

**”JOSKUS TUNTUU OLEVAN VÄHÄN
LUUTUNEITA KÄSITYKSIÄ...”**
Myytit sektorirajat ylittävän yhteistyön esteenä

**Makkonen Sanna ja
Salminen Elina
Pro Gradu -tutkielma
Helmikuu 2003
Yhteiskuntapolitiikka
Jyväskylän yliopisto**

SISÄLLYS

1. KOLMANNEN JA JULKISEN SEKTORIN SUHTEESTA	3
1.1 JOHDATUS AIHEESEEN	3
1.2 KOLMAS SEKTORI SUOMALAISEN SOSIAALITURVAN KEHITYKSESSÄ	5
1.3 AIEMPI TUTKIMUS.....	9
2. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	14
2.1 TUTKIMUSKOHTEENA HARAVA	15
2.2 TUTKIMUS OSANA HARAVAN ARVIOINTIA	17
2.3 MENETELMÄVALINTA JA AINEISTO	19
2.3.1 <i>Grounded Theory</i>	23
2.3.2 <i>Aineiston analyysi</i>	26
2.3.3 <i>Kategorioita</i>	29
3. KULTTUURISIA MYYTTEJÄ, MYYTTISIÄ KULTTUUREJA	32
3.1 ORGANISAATIOKULTTUURI.....	33
3.2 MYYTIT ORGANISAATIOKULTTUURISSA	40
3.3 KOLMAS JA JULKINEN – KULTTUURIEN KOHTAAMISIA	42
4. MYYTTISIÄ NÄKEMYKSIÄ.....	44
4.1 JULKISTA SEKTORIA KOSKEVAT MYYTIT	46
4.2 KOLMATTI SEKTORIA KOSKEVAT MYYTIT	48
4.3 EI-TOIVOTTUJA MYYTTEJÄ	50
4.4 SÄILYTETTÄVIÄ MYYTTEJÄ	51
5. SEKTORIKULTTUURIT	53
5.1 ARVOPOHJASTA	54
5.1.1 <i>Julkisen sektorin arvoja</i>	55
5.1.2 <i>Kolmannen sektorin arvoja</i>	61
5.2 TILOISTA	69
5.3 AJASTA.....	71
5.4 IHMISKUVASTA.....	74
5.5 IMAGO-ONGELMIA?	75

6. MYYTITSET KOLMAS JA JULKINEN KOHTAAVAT	78
6.1 YHTEISTYÖTÄ KOSKEVIA MYYTTEJÄ	79
6.2 KOKEMUKSIA YHTEISTYÖSTÄ.....	83
6.2.1 ”Samoista asioista pitkälti puhutaan, mutta katsotaan eri kantilta...”	88
6.2.2 Sitoutumisen ongelma.....	91
6.2.3 Pelkoja ja uhkakuvia	93
6.3 ”TUTUSTUMISEN KAUTTA NE KIELIONGELMAT OVAT LIUENNEET.”	95
6.4 KEHITTÄMISTOIVEITA HARAVALLE.....	98
7. YHTEENVETO (HIUKAN MYSTISMIÄ).....	102
7.1 PÄÄTÖSTARINA	105
8. LÄHTEET.....	106
LIITE.....	113

1. Kolmannen ja julkisen sektorin suhteesta

Kun saapuu julkiseen tilaan, täytyy pysähtyä odottamaan. Jotta joku avaisi oven ja päästäisi sisään. Odottaminen tapahtuu käytävässä, jonka varrella ei ole mitään, ehkä tuolia lukuun ottamatta. Kolmannen sektorin työtiloissa tila on lähes poikkeuksetta avoin – ja taustalla on meteliä, puheensorinaa, radio päällä. Haastateltavat ovat jo valmiiksi auki olevien ovien takana ja huoneessa kulkee ihmisiä haastattelun tekemisestä huolimatta. Kolmannen sektorin huoneet pyrkivät värikkyteen, julkisen sektorin tilat viestivät eristäytymistä ja arvovaltaa. Ihmiset ja tilanteet piilotetaan huoneisiin, kolmannella ne tuodaan näkyviin. Kolmannen sektorin tilassa kahvipöytä on puuta, julkisella Martelaa.

Nämä havainnot teki kaksi tyttölästä käydessään visiitillä julkisessa ja kolmannessa tilassa. Käsitys virallisesta ja epävirallisesta oli syntynyt. Myytti kodinomaisesta ja lämpimästä, sekä toisaalta tiukasta ammatillisuudesta oli saanut vahvistuksensa. Olimme valmiita yleistämään.

1.1 Johdatus aiheeseen

Kolmannen sektorin tutkimus on laajentunut Suomessa viime vuosikymmeneltä alkaen. Kolmannen ja julkisen sektorin toimintatapoja vertaileva tutkimus on kuitenkin melko vähissä, ja sektoreiden keskinäisen yhteistyön tutkiminenkin on lisääntynyt vasta viime vuosina. Tässä pro gradu -työssä vertaillaan julkisen ja kolmannen sektorin toimijoiden näkemyksiä yhteistyöstä silloin, kun toimitaan samalla areenalla ja samoja päämääriä kohti.

Kirjallisuudessa usein viitataan erilaisiin myyttisiin arvoihin, joita sektorit edustavat. Kolmas sektori on mm. muuttaja, radikaali, yhteisöllinen, epäitsekkäs, myötätuntoinen¹, omaehtoinen, paikallinen sekä kommunikatiivinen². Julkista sektoria sen sijaan

¹ Suikkanen 1999, 46

² Matthies 1991, 41

rasittavat myytit standardoinnista, kalleudesta, tehottomuudesta ja ylisääteystä³. Toisaalta julkinen edustaa jatkuvuutta, universaalisuutta ja ammattitaitoisuutta⁴. Keskitymme työssämme kolmannen ja julkisen sektorin väliseen yhteistyöhön ja erityisesti niihin vallitseviin ajattelutapoihin ja -malleihin, jotka vaikuttavat tutkittavissa organisaatioissa toimivien ihmisten käsityksiin kolmannesta ja julkisesta sektorista. Näitä ajattelumalleja kuvaamaan olemme ottaneet käyttöön termin myytti.

Tutkimme niitä mielikuvia, arvoja ja perusolettamuksia (eli organisaatiokulttuuria), jotka koskevat paitsi yhteistyön edellytyksiä ja esteitä, myös niitä käsityksiä/ilmaisuja, joilla tehdään eroja näiden kahden sektorin välille. Tuomme esille sen, millaisia oletuksia sektoreiden edustajilla on omasta ja muiden roolista yhteistyössä, sekä miten myyttiset oletukset toisen sektorin toimijoista mahdollisesti vaikuttavat sektoreiden väliseen yhteistyöhön. Kysymys kuuluukin, näkevätkö toimijat eroavaisuuksia sektoreiden välillä ja jos näkevät, millaiseen muotoon nämä erot puetaan.

Tutkimuksen pohjana olevat organisaatiokulttuuriteoriat tarjoavat tavan ymmärtää ja analysoida organisaation toimintatapoja ja ominaisuuksia. Kulttuurinen lähestymistapa ei ole mikään yksioikoinen suuntaus, vaan sen sisällä on useita jopa toisilleen vastakkaisia tapoja käsitteellistää organisaation kokonaisuutta. Organisaatiokulttuuriteorioiden avulla selitetään organisaation rakenteita ja mm. sen symbolista/myyttistä puolta.⁵ Teoriat ovat avuksi pyrittäessä tarkemmin ymmärtämään organisaatioiden suhtautumista ympäristöönsä ja ympärillä oleviin toimijoihin.

Tutkimus on tehty Harava-hankkeen arviointia ajatellen. Näin ollen pro gradumme sisältää empiiriseltä osaltaan Haravan muodostaman yhteistyöverkoston analysointia. Haluamme selvittää miten Haravan on koettu edistäneen palvelujärjestelmän kehitystä ja sitä, miten osapuolet näkevät sektoreiden välisen yhteistyön Haravassa onnistuneen. Teemahaastatteluina tehty empiirinen osuus liitetään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen analysoimalla erityisesti haastatteluissa ilmenneitä kulttuurisia merkityksenantoja, kuten arvoja, myyttisiä ilmaisuja ja yhteistyön mielikuvia koskien niin Haravaa kuin kolmannen ja julkisen sektorin yhteistyötä yleensä.

³ Kiviniemi 1994, 157

⁴ Matthies 1994, 30

⁵ Esim. Pondy 1983, 157-183; Scott 1987; Morgan 1997

Tutkimusaihe on ajankohtainen lisääntyneen moniammatillisuuden ja -toimijuuden korostumisen myötä, joita Haravakin pyrkii edistämään. Aiheeseen liittyvässä keskustelussa on teesinä, että vanha teollisen ajan hallinnon byrokraattinen toimintatapa pyritään, tai ainakin tulisi pyrkiä muuttamaan verkostomaisempaan, joustavampaan ja vuorovaikutuksellisempaan suuntaan⁶. Kumppanuusnäkökulman korostuessa (welfare mix), julkisten palvelujen resurssien uudelleen määrittäessä ja joustavuusvaatimuksien lisääntyessä kolmannen sektorin roolin hyvinvoinnin tuotannossa uskotaan kasvavan ja jo kasvaneen.⁷ Tämä tuo muospaineita molempien sektoreiden, sekä julkisen että kolmannen, toimintatapoihin.

1.2 Kolmas sektori suomalaisen sosiaaliturvan kehityksessä

Julkisen vallan aktiivisesta sosiaalilainsäädännöllisestä roolista huolimatta oli suomalaisen sosiaaliturvan kokonaisuus vielä 1900-luvun alussa sekoitus yhteisöllistä, yksityistä ja virallista toimintaa. Sosiaalimenojen osuus valtion kokonaismenoista olikin 1920-luvulla huomattavasti pienempi kuin esimerkiksi Ruotsissa. Taloudelliset kustannukset jakautuivat valtion, kuntien, työnantajien ja kansalaisjärjestöjen kesken.⁸ Erilaiset yhteisölliset ja yksityiset auttamisen muodot täydensivät merkittävästi vai-vaishoidon huoltojärjestelmää.

Autonomian kauden jälkipuoli oli yhdistystoiminnan lisääntymisen aikaa, ja niiden toteuttama sosiaalinen auttaminen kohosi tärkeäksi auttamisen muodoksi. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen synnyn ja historian taustalla oli erilaisia sosiaalisia liikkeitä, kuten esimerkiksi raittiusliike ja työväenliike.⁹ Järjestöjä syntyi erityisesti 1800-luvun jälkipuoliskolla, itsenäistymisen vaiheessa, II maailmansodan aikana ja sitä seuranneina vuosina¹⁰.

⁶ Esim. Pekonen 1995, 84-88

⁷ Esim. Järvelä 2000, 74; Julkunen 2000, 57 & 63-65

⁸ Urponen 1994, 174

⁹ Jaakkola 1994, 143-144

¹⁰ Siisiäinen 1996, 36-38

Valtio alkoi ottaa entistä vahvempaa sosiaalipoliittista roolia sotien jälkeen, kun aina 60-luvulle asti ihmisten täytyi pitkälti luottaa itseensä ja vapaaehtoisille toimijoille jäi merkittävä rooli hyvinvoinnin tuottamisessa¹¹. Valtion intressit laajenivat perheitä ja terveyttä koskeviin kysymyksiin ja toisesta maailmansodasta lähtien sosiaalilainsäädäntö kehittyi nopeasti.¹² Samalla yksityisten ja yhteisöllisten toimijoiden rooli heikkeni valtioon nähden. Julkinen valta keskitti toimintaa itselleen niin, että se alkoi huolehtia lähes kaikesta mahdollisesta hyvinvoinnin saralla.

Valtion merkityksen kasvuun sosiaalipoliittisena toimijana on vaikuttanut monia eri tekijöitä, niin rakenteellisia kuin aatteellisiakin. Esimerkiksi teollistuminen, kapitalismi, sosiaalipoliittisten aatteiden esiinnousu ja säätyvaltion muuttuminen demokratiaksi vaikuttivat osaltaan siihen, että valtion rooli hyvinvoinnin sekä sosiaalisen turvallisuuden tuottajana kasvoi viime vuosisadan aikana. Samaan suuntaan vei paikallisyhteisöjen yhteisöllisyyden vähittäinen hajoaminen väestörakenteen muuttuessa.¹³ Voidaan sanoa, että kolmannen sektorin järjestöjen syntyessä järjestäytynyt yhteisöllisyys vahvistui samalla kun perinteinen paikallisyhteisöllisyys hiljalleen menetti merkitystään.

Sotien jälkeen suomalaisessa yhteiskunnassa haluttiin tehostaa vapaaehtoisen ja julkisen sektorin yhteistyötä. Hahmoteltiin jopa valtion taholta tapahtuvan vapaaehtoista huoltoa koordinoivan keskusjärjestön perustamista. Periaatteessa toivottiin valtion virkamiesten seuraavan ja edistävän vapaaehtoista sosiaalista työtä. Käytännössä asetelma oli kuitenkin se, että sosiaaliministeriö korosti kunnallisen huoltotyön ensisijaisuutta ja järjestöt nähtiin virallista täydentäväksi poikkeusmenettelyksi. Järjestöt olivat nyt hierarkkisesti alemmassa asemassa.¹⁴

1960-luvun alkupuolella ideoidut protestiliikkeet ovat olleet vahvasti vaikuttamassa suomalaisen hyvinvointivaltion kehitykseen, sen muotoon ja sisältöön. Suomessa erilaiset radikaalitkin liikkeet ovat halunneet olla vaikuttamassa valtion kautta.¹⁵ Suomalaiselle kolmannelle sektorille, erityisesti sen palveluja tarjoaville organisaatioille,

¹¹ Julkunen 2000, 53

¹² Urponen 1994, 228-258

¹³ Jaakkola 1991, 13-15

¹⁴ Satka 1994, 302

¹⁵ Sipilä 1988, 97; Siisiäinen 1999, 30

on tyypillistä suhteellinen vakavaraisuus ja vaikutusvaltaisuus, sekä erityisesti ei-hyökkäävä suhtautuminen valtioon, vuorovaikutuksen korostaminen ja sen omatuntona toimiminen¹⁶. Yhteistyön edellytykset ovat Suomessa historiallisesti katsottuna vahvat.

Kun valtion laajentunut rooli jätti maailmansotien jälkeisenä aikana kolmannen sektorin varjoonsa, ei kehitystä laajalti tiedostettu lainkaan, sillä julkisen toiminnan laajentamiselle ei tuolloin vielä osattu esittää vaihtoehtoja¹⁷. Vasta 1980-luvun taloudellisen noususuhdanteen sekä sitä seuranneen 1990-luvun laman myötä alettiin laajalaisesti keskustelemaan muistakin vaihtoehtoista tuottaa hyvinvointipalveluja. Poliittisesta ja taloudellisesta ilmapiiristä johtuen syntyi tarve vertailla eri instituutioiden mahdollisuuksia tuottaa kansalaisille peruspalveluja. Liberaalin sekä konservatiivisen ideologian suunnalta oli joissakin maissa jo pitkään kyseenalaistettu valtion kolmatta sektoria ja vapaaehtoista työtä supistavaa vaikutusta¹⁸.

Suomalaisen hyvinvointivaltion saatua shokin 90-luvun lamasta on jouduttu pohtimaan uudelleen voimassa olevia hyvinvoinnin tuottamisen tapoja, sekä etsimään uusia toimintatapoja ja kumppaneita hyvinvoinnin tuotantoon.¹⁹ Kunnat ohjattiin tiiviiseen vuorovaikutukseen yksityisten palvelutuottajien sekä järjestöjen ja yhdistysten kanssa lakiuudistuksilla (laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionosuudesta 1993, sosiaali- ja terveydenhuollon valtionosuus ja suunnittelulaki 1999²⁰), joissa pyrittiin lisäämään desentralisointia ja hyvinvoinnin tuotannon monitoimijuutta. Linjaa halutaan jatkaa tästäkin eteenpäin – kolmas sektori nähdään yhä enemmän hyvinvointipalveluiden täydentäjänä ja toteuttajana yhdessä julkisen kanssa, kuitenkin säilyttäen vastuu julkisilla organisaatioilla.²¹

Sosiaalipolitiikka on totuttu perinteisesti Suomessa ja pohjoismaissa rajaamaan valtion sekä kuntien toimenpiteiden piiriin. Tämä on leimannut kolmannen sektorin suhteita valtioon ja kunnallisiin toimijoihin. Nyt eletäänkin uudelleenmäärittelyn aikaa. Kolmannen sektorin organisaatiot ovat julkisen sektorin muutospainneiden vuoksi

¹⁶ Esim. Ilmonen & Siisiäinen 1998, 167-170; Julkunen 2000, 53

¹⁷ Temmes 1994, 233

¹⁸ Gidron ym. 1992, 5

¹⁹ Järvelä 2000, 68-70

²⁰ www.finlex.fi

osallistuneet yhä enenevässä määrin hyvinvoinnin tuotantoon, ja niin kotimaisissa kuin kansainvälisissäkin keskusteluissa on tullut esille kolmannen sektorin asema työllistäjänä, sosiaalipoliittisena toimijana ja yhteisöllisyyden luoja²². Silti kirjallisuudesta²³ ja haastatteluaineistostamme on löydettävissä näiden kahden sektorin, julkisen ”hyvinvointivaltiollisen” ja kolmannen ”vapaaehtoisen”, suhteiden tämänhetkinen jäsentymättömyys.

Epävirallisia kansalaisten julkisia asioita käsitteleviä verkostoja, kolmannen sektorin organisaatioita, on nimetty mm. valtion ylijäämäksi. Tämä nimi annetaan silloin, kun kolmannen sektorin katsotaan syntyneen kompensoimaan valtion epäonnistumisia – kansallisten toimijoiden ollessa heikkoja hyvinvoinnin tuottamisessa yrittää paikallinen taso täyttää syntyneitä hyvinvointiaukkoja.²⁴ Kolmannesta sektorista on myös käytetty ilmaisua yhteiskunnan omatunto, joka sosiaalisten/taloudellisten kriisien aikana tuo konkreettisia ratkaisuja nopeasti syntyneisiin ongelmiin²⁵.

Kolmas sektori rekisteröi uusia ongelmia, antaa niille painoarvoja sekä tulkintoja ja tuo niitä julkisen keskustelun kohteeksi. Järjestöillä on monia kytkentöjä politiikkaan ja valtioon; ne antavat aloitteita ja lausuntoja, tuovat asiantuntijuutensa julkisen sektorin käyttöön, toimivat palveluiden tuottajina, ajavat erityisryhmien etuja jne. Järjestöt ovat samoin käynnistäneet erilaisia kansalaisten hyvinvointiin tähtääviä toimintamuotoja reagoineina välittömiin tarpeisiin tai kokeilu- ja kehittämistoimintoina.²⁶

Kolmannen sektorin käsite otetaan tässä tutkimuksessa annettuna, vaikkakin tiedostaen käsitteeseen liittyvä keskustelu ja muut vaihtoehtoiset tavat jäsentää järjestö-, yhdistys- ja vapaaehtoistoimijoita. Kolmannen sektorin käsite on vakiintunut suomalaisen keskusteluun ja alkaa olla siinä määrin tunnettu, että sen käyttöön ei liity suuria määriä sekaannuksia – korkeintaan rajaukseen, kuten sisällytetäänkö kirkko tai puolueet siihen vai ei.²⁷

²¹ Backman 2003

²² Esim. Rifkin 1997, 246; Giddens 1998, 78-86

²³ Esim. Siisiäinen 1999, 23

²⁴ Matthies 1991, 39; Roth 2000, 25

²⁵ Julkunen 2000, 59

²⁶ Esim. Rönberg 2000, 81-82

²⁷ Helander 1998, 22-65

Osalle oman aineistomme haastateltavista kolmannen sektorin rajausta oli epäselvä, varsinkin niille, jotka eivät ole työssään useasti kontaktissa kolmannen sektorin toimijoihin. Yksi julkisen sektorin edustajista mainitsi kolmannen sektorin toimijoista puhuttaessa jopa ”--- omaiset, läheiset, koulua, mitä kaikkea siellä on” (2. julkisen sektorin toimija), eli sekoitti kolmannen sektorin käsitteeseen julkisen/yksityisen sektorin. Haastateltavista suurin osa kuitenkin käsitti ja rajasi kolmannen sektorin koskemaan järjestöjä, yhdistyksiä ja vapaaehtoista kansalaistoimintaa.

1.3 Aiempi tutkimus

Samoin kuin julkisen ja kolmannen sektorin suhteita hyvinvoinnin tuotannossa, myös julkisen sektorin kulttuuria, byrokratiaa ja muutosta on tutkittu paljon. Sektorikulttuureja ei kuitenkaan ole juuri tutkittu vertailevassa mielessä. Mielenkiintoisimpia tutkimuksia meidän aiheemme kannalta olivatkin ne, joissa oli pohdittu organisaatiokulttuureja ja organisaatioiden ylisektorista kohtaamista.

Suomalaisista tutkijoista esimerkiksi Juha Kinnunen²⁸ on tutkimuksessaan käsitellyt julkisen terveydenhuollon sisäistä kulttuuria. Hän on etsinyt ja tuonut näkyväksi organisaation (terveyskeskus) osittain näkymättömiä syvärakenteita ja prosesseja; artefakteja, normeja, arvoja ja perusolettamuksia.

Kinnunen painottaa organisaation kognitiivisia perusolettamuksia, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan mm. päätöksenteon ja johtamisen tasolla. Kognitiivisilla perusolettamuksilla hän viittaa organisaation jäsenten yhteisesti hyväksymiin tieto- ja ajattelurakenteisiin, sekä niiden mukaista toimintaa vakiinnuttaviin sosiaalisiin normeihin/artefakteihin. Nämä Kinnunen määrittää organisaatiokulttuurin keskeisiksi ominaisuuksiksi. Tutkimus on vahvistanut käsitystämme siitä, että kulttuurisia perusolettamuksia voidaan käyttää lähtökohtana myös organisaatioiden välistä vuorovaikutusta tutkittaessa – toimintaa siis tutkitaan ennen kaikkea kulttuurisesti värityneiden ajatusmallien kautta.

²⁸ Kinnunen 1990

Jari Vuori²⁹ on käsitellyt hallinnon näkökulmasta myyttien merkitystä julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden todellisuudessa, sekä sitä miten näiden myyttien vuoksi organisaatioiden arkitodellisuuden muuttaminen vaikeutuu. Jos esimerkiksi vuosikymmenien ajan on puhuttu palvelujen maksuttomuudesta julkisten palvelujen yhteydessä, maksullisuuden ymmärtäminen on ihmisille vaikeaa, koska se on ristiriidassa historiallisen julkisen -käsitteen kanssa. Yksityiseen sektoriin taas vastaavasti liitetään sankarimyytti yötä päivää raatavasta, menestyvästä yksityisyrittäjästä.

Näissä myyteissä yksityinen sektori edustaa esim. tehokkuutta, palvelun laatua, dynaamisuutta ja kalleutta, kun taas julkinen mm. turvallisuutta, byrokratiaa, halpuutta, staattisuutta, tehottomuutta ja palvelutason heikkoutta. Vuoren mukaan nämä mediassakin ylläpidetyt sektoreihin liitetyt myytit, erityisesti negatiiviset, luovat sekä kansalaisille, että eri sektoreiden edustajille vääristyneen kuvan sektoreiden todellisesta tilanteesta. Samalla ne vievät pohjan siltä mahdolliselta yhteistyöltä, joka parhaiten saattaisi palvella kansalaisia tulevaisuudessa.³⁰

Vuori väittää, että Suomessa koetut erot julkisen ja yksityisen sektorin välillä pohjautuvat enemmän uskomuksiin eli myytteihin kuin tutkimusten tuloksiin. Jos viraston ja yksityisen organisaation erottavat tekijät vakioidaan, jää kummassakin jäljelle ”puhdas” hallinto, joka erilaisista toimintaympäristöistä huolimatta on varsin samanlainen kummallakin sektorilla. Vertailututkimukset voivat purkaa tätä sektoreiden välistä myyttistä asetelua ja voidaan siirtyä joko–tai -ajattelusta sekä–että -ajatteluun.³¹ Samaa periaatetta soveltaen olemme ottaneet näkökulmaksi myyttisen ajattelun julkituomisen. Ajattelempa sektoreita koskevien myyttien olevan yksi merkittävä este sektoreiden välisen yhteistyön edistämässä.

Kun puhutaan julkisen sektorin kulttuurista verrattuna kolmannen sektorin kulttuuriin, voidaan osaa näistä kulttuurisista eroista mielestämme kutsua kyseisiä sektoreita koskeviksi myyteiksi. Aila-Leena Matthies on eritellyt näitä sektorien erityisyyksiä ja argumentointeja virallisen ja epävirallisen auttamisen puolesta ja vastaan. Seuraavassa on tämä erittely hieman mukaillen.

²⁹ Vuori 1994, 157 & 161

³⁰ Vuori 1994

³¹ Emt., 158 & 165

TAULUKKO 1. Epävirallisen ja virallisen vastakkainasettelu³²

<p>Virallisen lupaukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ammatillisuus - julkisesti kontrolloidut käyttäytymisnormit - naisten työn palkkatyöläistyminen - alueellinen ja sosiaalinen universaalisuus - tieteellinen asiantuntemus - rationaalinen organisaatio - jatkuvuus ja laatuvaatimukset - julkinen takaus 	<p>Virallisen rajoitteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - palkkatyöläisyysmotivaatio - sulautuminen organisaatioon - ei aatteellista intoa - ulkokohtainen näkemys - institutionaalinen etäisyys - henkilön vaihdettavuus - ei yhteistä arvomaailmaa - luokka- ja kulttuurikuilut
<p>Epävirallisen lupaukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kutsumuksellisuus - henkilökohtainen sitoutuminen - aatteellinen energia - omakohtainen kokemus - ongelman ja kokemuksen jakaminen - henkilökohtaisuus - moraalinen arvoyhteisö - arjen yhteisyys 	<p>Epävirallisen rajoitteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - maallikkomaisuus - sosiaaliset ja paikalliset alistussuhteet - naisten ilmaistyon hyväksikäyttö - alueellinen epätasaisuus - asiantuntemuksen puuttuminen - mielivallan mahdollisuus - ei jatkuvuus- ja laatuvaatimuksia - epävarmuus

Epävirallisen ja virallisen lupauksista sekä rajoitteista kirjoittaessaan tarkoittaa Matthies sosiaalityön auttamisjärjestelmään ja hyvinvointivaltioon kohdistuvaa ideologista keskustelua. Virallisen lupaukset ja epävirallisen rajoitteet puolustavat virallisen sektorin auttamisroolin kasvua, kun taas virallisen rajoitteilla ja epävirallisen lupauksilla puolustetaan epävirallisen sektorin roolin kasvattamista julkiseen nähden. Vaikka hän tutkimuksessaan lähestyy aihetta kolmannen ja julkisen sektorin lupauksien ja rajoitteiden kautta, mielestämme nämä argumentit voidaan nähdä myös niinä myyt-

³² Matthies 1994, 30-31

teinä, joita ihmiset sektoreihin helposti liittävä, riippumatta siitä onko heillä niistä kokemusta vai ei.

Petri Uusikylä³³ on analysoinut suomalaisen lastensuojelun toimeenpanoprosesseja verkostoanalyysinä Keravalla ja Forssassa. Tutkimuksessaan hän on pyrkinyt nimeämään yhteistyön ongelmia lastensuojelun keskeisten viranomaisten välillä, sivuten lyhyesti kulttuurisiakin ongelmia. Kulttuuriset tekijät hän jakaa organisaatiokirjallisuuteen vedoten institutionaalisiin organisaatioperusteisiin toimintakäytäntöihin (organisaatiokulttuuri) sekä ammattiperusteisiin toimintakäytäntöihin eli professionaalisiin alakulttuureihin. Kulttuuristen ongelmien lisäksi muita yhteistyön ongelmia ovat mm. kommunikaatiovaikeudet ja resurssiongelmat.

Uusikylä käytti tutkimuksessaan kvantitatiivisia menetelmiä. Kulttuuriperusteisista ajattelumalleista on tehty matriisi, josta selviää minkä ammattiryhmien sisäinen koheesio on vahvinta/heikointa ja minkä ammattiryhmän eri toimijat kokevat ajattelutavoiltaan läheisimmäksi ja toisaalta etäisimmäksi. Toimijoiden lähestymistapa lapseen ja hänen perheeseensä on keskeinen kulttuuristen erojen tekijä. Ristiriitaiset asiakassuhteet (esim. koulu vs. sosiaalityö) synnyttävät eroja viranomaisten välille asiakkaan kohtaamisessa.³⁴

Mielenkiintoisin Uusikylän tulos oman työmme kannalta liittyy havaintoon professionaalisen toimintakulttuurin hylkivästä vaikutuksesta, joka tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa vapaaehtoistyö ja nuorisotoimi koetaan muiden viranomaistoimijoiden taholta selvästi erilaisiksi ja ns. ammatillisesta auttamisesta erillään oleviksi. Uusikylä jakaakin lastensuojelutyötä tekevät organisaatiot viiteen ryhmään: separatisteihin (vapaaehtoistyö, nuorisotoimi), prosessoiviin viranomaisorganisaatioihin (esim. neuvola, poliisi), syvälliseen ja kasvatukselliseen muuttamiseen pyrkiviin organisaatioihin (esim. sosiaalityö, koulu) ja hallinnollisiin yksiköihin, jotka nähdään muiden taholta kaikkein erilaisimmiksi.³⁵

³³ Uusikylä 1994, 65-68

³⁴ Emt., 67-69

³⁵ Uusikylä 1994, 71

Tom Arnkil, Esa Eriksson ja Robert Arnkil³⁶ ovat kirjoittaneet raportin Hämeenlinnassa ja Raisiossa toteutetusta Palmuke-projektista. Palmukkeen tavoitteena oli kehittää voimavarakeskeisiä menetelmiä, verkostosuuntautunutta työotetta ja ylisektoriaalisia palvelurakenteita. Palmuke oli ikään kuin koeprojekti, jossa sektoreiden rajojen ylittämisen ongelmat otettiin alusta alkaen huomioon.

Projektin arvioinnin mukaan Palmukkeen työntekijät näkivät projektin edistäneen mm. työnjaon selkiintymistä sektoreiden välisessä yhteistyössä. Sektoreiden johtajien sitoutumista verkostomaiseen työotteeseen pidettiin yhtenä tärkeimmistä yhteistyön edellytyksistä. Verkostomaisen työn esteenä työntekijät taas näkivät mm. aikapulan.³⁷

Sektoreiden rajojen ylittämisen yksi hankalimmista ongelmista on, että eri toimijat eivät välttämättä puhu samaa kieltä. Tähän päätyivät mm. Elina Laamanen, Mika Ala-Kauhaluoma ja Susanna Nouko-Juvonen³⁸ vertaillen tutkimuksessaan kuntien ja kolmannen sektorin toimijoiden kokemuksia yhteistyöprojekteista sosiaali- ja terveydenhuollossa, sekä niiden koetusta merkityksestä palvelujen kehittämisessä ja hyvinvoinnin tuotannossa. Sekä Arnkilin ym. että Laamasen ym. tutkimuksissa päädytään osittain samantyyppisiin tuloksiin, mitkä omasta aineistostammekin nousivat esille.

³⁶ Arnkil ym. 2000, 32 & 143

³⁷ Saikku ym. 2000, 110-113

³⁸ Laamanen ym. 2002, 7

2. Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa lähestymme julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyötä organisaatiokulttuurisesta näkökulmasta. Tutkimuksen pääteemana ovat kolmannen ja julkisen sektorin toimijoiden yhteistyön mielikuvat ja se on tehty Harava-hankkeen toimijoita haastattelemalla. Aineistolle esitetty kysymys on, millaisia myyttisiä mielikuvia yhteistyöosapuolet ylläpitävät kolmannesta ja julkisesta sektorista.

Tutkimusraportin ensimmäisessä luvussa selvensimme lukijalle tarkemmin tutkimusongelmaamme, sektoreiden suhteita ja gradumme aiheeseen liittyvää tutkimusta. Koska organisaatiokulttuurin käsitteellä usein viitataan siihen historiallisesti pidemmän ajan kuluessa tapahtuneeseen prosessiin, jonka avulla organisaation toimintajärjestelmä ja suhtautuminen ympäristöön on muotoutunut sellaiseksi kuin se tarkasteluhetkellä on³⁹, taustoitimme lyhyesti myös yhteistyön muotoutumista julkisen ja kolmannen sektorin välillä suomalaisen hyvinvointivaltion lähihistoriassa.

Harava-hankkeesta ja meidän osallisuudestamme sen arvioinnissa kerromme luvussa kaksi. Samassa luvussa kirjoitamme käyttämästämme tutkimusmenetelmästä, ja pyrimme valottamaan lukijalle tekemämme analyysin polkuja. Yritämme mahdollisimman selkeästi osoittaa, miten tutkimuksemme tulokset nousevat keräämästämme aineistosta.

Tutkimus- ja analysointimenetelmän esittelyn jälkeen siirrymme käsittelemään organisaatiokulttuuriteorioita ja myytin käsitettä. Valotamme näiden käsitteiden merkitystä oman tutkimuksemme teoreettisena viitekehyksenä. Luvussa neljä tuodaan esille organisaatioista esitettyjä myyttisiä mielikuvia ja sektoreiden välille tehtyjä eroja, joita tekstianalyttisin keinoin etsimme aineistosta. Luku viisi selventää tutkittujen organisaatioiden kulttuureja; tiedostettuja/tiedostamattomia arvoja, ihmis- ja aikakäsitystä, julkisen ja kolmannen sektorin tiloja jne. Luvussa kuusi käsitellään sektoreiden kokemuksia yhteistyöstä – yhteistyötä koskevia myyttejä – ja sitä miten haastateltavat ovat Harava-hankkeen kokeneet ja miten se on vaikuttanut yhteistyöhön.

³⁹ Schein 1987

Työn olemme jakaneet niin, että joitakin kappaleita olemme ensin kirjoittaneet erillämme, esim. organisaatiokulttuuriteoriakappaleesta on vastannut Sanna Makkonen ja grounded theory- ja arviointitutkimuskappaleesta Elina Salminen. On kuitenkin vaikea määritellä työnjakoa tarkasti, koska olemme molemmat korjailleet toistemme tekstejä täysin vapaalla kädellä. Suurimman osan tekstistä olemme tehneet yhdessä ja samassa tilassa istuen – talvella 2002 gradun varsinaisessa kirjoitusvaiheessa aina kahdeksantuntisen työpäivän verran. Tämä on mahdollistanut aineistosta ja analyysistä keskustelun koko tutkimusprosessin ajan.

2.1 Tutkimuskohteena Harava

Harava on valtakunnallinen lasten ja nuorten hyväksi työtä tekevä lastensuojelujärjestöjen ja julkisen sektorin yhteishanke. Projekti on ollut käynnissä vuodesta 2000 ja se päättyy vuonna 2004. Haravan tavoitteena on tuottaa uusia sektoreiden välisiä yhteistoimintamalleja, joiden avulla maakunnan voimavarat ovat lasten hyvinvoinnin kannalta mahdollisimman tehokkaassa käytössä. Haravan internet-sivuilla hankkeen varsinaiseksi kohteeksi mainitaan myös lasten ja nuorten parissa työtä tekevät ammattilaiset ja vapaaehtoiset⁴⁰. Heidän toimintatapojaan ja ajattelutapojaan muuttamalla voidaan saavuttaa Haravan toimintakäytäntöihin kohdistuvat tavoitteet.

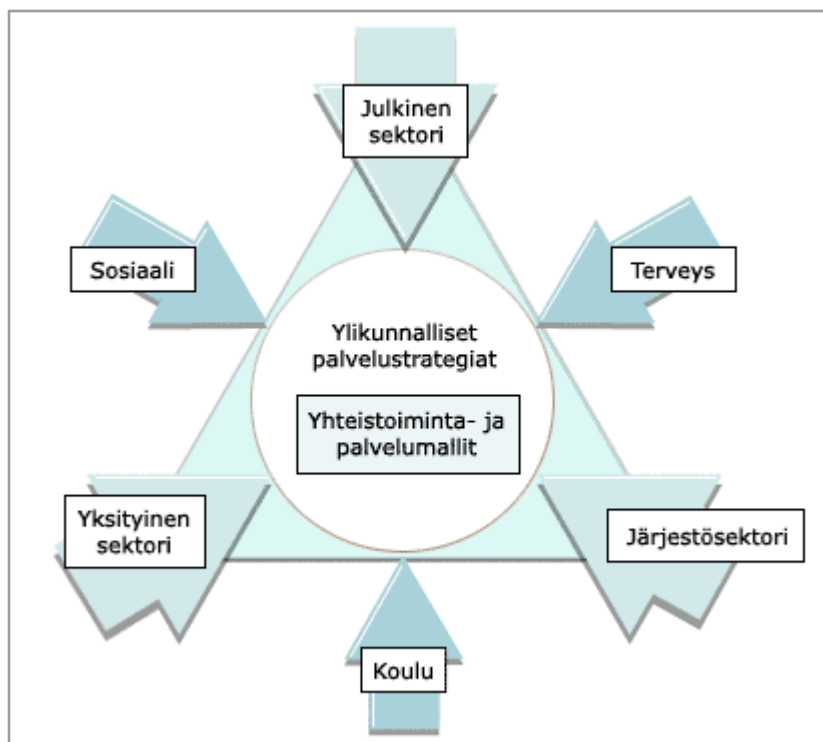
Hanke pyrkii uusilla yhteistoimintamalleillaan kehittämään mm. moniammatillisuutta ja monitoimijaisuutta. Moniammatillisuudella tarkoitetaan eri professioiden mukana oloa lasten psykososiaalisten hoitomuotojen kehittämisessä ja monitoimijaisuudella viitataan eri sektoreiden (julkinen, yksityinen ja kolmas sektori) yhteistoimintaan. Nämä ovat tutkimuksemme kannalta Haravan mielenkiintoisimmat kehittämisen alueet.

Hanke on jakautunut maakunnittain osahankkeiksi, ja hankkeen painopistealueet hieman vaihtelevat maakunnittain. Keski-Suomessa Haravan ensisijaiseksi painopistealueeksi on valittu psykososiaalisen tuen toiminta- ja palvelumalli kuntouttavaan työhön sekä maakunnallisten lapsipoliittisten linjausten luominen. Osahankkeiden

⁴⁰ www.harava.net

avulla pyritään uudistamaan lasten ja nuorten psykososiaalisten palvelujen rakenteita sekä luomaan asiakaslähtöisiä, moniammatillisia toimintakäytäntöjä arkityöhön. Työmenetelmien uudistumisen toivotaan toteutuvan ikään kuin sivutuotteena.⁴¹

Haravan valtakunnallinen organisaatio on jakautunut johtoryhmään ja yhteistyöryhmään. Johtoryhmän tehtävänä on mm. strategisista linjauksista päättäminen. Yhteistyöryhmä sen sijaan tukee Haravan toimintaa kokoontumalla kaksi – kolme kertaa vuodessa teemaseminaareihin. Maakunnissa vaikuttavat asiantuntijaryhmät, joissa on mukana kunkin maakunnan lapsi- ja nuorisotyötä tekeviä henkilöitä eri toimialueilta, mm. sosiaali- ja terveysalalta, järjestöistä ja kouluista. Kuviossa yksi esitetään ne tahot, jotka vaikuttavat Haravan yhteistyöverkostoissa.



KUVIO 1. Haravan toimintaidea⁴²

⁴¹ Haravan toimintasuunnitelma 2002

⁴² www.harava.net

Mukana ovat sekä yksityinen, julkinen että kolmas sektori. Hanke pyrkii yhdistämään sosiaali-, terveys- ja koulualan työntekijöitä samojen päämäärien alle lasten ja nuorten hyvinvointikysymyksissä. Tarkoituksena on luoda ylikunnallisia palvelustrategioita sekä palvelu- ja yhteistoimintamalleja. Esimerkkinä ovat Keski-Suomessa osahankkeet, kuten Tellu (uusia polkuja lastenpsykiatria) ja järjestöjen yhteistyön kehittämishanke, jossa niin eri sektorit kuin eri toimialatkin voivat kohdata kehittämistyössä. Yhteistyön toivotaan perustuvan avoimuuteen, yhteistoiminnallisuuteen, ennakkoluulottomuuteen ja lapsen etuun⁴³.

2.2 Tutkimus osana Haravan arviointia

Harava-projektiin kytkeytyy laaja arviointitutkimus, jossa Haravaa arvioidaan eri tahojen toimesta eri näkökulmia painottaen. Meidän tutkimuksemme liittyy osaksi Jyväskylän yliopistossa toteutettavaa Haravan tulos- ja prosessiarviointia. Varsinaista arviointitutkimusta emme tee, vaan tarkoituksena on tuottaa aineistoa Haravan arvioinnille.

Arvioinnin käsite on määritelty monella eri tavalla. Scrivenin mukaan arviointi on tietyn kohteen arvon, tai ansion määrittämisen prosessi tai prosessin tulos⁴⁴. Terho Vuorela taas sanoo arvioinnin olevan ”arviointikohteen suhteuttamista arviointiperusteeseen”⁴⁵. Arvioinnin määrittelijästä huolimatta arvioinnissa on aina väistämättä kyse arvoista ja niiden määrittämisestä. Koska arviointitutkimuksen tulisi ottaa siihen liittyviä arvoja tutkimuksessaan huomioon mahdollisimman monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti, on tutkija tutkimukseensa liittyvien arvojen määrittelemisessä erityisen haasteen edessä.

Arviointi erotetaan tavallisesti kahteen päätyyppiin; formatiiviseen arviointiin ja summatiiviseen arviointiin. Formatiiivisella arvioinnilla tarkoitetaan tiedon tuottamista palveluiden kehittäjille, summatiivisella taas vastaavasti arviointitiedon keräämistä

⁴³ www.harava.net

⁴⁴ Scriven 1981, 53

⁴⁵ Vuorela 1990, 7

päätöksentekijöille.⁴⁶ Haravan arvioinnin tulee tuottaa valtakunnallisille ja paikallisille päätöksentekijöille tietoa lastensuojelun yhteistoimintamalleista, joten ote on summatiivinen.

Arvioinnin tarkoituksena on selvittää, tuovatko kehitetyt mallit toimivuutta palvelujärjestelmään ja millaisia ovat palvelujärjestelmän muutokset. Tulosarvioinnin kautta pyritään saamaan selville toimintamallien toimivuus/toimimattomuus ja kartoittamaan yhteistoiminnan rakenteellisia esteitä. Prosessiarvioinnissa tuodaan sidosryhmille tietoa siitä, miten monitoimijainen projekti on edennyt ja miten asetetut tavoitteet on saavutettu.⁴⁷

Owenin ja Rogersin⁴⁸ mukaan vaikutusten/tulosten arviointi johtaa johtopäätöksiin arvioitavan ilmiön saavuttamista tavoitteista, siihen onko niitä tavoitettu tai lähestytty. Vaikutusten arvioinnin voidaan ajatella olevan toiminnan kehityksen päätepiste, jolloin selvitetään toiminnalla saavutetut edut, ei-tarjotut lopputulokset, sekä päätetään miten jatkossa asian suhteen toimitaan. Tavallisesti tulosten vaikutusten arviointi ajoittuu hankkeen päättymisen jälkeiseen aikaan. Haravan arvioinnin aikataulussa ei kuitenkaan suljeta pois mahdollisuutta, että arviointi tuottaisi käyttökelpoista tietoa päättäjille jo ennen varsinaista arvioinnin päättymistä.⁴⁹

Arvioinnin päätyypit poikkeavat toisistaan mm. sen suhteen, arvioidaanko toiminnan prosessia vai tulosta/vaikutusta, onko arvioinnin tekijä arvioitavan organisaation sisä- vai ulkopuolella, tai tehdäänkö arviointia ennen arvioitavan kohteen toiminnan käynnistämistä, sen aikana vai toiminnan lopettamisen jälkeen. Tässä tutkimuksessa keskitymme Haravan arviointiin ainoastaan Jyväskylän kaupunkialueella.

Tarkastelemme Haravaa yhteistyön näkökulmasta, jolloin lastensuojelun ammattilaiset niin järjestöissä kuin julkisellakin puolella esittävät näkökulmansa kolmannen ja julkisen sektorin välillä tapahtuvasta yhteistyöstä. Arvioinnissa myös arvotetaan ja otetaan kantaa siihen, mikä on hyvää ja toimivaa yhteistyötä.

⁴⁶ Scriven 1981, 63 & 150

⁴⁷ Mäntysaari 2002, 1-3

⁴⁸ Owen & Rogers 1999, 265

⁴⁹ Mäntysaari 2002, 3

Arviointitutkimus on luonteeltaan muusta yhteiskuntatieteellisestä tutkimuksesta siltä osin poikkeavaa, että tiedon tuottaminen ei sinällään ole päämäärä, vaan tutkijan vastuu ulottuu tiedon käyttöönottoon asti. Ulkopuolinen arviointi on paikallaan silloin, kun arvioitava kohde sisältää paljon ristiriitoja ja ladattuja tunteita. Arviointitutkimuksen tärkeitä periaatteita ovat totuudessa pysyminen, rehellisyys, kanssaihminen ihmisarvon kunnioittaminen sekä dialogiin pyrkimisen periaate. Myös erilaisten näkökulmien esilletuominen on tärkeää. Arviointi ei ole arvovapaata, mutta johtopäätösten tulee olla avoimesti ja objektiivisesti perusteltuja – on pyrittävä luotettavaan kuvaukseen.⁵⁰

2.3 Menetelmävalinta ja aineisto

Aiheeseen valittu lähestymistapa ohjaa aineiston luonnetta; sen valintaa, keräämisen tapaa ja kokoa. Koska tarkoituksenamme on selvittää organisaatiokulttuuria ja organisaatioiden välisiä prosesseja, on luontevaa valita kvalitatiivinen menetelmä.⁵¹ Tutkimus on kvalitatiivista case-tutkimusta, jossa aineistoa analysoidaan grounded theory -menetelmällä. Aineisto on kerätty haastattelemalla 15 ihmistä, jotka toimivat Haravan yhteistyöverkostossa.

Haastateltavat on valittu Haravan Jyväskylän kaupungin alueella mukana olevista toimijoista, sekä ohjausryhmästä, yhteistyöryhmästä että asiantuntijaryhmästä. Lopullisten haastateltavien valikoitumiseen vaikutti luonnollisesti se, kuinka moni ja ketkä suostuivat haastateltaviksi. Otimme yhteyttä kaikkiin niihin Haravan yhteistyöverkostossa työskenteleviin henkilöihin, joiden sähköpostiosoitteen olimme saaneet käyttöömmemme ja muutamille soitimme. Haravan parissa yhteistyötä tekevien listan saimme Haravan työntekijöiltä. Haastattelut tehtiin 3.5.2002–16.7.2002 välisenä aikana. Haastattelut kestivät puolesta tunnista reiluun tuntiin ja pohjana käytettiin etukäteen tehtyä, haastateltaville lähetettyä kysymyspaperia eli teemalistaa (liite 1: Haastatteluteemat).

⁵⁰ Finsoc 2001, 5 & 11-12 & 16-17

⁵¹ Emt., 23-24

Mukaan otettiin eri sektoreiden ja erityyppisten organisaatioiden toimijoita mahdollisimman monipuolisesti. Haastateltavista kuusi henkilöä edusti kolmatta sektoria ja yhdeksän julkista sektoria. Julkisen sektorin haastateltavat toimivat sekä projektipohjaisissa organisaatioissa että vakituisissa kuntaorganisaatioissa niin koulu-, hallinto-, sosiaali- kuin terveystieteellakin. Miehiä julkisen sektorin haastateltavista oli kolme ja naisia kuusi.

Kolmannen sektorin haastateltavien organisaatioista osa oli suurten ja vanhojen, valtakunnallisten järjestöjen ja yhdistysten paikallisyhdistyksiä – osa organisaatioista taas oli pienempiä ja uudempia järjestöjä/yhdistyksiä, joskin ne olivat maakunnan ulkopuolellakin toimivia. Yksi kolmannen sektorin haastatelluista oli mies ja loput viisi olivat naisia.

Aihetta lähestymme tutkittavien kertomuksista ja jäsenyyksistä käsin käyttämällä avaininformantteja, jotka tavalla tai toisella törmäävät työssään usein kolmannen ja julkisen sektorin yhteistyöhön. Tutkimuksen näkökulma on asiantuntijalähtöinen, sillä haastateltavat olivat suurilta osin palveluja toteuttavia ja/tai suunnittelevia ammattilaisia. Haravan luomia käytäntöjä, sekä julkisen ja kolmannen sektorin kohtaamista pyrimme ymmärtämään ihmisten omien kokemusten ja tulkintojen kautta.

Laadullisia menetelmiä käytettäessä on huomioitava otoksen harkinnanvaraisuus, tiedonkeruutilanteen vakioimattomuus ja pieni kohderyhmä. Tämän vuoksi luotettavuuden ja pätevyyden kriteerejä on tarkasteltava eri tavoin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Reliabiliteetin kannalta tutkimus voi olla ongelmallinen; se ei varsinaisesti ole toistettavissa ja varsinkaan kulttuuritutkimuksessa ei ole ollenkaan varmaa, että joku toinen päätyisi samanlaiseen aineistoon ja johtopäätöksiin.⁵² Laadullisessa tutkimuksessa tähän ei ole tarkoitukseen pyrkimä.

Emme oletta, että tutkimuksessa on saavutettavissa täydellistä validiteettia, korkeintaan saavutamme pätevää, mutta osittaista tietoa. Tutkimuksessa pyrimme tietoisesti välttämään kulttuuristen olettamusten näkemistä eheämpinä, kuin mitä ne todellisuudessa ovatkaan ja pitämään kaikkien näkemyksiä tasavertaisina, sekä vaihtelevaan

⁵² Kinnunen 1990, 128 & 130

käsitteellistä tasoa siinä mielessä, ettemme näe selityksiä vain haastateltavien kertomassa⁵³. Abstrahointia lisätäksemme loimme taulukoita haastattelumateriaalista ja ajatuskulkumme aineiston analyysistä on laitettu mind map –muotoon, jotta lukija voisi paremmin seurata päättelyketjuamme.

Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, teema-haastattelua. Kysymykset olivat osittain sidottuja tiettyihin teemoihin, joista keskusteltiin. Haastattelu ohjasi kysymyksiä ja niiden esittämistapaa. Oma haastattelutekniikkamme lähestyi puolistrukturoitua tapaa nimenomaan siinä, että haastattelua varten meillä oli valmiiksi tehdyt kysymykset, joiden esittämisjärjestys ja sanamuoto vaihtelivat haastateltavan ajatuksenkulun mukaan. Lisäksi meillä oli joitain yleisiä teemoja, kyseessä olevan organisaation ominaispiirteitä koskevia, joista keskustelimme vapaasti.⁵⁴ Kysymykset myös tarkentuivat ja kohdentuivat paremmin tutkimuskysymyksiä vastaaviksi haastattelujen edetessä.

Saimme luvan nauhoittaa 13 haastattelua 15:sta ja kaksi nauhoitusta epäonnistui. Kaikki nauhoitetut haastattelut litteroitiin, jonka jälkeen numeroimme ne aikajärjestyksessä ja sektorikohtaisesti. Onnekkemme olimme tehneet epäonnistuneistakin haastatteluista kattavat muistiinpanot. Aineistolainauksina on luonnollisesti käytetty vain niitä haastatteluja, jotka on litteroitu, mutta kaikkia haastatteluja on käytetty tutkimusaineistona kategorioiden luonnissa.

Teemahaastattelun katsotaan ottavan huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ovat keskeisiä tulosten luotettavuuden kannalta⁵⁵. Tällaista yhteistä tulkintatilaa yritimme luoda varmentavilla kysymyksillä ja sallimalla tulkinnoista ja johtopäätöksistä keskustelun haastateltavien kanssa jo haastattelutilanteessa. Pyrimme parhaamme mukaan tekemään haastattelutilanteista luottamuksellisia ja vuorovaikutuksessa kunnioittamaan haastateltavan näkemyksiä. Havainnointia käytimme huomaamattamme, vaikka emme olleet ajatelleet käyttää sitä tutkimusmenetelmänä. Haastattelujen jälkeen listasimme niitä ajatuksia, joita haastattelu ja paikka, jossa haastattelu oli tehty, meissä herätti.

⁵³ Kinnunen 1990

⁵⁴ Järvinen & Järvinen 2000, 153

⁵⁵ Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48

Haastattelut olivat yllättävän helppoja toteuttaa ja pienen alkukankeuden jälkeen suurimmalla osalla oli aiheeseen runsaasti sanottavaa. Osalla niinkin paljon, että haastattelut rönsyilivät ja aina toisinaan piti palata takaisin asiaan. Ne ihmiset, jotka työssään kulkivat jatkuvasti näiden kahden sektorin rajapinnalla, jopa ehkä suunnittelivat ylisektorista yhteistyötä – he tiesivät hiukan enemmän sektoreiden nykyisyydestä ja menneisyydestä kuin muut ja heillä oli paljon sanottavaa. ”Erikoinen ja mielenkiintoinen aihe teillä”, he sanoivat.

Tätä tutkimusta on tehty alusta loppuun kahden ihmisen voimin, mikä voi olla sekä etu että haitta. Etu se on ollut ensinnäkin meille itsellemme, sillä olemme helpottaneet toistemme työtä sekä määrällisesti että henkisesti. Olemme onnistuneet jakamaan tehtäviä tasaisesti ja aikataulutkin ovat olleet yhtenevät. Aloitimme talvella 2001 – 2002, vietimme kesän 2002 yhtä tyytyväisinä lomalla ja/tai töitä tehden sekä toisaalta saimme myöhemmin menneenä syksynä ja talvena yhteistä aikaa järjestämään helposti.

Etu yhdessä tehdystä työstä on tullut myös siitä, että aineistoa analysoitaessa se on mahdollistanut suuremman validiuden, koska siihen on osallistunut kaksi näkökulmaa. Voimme siis testata tulkintojamme ja pyrkiä jonkinlaiseen yhteisnäkemiseen, intersubjektiivisuuteen.

Toisaalta se voi olla haittana siksi, että haastattelut ovat väistämättä persoonista riippuvia ja meillä molemmilla on erilainen tyyliimme haastatella. Tämä on tietysti yleinen ongelma haastattelumenetelmiä käytettäessä ja erilaisuutta on pyritty vähentämään sillä, että muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta teimme haastattelut yhdessä.

Koska työssämme käsittelemme ja tuomme näkyväksi organisaatioita koskevia myyttejä, on luontevaa, että kirjoittamistapamme lähtee tutkijoita koskevan ”kammioyytin”⁵⁶ purkamisesta. Tutkiminen tai opinnoista saavutetun pätevyyden näyttäminen ei mielestämme lähde väistämättä yksin väännettyistä (gradu)tuskan kyyneleistä, vaan tutkimuskäytäntöjen yhdessä oppimisesta ja jakamisesta.

⁵⁶ Jokinen & Juhila 2002, 109

Kaksin tekemisen autuus on juuri vuorovaikutuksessa ja kirjoittamistapamme on ollut lähinnä jatkuvaa tekstin kommentointia puolin ja toisin. Toisen ensin alustavasti kirjoittamalle tekstille on saanut olla armoton ja muuttaa sitä tai painaa deleteä halutessaan. Vastaavasti olemme vuorotellen koneelta lukiessamme joko ihmetelleet äänen toisen kirjoittamaa tekstiä, tai laittaneet kommentin lauseiden/kappaleiden perään. Yhdessä on sitten mietitty, mitä tehdä aikaansaaduille tuotoksille.⁵⁷

2.3.1 Grounded Theory

Tutkimuksessamme käytämme Barney Glaserin ja Anselm Straussin, kahden amerikkalaisen sosiologin esittelemää grounded theory -metodologiaa. Grounded theory -lähestymistavaksi kutsutaan tapaa tehdä sosiaalitieteellistä tutkimusta, jossa teoria johdetaan suoraan käytössä olevasta aineistosta. Teorian johtamisessa käytetään systemaattista datan analyysia⁵⁸. Näin teoria saadaan parhaiten vastaamaan tarkoitustaan, eli kyseessä olevan ilmiön selittämistä. Grounded theoryyn pohjautuvaa metodologiaa ja metodeja käytetään erityisesti niissä tutkimuksissa, joissa ensisijaisena päämääränä on teorian tuottaminen.

Perusajatuksena on keksiä tutkimusaineistosta ideoita, eli kategorioita. Tutkija pyrkii aluksi etsimään aineistosta peruskategoriat, jonka jälkeen hän alkaa hahmottelemaan siihen liittyviä uusia kategorioita, jotka nousevat aineistosta esille analyysin edetessä⁵⁹. Kategorioilla on ominaisuuksia, jotka poikkeavat toisistaan kategorioiden välillä. On tärkeää, että niin kategoriat kuin ominaisuudetkin nousevat kyseessä olevasta aineistosta – ne eivät kuitenkaan saa olla aineistoa sinällään. Kategorioita voidaan lainata toisista teorioista, mutta ne eivät ole käytössä yhtä rikkaita kuin kyseessä olevasta aineistosta nousseet kategoriat, ja niitä täytyy lähes aina muokata omaan aineistoon paremmin sopivaksi.⁶⁰

⁵⁷ Ks. myös emt., 109-118

⁵⁸ Strauss & Corbin 1998, 12-13

⁵⁹ Strauss 1998, 24

⁶⁰ Glaser & Strauss 1974, 36-37

Kun aineistosta on eritelty kategorioita, niitä vertaillaan keskenään niiden ominaisuuksien suhteen ja etsitään eroavaisuuksia sekä samankaltaisuuksia. Nämä hypoteesit voivat aluksi tuntua hatarilta ja merkityksettömiltä, mutta tutkimuksen edetessä ne voivat osoittautua teorian keskeisiksi hypoteeseiksi. Grounded theory painottaa datan keruun, analyysin ja teorian samanaikaisuutta⁶¹. Heti kun aineiston kerääminen alkaa, alkavat myös tutkimusongelman kehittäminen ja täsmentäminen.

Ensimmäisen grounded theorya käsittelevän teoksen jälkeen metodin kehittäminen jatkui. Straussin ja Glaserin näkemyserot⁶² mm. esitiedon käytöstä aineiston analyysissä kasvoivat kuitenkin siinä määrin, että yhteistä teosta aiheesta ei enää julkaistu. Glaserin⁶³ mukaan tutkijan asema on enemmän objektiivinen, eivätkä hänen kokemuksensa ja ideansa saa vaikuttaa aineiston analyysiin. Teorian ydin nousee aineistosta itseltään esille, kun on sille uskollinen ja ”kiduttaa” sitä tarpeeksi.⁶⁴

Toisin kuin Glaser, Strauss ja Corbin⁶⁵ näkevät tutkijan aseman subjektiivisena ja rohkaisevat tutkijaa käyttämään omaa esiymmärrystään, sekä olemaan aktiivisesti mukana metodin kehittämisessä ja aineiston analyysissä. Antamalla aineistolle tilaa ja mahdollisuuksia, voidaan saavuttaa parempi ymmärrys sosiaalisia ilmiöitä kohtaan.

Strauss⁶⁶ väittää, että grounded theory ei edellytä tietynlaista aineistoa, eikä tiettyä teoreettista intressiä, joten se ei ole tutkimusmetodi, vaan enemmän tapa tehdä kvalitatiivista tutkimusta. Kuitenkin toimivan teorian aikaansaamiseksi jotkut peukalosäännöt ovat tutkimusprosessin aikana välttämättömiä. Tällaisia ovat mm. aineiston jatkuva koodaaminen sekä analyttisten muistiinpanojen eli memojen tekeminen koodaamisen rinnalla.

Vaikka teoria johdetaan käytössä olevasta aineistosta, ei metodi Straussin mukaan ole puhtaasti induktiivinen, kuten monet ovat Straussin ja Glaserin ajatukset ensimmäisen teoksen jälkeen tulkinneet. Myöhemmässä teoksessaan Strauss painottaa aja-

⁶¹ Emt., 43

⁶² Ks. esim. Salminen-Karlsson 2002, 49-62

⁶³ Glaser 1978, 2-3

⁶⁴ Glaser 1992, 123

⁶⁵ Strauss & Corbin 1998

⁶⁶ Strauss 1988, 5 & 8

tusta siitä, että grounded theoryssa kaikki kolme; induktio, deduktio ja verifikaatio ovat yhtä tärkeässä asemassa teoriaa luotaessa⁶⁷.

Glaser sen sijaan pitää grounded theorya puhtaasti induktiivisena menetelmänä, jossa deduktiota käytetään induktion apuna⁶⁸. Myöhemmissä teksteissään hän arvostelee voimakkaasti Straussin ja Corbinin näkemystä, jossa aineistosta annetaan nousta ideoita jonkun aikaa, mutta todellinen aineistolähtöisyys keskeytetään kysymällä aineistolta esitiedon kyllästyttämiä kysymyksiä, jotka johdattavat analyysiä tutkijan haluamaan suuntaan⁶⁹.

Grounded theorya käytettäessä aineisto koodataan käyttämällä kolmea eri koodaamismenetelmää; avointa, aksiaalista ja selektiivistä. Avoimella koodaamisella tarkoitetaan aineiston rajoittamatonta koodaamismenetelmää, jossa tarkoituksena on tuottaa aineiston pohjalta käsitteitä sekä kategorioita, jotka sopivat niihin. Avoin koodaus edellyttää huolellista aineistoon perehtymistä ja siinä aineistosta etsitään merkityskokonaisuuksia, eli kategorioita, jotka nimetään niitä kuvaavilla käsitteillä.⁷⁰

Aksiaalisessa koodaamisessa luotujen kategorioiden suhteita jäsennetään. Selektiiviseksi koodaukseksi taas kutsutaan prosessia, jossa kategorioista etsitään ydinkategoria, johon kaikki muut kategoriat liittyvät, ja selvitetään miten ne siihen liittyvät.⁷¹ Straussin & Corbinin mukaan tutkimuksen voi kuitenkin jättää aksiaaliseen koodaamiseen ja selektiivistä koodaamista tarvitaan vain, jos luodaan uutta teoriaa.⁷²

Oma tapamme soveltaa grounded theorya on eräänlainen kevytversio. Olemme hieman yksinkertaistaneet Straussin ja Corbinin esittelemää koodaamisen metodiikkaa, joka on meille kokonaisuudessaan turhan monimuotoinen. Lähestymistapamme on kuitenkin lähempänä Straussin ja Corbinin versiota grounded theorysta kuin Glaserin. Emme voi sanoa olleemme totaalisen avoimia tutkimusprosessin alussa, mikä on yksi tärkeimmistä Glaserin version eroista Straussin ja Corbiniin nähden. Lähdimme jo tutkimuskysymyksiä tehdessä miettimään, miten niillä parhaiten saataisiin selvyys

⁶⁷ Emt., 12

⁶⁸ Glaser 1978, 37-38

⁶⁹ Glaser 1992, 4

⁷⁰ Strauss & Corbin 1998, 101-121

⁷¹ Emt., 123-161

organisaatiokulttuuria koskevaan problematiikkaan. Analyysivaiheessa toisinaan kysyimme aineistolta tähän suuntaan johdattelevia kysymyksiä.

Emme kuitenkaan lähde mukaan subjektiivisuus – objektiivisuus -kiistaan, vaan pyrimme esittämään päätelmämme uskottavina ja tuomaan tutkimuksen intuitiiviset tulokset näkyviksi. Emme myöskään pelkää omien ajatuksiemme ja tunteuksiemme esilletuomista.

2.3.2 Aineiston analyysi

Heti haastattelujen jälkeen litteroimme haastattelunauhut yksittäin omiksi tiedostoiksi. Haastattelujen lukemisen sekä analysoinnin aloitimme heti kun olimme saaneet litteroinnin tehtyä. Lukiessamme aineistoa läpi kävimme samalla keskusteluja siitä esiin nousevista mielenkiintoisista piirteistä. Aineistosta keskustelimme kuitenkin pitkin matkaa haastattelujen kuluessa ja analysointia voidaan näin ollen sanoa tapahtuneen jo silloin. Kirjasimme ylös myös kokemuksiamme ja havaintojamme haastattelujen jälkeen.

Kirjoitimme haastattelujen marginaaleihin ensimmäisestä lukukerrasta lähtien muistiinpanoja, jotka myöhemmin auttoivat käsitteiden ja kategorioiden luomisessa. Memot tutkimusprosessissamme olivat suurimmaksi osaksi keskustelua kategorioiden luonteesta, mutta myös muistiinpanojen tekemistä. Luimme aineiston läpi useaan kertaan. Joka kerta kysyimme siltä kysymyksiä, teimme vertailuja ja loimme kategorioita.

Aineiston koodaamisessa käytimme grounded theory -metodin koodaamistapoja; avointa, aksiaalista ja selektiivistä koodaamista. Nämä koodaamistavat tapahtuivat analyysissamme yhtä aikaa ja osittain ”väärässäkin” järjestyksessä. Jo avoimen koodaamisen vaiheessa päätimme ydinkategorian, organisaatiokulttuurin. Mietimme myös yhteistyön asettamista ydinkategoriaksi, mutta koodaamisen ja analyysin edetessä päätimme toisin.

⁷² Strauss & Corbin 1990, 115

Lähestymistapamme ei ollut puhtasoppisen aineistolähtöinen, vaan taustalla oli esiymmärrys organisaatiokulttuurista ja myyteistä, jotka osaltaan johdattelivat meitä kategorioiden etsimisessä. Suurimmaksi osaksi kategoriat kuitenkin luotiin haastatteluista nousevien ajatusten ja aineiston lukemisen pohjalta. Grounded theory -lähestymistapaa soveltaen koodasimme ja luokittelimme haastatteluteksteistä ne kohdat, joista saattoi tulkita mm. vastauksia kysymyksiin, millaiseksi kolmannen ja julkisen sektorin yhteistyö määritellään ja miten yhteistyön Haravan puitteissa on koettu onnistuneen.

Avoimen koodaamisen vaiheessa ryhmittelimme aineiston siitä esiin nousevan ilmiön ympärille rakentuvan nimen mukaan kategorioiksi, esimerkiksi kokemuksiksi yhteistyöstä. Jokaisen kategorian alle etsimme aineistosta tekstiotteita, jotka myöhemmässä analyysivaiheessa erittelimme pienemmiksi kategorian ominaisuuksiksi. Tekstiotteet kokosimme leikkaa – liimaa -tekniikalla kahdelle pahville, joista toisella pahvilla oli koottuna kolmannen sektorin ja toisella julkisen sektorin toimijoiden haastatteluaineisto.

Kun aineisto avoimessa koodauksessa pilkottiin palasiksi, kategorioiksi, se aksiaalisen koodauksen vaiheessa koottiin uudella tavalla yhteen. Analysoimme jokaista kategoriata erikseen eri ominaisuuksien suhteen, ja samalla kategoriat spesifioitiin ja tarkennettiin. Näin osalle yläkategorioista syntyi sen eri piirteistä muodostuneita alakategorioita. Aksiaalisen koodauksen edetessä osa avoimen koodaamisen vaiheessa luoduista kategorioista poistettiin kokonaan tai muutettiin toisen kategorian alakategoriaksi. Tutkimusongelman kannalta relevantit kategoriat säilytettiin sellaisenaan, kuten organisaatiokuva.

Selektiivisen koodaamisen vaiheessa liitimme aineistoomme ydinkategorian, eli organisaatiokulttuurin. Tämä vaihe toteutui osittain jo analyysin alkuvaiheessa, sillä katsoimme organisaatiokulttuurin olevan muiden kategorioiden selittävä tekijä. Selektiiviseen koodaamiseen liittyvä kaikkien kategorioiden suhteiden määrittely ajoittui analyysimme loppuvaiheeseen. Tässä vaiheessa piirsimme kuviot kategorioiden keskinäisistä suhteista.

Koodaamisprosessista esimerkkinä on seuraava tekstiote (4. julkisen sektorin toimija), jonka alkuosa liitettiin kategoriaan kokemukset yhteistyöstä. Sen tummennetulla kirjoitetusta osasta on samalla tulkittavissa myyttistä puhetta sektoreiden todellisuu-
desta.

Haastattelija: Mitä ne <kolmas ja julkinen> voivat oppia toisiltaan?

Haastateltava: Niin että oppivat toisiltaan, pystyvät oppimaan toinen toisensa työskentelytapoja. Eli kyllä minä uskon että... mutta sen mi-
nä sitten mietin, että miten julkinen voi toteuttaa niitä sellaisia mitä
esim. nämä järjestöt järjestävät. Se on yksi, kyllä enemmän ehkä jat-
kossa tulee olemaan sitä, että julkinen tarvitsee järjestöjä tietynlaisiin
toimintoihin. --- Mutta sitä en tiedä, mitä se olisi se oppi. Se on minus-
ta vähän kyseenalaista sitten. **Tietysti jos on, sitä paremmin minusta
mitä on koulutetumpi henkilö sitä alkaa olla --- kun se on <kol-
mannen sektorin työntekijä> sosiaalityöntekijä, joka on pitkälti
lastensuojelua julkisella, niin se työskentely lähtee ihan toisella
lailla siihen yhteistyöhön.**

Tämä teksti on siis pilkottu ensin kategoriioihin leikkaamalla se kahteen osaan – en-
simmäinen osa yhteistyökokemuksiin ja toinen (tummennettu osa) myytteihin. Tä-
män jälkeen, aksiaalisen koodauksen vaiheessa, sitä on pilkottu tarkemmin kategori-
an ominaisuuksien ja ulottuvuuksien suhteen.

Yhteistyökokemuksista on tässä lainauksessa toisaalta luettavissa hiukan epäilyä
kolmannen sektorin ja julkisen sektorin keskinäistä tiedon- ja ajatustenvaihtoa koh-
taan ja toisaalta sen voi katsoa heijastavan työnjaon jäsentymättömyyttä. Heti perään
tuodaan esille, että kolmas sektori ei edusta ammatillisuutta (myytti), joten yhteistyö
sitäkin kautta vaikeutuu. *Ihan toisella lailla* -puheen tulkitsemme tämän näkemyksen
vahventamiseksi. Toisaalta samassa tekstissä esitetään julkisella olevan joka tapauk-
sessa tarve lisätä yhteistyötä kolmannen sektorin suuntaan ja tästä näkökulmasta tul-
kitsemme haastateltavan myös uskovan keskinäisen yhteistyön mahdollisuuksiin jat-
kossa, jos kaikki vain loksahda kohdalleen – eli julkinen saa järjestöiltä mitä se tar-
vitsee.

Haastattelun teemana oli yhteistyö, joten oli helppoa eritellä aineistosta käsityksiä yhteistyöosapuolten toiminnasta ja periaatteista. Tämän lisäksi löysimme aineistosta oman toiminnan lähtökohdiksi esitettyjä periaatteita, jotka nimesimme arvoiksi. Ajattelimme näillä arvoilla olevan suorastaan myyttinen luonne.

Toiminnan taustalla olevia arvoja löysimme lukemalla aineistoa läpi lukemattomia kertoja havaiten sieltä niin esillä kuin piilossakin olevia toiminnan peruslähtökohtia. Tiedostettuihin ja tiedostamattomiin arvoihin ne jaettiin sen mukaan, mainitsivatko haastateltavat itse ko. arvon toimintansa lähtökohdaksi, vai oliko se tulkittavissa ilmaisuista/puheesta. Myytit ja organisaatiokulttuuri tulkittiin organisaatiokuva- ja yhteistyöpuheen takaa. Selektiivisessä koodausvaiheessa kysyimme aineistolta, missä organisaatiokulttuuri ja myytit näkyvät.

2.3.3 Kategorioita

Koodaamisella tarkoitamme siis sitä prosessia, jossa aineiston konkreettisista ilmaisuista samanlaisuuksia ja eroja tutkimalla sekä aineistoa osiin pilkkomalla tunnistimme ja nimesimme käsitteitä. Ne jaoinne edelleen *kategorioiksi* ja *alakategorioiksi* – nimesimme jopa alakategorian alakategorioita. Käsitteitä ryhmitettiin kategorioiden alle ja kategorioita kuvasimme sen *ominaisuuksilla/ominaispiirteillä*. *Ulottuvuudet* ovat kategorian ominaisuuksien variaatioita, eli miten ominaisuudet vaihtelevat aineistossa. Tästä prosessista on esimerkkinä seuraava luettelo:

- Ydinkategoria: Organisaatiokulttuuri
- Katgoria: Perusoleukset/organisaatiokuva
- Alakategoria: Ihmiskäsitys
- Ominaisuus: esim. humaani – byrokraatti
- Ulottuvuus: mainittiin painottaen (vrt. vastakkainen näkökanta)

Koodausvaiheessa kiinnitimme huomiota myös aineistosta esiin nouseviin vastakohtiin, erityistapauksiin ja ääripäihin (flip – flop -tekniikka), sekä etsimme ns. punaisia lippuja, eli ilmaisuja joilla asiaa tuodaan voimakkaammin ja korostuneesti esil-

le (esim. aina, ei koskaan tms.)⁷³. Näitä voivat olla myös ns. freudilaiset lipsahdukset⁷⁴.

Ne ilmiöt, joista analyysi lähti liikkeelle, olivat organisaatiokuva, Haravan onnistuneisuuden viittaava puhe, yhteistyöhön yleisesti viittaava kerronta, myyttiset ennakkokäsitykset/-luulot toisesta sektorista sekä sektoreiden yhtäläisyyksien löytäminen. Jotkut näistä ilmiöistä säilyivät kategorioina myöhemmässä analyysivaiheessa. Toiset taas unohdettiin kokonaan. Esim. sektoreiden yhtäläisyyksien löytäminen ei ollut relevanttia analyysin jatkuessa.

Kategoriat alkoivat myöhemmässä vaiheessa selkeästi jakautua alakategorioihin. Sektoreiden perusoletusten alakategorioiksi löysimme seuraavat; arvot, aika, ihminen, tila ja imago. Arvot jaoinme edelleen kahteen alakategoriaan, tiedostettuihin ja tiedostamattomiin arvoihin. Haravan alakategorioita ovat Haravasta saadut hyödyt ja sitä kohtaan esitetty kritiikki.

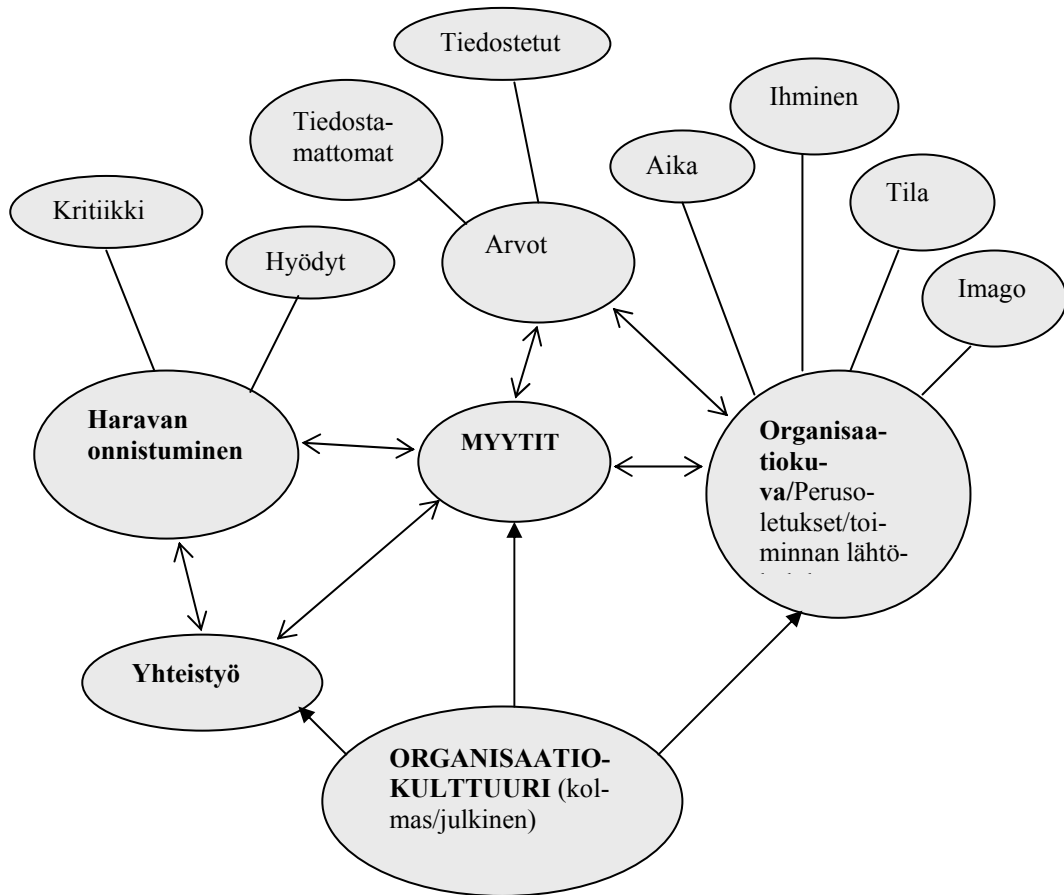
Näille alakategorioille löytyi ominaisuuksia. Tiedostettujen arvojen ominaisuuksia ovat esim. laaja-alaisuus ja avoimuus, tiedostamattomien vastaavasti mm. tietopohja/rationaalisuus ja ideologisuus (ks. taulukko 2, luku 5.1). Niin tiedostetut kuin tiedostamattomatkin arvot on edelleen jaettu kolmatta sektoria ja julkista sektoria koskeviin arvoihin. Ajan ominaisuuksia on esim. työajan käyttö, ihmiskäsityksen ominaisuuksia vastaavasti humanisuus, byrokraattisuus ja työntekijöiden joustavuus jne. Organisaatiokulttuurin eli ydinkategorian lisäksi muita kategorioita ovat organisaatiokulttuuriset perusoletukset/toiminnan lähtökohdat/organisaatiokuva, yhteistyö, myytit ja Haravan onnistuminen (kuvio 2).

Myyttisen ajattelun oletetaan syntyvän organisaatiokulttuureissa, kun ihmiset joka päiväisessä arjessaan luovat ja ylläpitävät mielikuvia ympäröivästä todellisuudesta tehdäkseen ympäristöstään mielekkään. Myyttinen ajattelu liittyy sekä organisaation todellisuuteen, sen perusoletuksiin, että yhteistyön onnistumiseen. Tuomme esiin Haravan ja sen toimijoiden omat työlleen ja toiminnalleen antamat lähtökohdat, sekä

⁷³ Strauss & Corbin 1998, 94-99

⁷⁴ Morgan ym. 1983, 8

heidän myyttiset käsityksensä toisesta yhteistyön osapuolesta. Kuviossa kaksi on hahmoteltuna kategoriat, joita aineistosta löysimme.



KUVIO 2. Aineiston kategoriat

3. Kulttuurisia myyttejä, myyttisiä kulttuureja

Tutkimuksessa on otettu kunnianhimoinen tavoite saada luotettavalla tavalla haltuun abstraktit teoreettiset käsitteet *organisaatiokulttuuri* ja *myytti*, jotka ovat todellisuudessa pääasiallisesti näkymättömissä tai jopa useimmiten organisaation jäsenille tiedostamattomia. Menetelmävalinnat ovat osaltaan tukemassa kulttuuristen jäsenysten tutkimista. Käytämme tutkimuksessa organisaatiokulttuuriteoreettista viitekehystä väljänä tulkinnan välineenä, mutta emme kuitenkaan tukeudu mihinkään nimenomaiseen teoriaan.

Organisaatio määritellään sosiaalisesti yksiköksi, jolla on päämäärä, suunniteltu tehtävien ja vastuiden jako, sekä pyrkimys integroituneena kokonaisuutena tuottaa kokoamastaan vuorovaikutuksesta jokin tulos⁷⁵. Organisaatiot ovat perusluonteeltaan henkisiä rakenteita, *kulttuureja*. Organisaatioita ja organisaatiokulttuureja voidaan tarkastella kokonaisuuksina, joissa vallitsee luotu ja ylläpidetty, mutta usein vain osittainen konsensus sosiaalisen todellisuuden tulkinnasta. Kieli, symbolit, myytit ja rituaalit ovat tärkeitä yhteisen merkityksenantojärjestelmän ylläpitäjiä.⁷⁶

Myytti viittaa satuihin ja taruihin, mutta sillä on organisaatiokulttuuritutkimuksessa erityinen merkityksensä (ks. luku 3.2). *Arvot*, eli arvostetut hyvät (esineet, ihmiset, asiantilat, ajatukset jne.) kuuluvat organisaatiokulttuurin käsitteeseen kiinteästi ja ne löytyvät niistä ajattelu- ja toimintamalleista, joilla organisaation toimintaa perustellaan. Käsitteellä *toimija* viitataan yksittäiseen henkilöön organisaatiossa. Yksittäiset toimijat ja niiden väliset suhteet muodostavat *verkoston*, joka viittaa toimijoiden väliin kommunikaatio- ja toimintasuhteisiin.

Tutkimuksessa mukana olleiden organisaatioiden kulttuureihin ei mennä kovin syvälle jo pelkästään aiheen laajuuden ja monen erityyppisen organisaation mukanaolon vuoksi. Pyrimme tekemään kulttuurisia havaintoja ja jäsentämään haastateltavien kertoman perusteella eroavaisuuksia esim. organisaatioiden tavassa järjestää

⁷⁵ Esim. Lawrence & Lorsch 1969, 3; Litterer 1973, 5

⁷⁶ Talkkari 2001, 2

ympäröivää tilaa, tavassa suhtautua aikaan, ihmisiin, imagoonsa, sekä erityisesti yhteistyöhön ja toisiin toimijoihin samalla toimintakentällä.

3.1 Organisaatiokulttuuri

Kulttuuri viittaa yleisemmin lähes kaikkeen, mikä on ihmiselle ominaista. Sitä voidaan määritellä mm. maataloudeksi, sivistykseksi, taiteeksi ja yleensä kaikeksi ihmisen kädenjäljeksi tai puheessaan luomaksi – se on traditioita, tapoja ja rutiineja. Kulttuuri muovaa ihmisiä, mutta ihmiset myös muovaavat sitä. Ihmiset tuntevat vapautta ajatella ja uskoa miten haluavat, vaikka heidän vapaat ajatuksensa ja uskomisensa ovat kulttuurin kyllästämiä eli kulttuurin tarjoaman kielen, tiedon ja informaation varassa.

Kulttuuri on opittuja keinoja ymmärtää kokemuksia ja sitä säilytetään sekä muutetaan jatkuvasti sosiaalisessa kanssakäymisessä toisten ihmisten kanssa.⁷⁷ Karl Weick⁷⁸ kutsuu tätä prosessia nimellä vahvistaminen (enactment), jossa otamme aktiivisesti osaa kulttuurin luomiseen esittämällä todellisuuttamme ja näin rakennamme sitä yhä uudelleen samalla sitä muuttaen.

Organisaatiokulttuuriksi nimitetään niitä organisaatiossa omaksuttuja toimintamalleja ja käytäntöjä, joiden avulla siinä työskentelevät ihmiset kykenevät selittämään organisaation toimintaa. Kulttuuria on nimitetty organisaation persoonallisuudeksi, joka auttaa selittämään siellä tapahtuvia selittämättömiä tilanteita. Sen myötä organisaatio ja siinä työskentelevät henkilöt ovat omaksuneet tiettyjä arvoja ja asenteita, jotka auttavat heitä toimimaan organisaatiossa ja sen ympäristössä. Richard Schein⁷⁹ on tiivistänyt kulttuurin tarkoittamaan:

”perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Tämä malli on toiminut kyllin

⁷⁷ Gregory 1983, 364; Morgan 1997, 141

⁷⁸ Scott 1987, 89-90; Weick 1995, 30-32

hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.”

Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka periytyy vanhoilta työntekijöiltä uusille työntekijöille. Kulttuuri on siirtynyt tekojen tiedostamattomalle tasolle, jolloin sen opettamia toimenpiteitä ei välttämättä enää kyseenalaisteta. Schein erottaa arvot kulttuurin perusoletuksista (tiedostamaton taso)⁸⁰. Käsitys arvojen paikasta organisaatiokulttuurissa kuitenkin vaihtelee⁸¹, ja arvot voidaanakin mielestämme määrittellä sekä tiedostamattomalle että tiedostetulle tasolle.

Peter Senge⁸² puhuu organisaation mentaalisisistä malleista, jotka ovat rutiineiksi muuttuneita ajattelu- ja toimintatapoja. Kun kulttuuri on opittuja keinoja ymmärtää kokemuksiaan, se on usein jäsenilleen itseäänselvyys. Jaetut merkitykset muodostavat ikään kuin kognitiivisen kartan⁸³ ja valikoivan tavan ajatella. Tästä muodostuu se symbolinen järjestys eli kulttuuri, joka mahdollistaa ja rajoittaa tapoja toimia.

Koska organisaatiokulttuurin avulla opitaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen liittyviä ongelmia ja kysymyksiä, on se merkittävässä asemassa silloin kun tehdään yhteistyötä oman organisaation ulkopuolisten organisaatioiden kanssa. Organisaatiotutkimuksessa yleisesti korostuukin organisaation rajankäynti ympäristön/ympäröivän kulttuurin kanssa. Organisaatiot ymmärretään metaforisesti mm. organismeina ja avoimina järjestelminä. Niitä on käsitteellistetty myös esim. kone- ja vankilametaforin.⁸⁴

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa monella tapaa organisaation kehittymiseen. Jo mainittun ympäristön hallinnan lisäksi kulttuuri organisaatiossa vaikuttaa organisaatiokenteen suunnitteluun, ihmisten asemaan ja vaikutusvaltaan organisaation kaaviossa, samoin kuin päätöksentekokäytäntöihin, työn luonteeseen, motivaatiotekijöihin, suhtautumiseen yhteistyöhön sekä johtajuuteen.⁸⁵

⁷⁹ Schein 1987, 26

⁸⁰ Emt., 33-35

⁸¹ Esim. Hofstede 1992

⁸² Senge 1993, 174 -175

⁸³ Kiviniemi 1994, 84

⁸⁴ Morgan 1997

⁸⁵ Pheysey 1993, xv-xvi

Erilaisissa organisaatioissa on erityyppisiä tapoja suhtautua sisäisiin ongelmiin ja ulkoapäin tuleviin muutospainaisiin, järjestää organisaatio joko hierarkkiseen tai epävirallisempaan muotoon, muodostaa työnkuvat joko laajoiksi/muuttuviksi tai vastavasti rajata ne tiukemmin, korostaa päätöksenteossa joko konfliktia tai konsensusta, sekä pitää parempana joko intuitiivisuutta tai rationaalisuutta.⁸⁶ Organisaation kulttuurisilla syvärakenteilla (mentaaliset mallit) on merkitystä sen pintarakenteiden, eli ulospäin havaittavien ominaisuuksien, kuten sääntöjen ja resurssien, kehittymiseen.

Yhden luokittelun kulttuuriteoreettisista suuntauksista on tehnyt Linda Smircich⁸⁷. Hän jaottelee organisaatiokulttuuriteorioita viiteen luokkaan; vertailevaan, korporatiiviseen, symboliseen sekä tiedollisia (kognitiivinen) tai tiedostamattomia (psykodynaaminen) prosesseja korostavaan. Luokittelu jakaa organisaatioteoriat kahteen tutkimustraditioon, funktionalistiseen ja tulkitsevaan lähestymistapaan, ja on luonteeltaan melko karkea, mutta tuo osaltaan hyvin esille organisaatiokulttuuriteorioiden monipuolisen kentän.

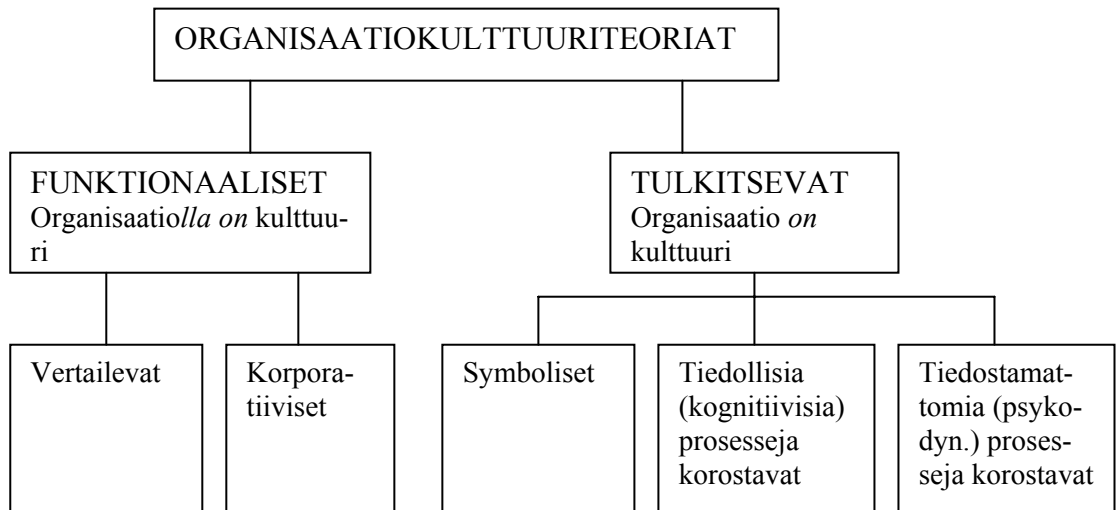
Funktionalistisessa tutkimustraditiossa organisaatiolla *on* (organization has) kulttuuri eli organisaation rakenteet, prosessit ja tulokset korostuvat. Kulttuuri on joko organisaation ulkoinen tai sisäinen muuttuja ja kulttuuriteoreettinen ymmärtäminen nojaa kausaalilakien etsimiseen, jolloin pyrkimys voi kärjistetysti olla ohjattavissa olevan kulttuurin löytäminen usein johtamisen ja organisaation kehittämisen tueksi.

Tulkitsevassa lähestymistavassa painotetaan sitä perusolettamusta, että *organisaatio on* (organization is) kulttuuri ja ote tutkimiseen on ymmärtävää. Jälkimmäinen näkee organisaation ihmisten ilmaisun muotona, jossa organisaatiokulttuuri ymmärretään jatkuvana ihmisten vuorovaikutuksessa syntyvänä prosessina, ja edustaa organisaation kognitiivisten sekä symbolisten puolien huomioimista. Vertaileva ja korporatiivinen tutkimus edustavat ensimmäistä teoriaperhettä, kun taas kognitiivinen, symbolinen ja psykodynaaminen jälkimmäistä.⁸⁸ Organisaatiokulttuuriteorioiden jaottelu on koottu kuvioon kolme.

⁸⁶ Emt.

⁸⁷ Smircich 1983a, 339-355

⁸⁸ Emt., 339-355



KUVIO 3. Organisaatiokulttuuriteoriat

Vertaileva tutkimus keskittyy mm. kansallisten erojen ja samankaltaisuuksien osoittamiseen. Kulttuuri nähdään yksilön tarpeentyydytyksen välineenä ja organisaatio on sosiaalinen ryhmittymä tiettyjen tehtävien suorittamiseksi. Lähestymistavalla pyritään esim. kartoittamaan organisaatioiden tehokkuuseroja ja niiden syitä.⁸⁹

Korporatiivisessa tutkimuksessa organisaatioiden uskotaan sinällään luovan kulttuuria. Organisaatiot valmistavat hyödykkeitä ja/tai palveluja samalla synnyttäen kulttuuriin kuuluvia artefakteja. Kulttuuri on yksilöiden toiminnan sopeuttaja sekä säätelijä, ja organisaatio sopeutuu vuorovaikutuksessa ympäristöönsä.⁹⁰

Kognitiivisen organisaatiokulttuurilähestymistavan näkökulmasta kulttuuri ymmärretään jaetuksi tieto- ja arvopohjaksi sekä perusolettamuksiksi. Ihmisten uskotaan luovan, ylläpitävän ja muovaavan aktiivisesti kulttuuria. Siinä korostetaan organisaation toimijoita kulttuurin muovaajina ja ymmärretään organisaation muodostuvan tiedollisista verkostoista. Verkostot sisältävät yksilöiden ja ryhmien käsitykset tavoiteltavista päämääristä, relevantista tiedosta ja arvotiedosta sekä halutusta toiminnasta. Ihmiset ovat itsenäisesti tietoa käsitteleviä yksilöitä ja kykenevät oppimiseen sekä jatku-

⁸⁹ Emt., 343-347; Hofstede 1992

⁹⁰ Smircich 1983a, 343-347

vaan organisaation muokkaamiseen. Opittu tieto ja oppimisesta vähitellen muodostuva tietorakenne ovat organisaation selittäviä tekijöitä ja siten tarkastelutapa erottuu mm. psykodynaamisesta.⁹¹

Psykodynaaminen lähestymistapa käsittää organisaation ja sen kulttuurin yksilöiden tiedostamattomien prosessien ilmentymänä. Lähestymistapa liitetään organisaation symboliseen jäsentelyyn. Ihmisten toimintaa katsotaan ohjaavan tiedostamattomat prosessit, jotka voivat näkyä esim. ihmisten uskomuksena ”arkkityyppeihin”. Nämä alitajuiset prosessit antavat ennalta määrätyn muodon järjestää organisaatio ja toimia siinä.⁹²

Symbolinen tutkimusote korostaa kulttuuria erilaisten symbolien ja merkkien järjestelmänä, jossa organisaation rakenteet ja prosessit ovat vakiintuneiden, ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneiden symbolisten merkityssuhteiden seurausta. Lähestymistapa pyrkii selvittämään, millä tavoin organisaation yksittäiset jäsenet tulkitsevat ja ymmärtävät kokemuksensa.⁹³ Erilaisten uskomussysteemien avulla organisaatioiden jäsenet sekä luovat että ylläpitävät näkemystä ympäristöstään ja omasta itsestään tässä ympäristössä⁹⁴.

Myytti sinällään pitää sisällään ajatuksen paitsi tiedostetusta myös tiedostamattomasta, ja niin symbolisessa kuin psykodynaamisessakin lähestymistavassa tutkija pyrkii saamaan selville, miten organisaatioita ylläpidetään ja miten toimintaa tehdään mielekkääksi jokapäiväisen symbolisen vuorovaikutuksen kautta⁹⁵. Kulttuuri näkyy esim. (arkkityyppisinä) tiloina ja esineinä, joiden symbolinen merkitys kielii tavoista toimia⁹⁶.

Symboleita ja myyttejä voidaan luoda sekä tiedostaen että alitajuisesti. Ne eivät ole välttämättä yhteisesti jaettuina tai edes tarkoita samaa kaikille. Symboleista yksinkertaisimpia ovat juuri tilat – niillä rakennetaan mielikuvia ja sopivaa järjestystä organisaatiosta. Monimutkaisemmaksi symbolit menevät, kun niitä arvioidaan tiedostettui-

⁹¹ Schein 1987; Kinnunen 1990, 18 & 22-24; Morgan 1997, 92

⁹² Freud 1930 ja Jung 1964, 1967 Morganin ym. 1983 mukaan, 26-28

⁹³ Smircich 1983a, 350-353; Morgan ym. 1983, 3-35

⁹⁴ Smircich 1983b, 55-56

⁹⁵ Smircich 1983a, 350-351; Morgan 1997, 145

na ja tiedostamattomina prosesseina (toimintatapoina, ammattijargonina, kertomuksina jne.). Symbolisia rakenteita voi olla vaikea tunnistaa, koska ne ovat usein organisaation jäsenille ja ylläpitäjille osittain epäselviä ja näkymättömissä, eikä symboleita suinkaan käsitetä symbolisina, vaan reaalina itsestään selvyysinä ja olemassa olevana todellisuutena.⁹⁷

Symbolisessa lähestymistavassa uskotaan muutokseen – siihen, että ihmiset voivat tietoisesti suostua, horjuttaa ja muuttaa symboleja.⁹⁸ Psykodynaaminen lähestymistapa on pessimistisempi – alitajuiset prosessit ovat ihmisten käytöstä ja toimintaa kannoivia ja lopulta kontrolloivia.⁹⁹ Vaikka myyttiset näkemykset kuuluvat osin organisaation piilossa olevaan osaan, tuovat haastattelutilanteet niitä pohdintaan. Samalla ihmiset toimivat tiedon aktiivisina muokkaajina ja saattavat miettiä asioita, joita eivät ehkä ole edes aiemmin miettineet.

Rakenteistumisen teoria pyrkii yhdistämään sekä funktionaalista että tulkitsevaa otetta ja liittämään kulttuurin käsitteeseen niin rakenteen kuin toiminnankin. Rakenteistumisen teoriassa säännöt ja resurssit eli rakenteet rajaavat mahdollisen toiminnan, joka auttaa ihmisiä merkitykselliseen vuorovaikutukseen. Toisaalta vuorovaikutuksen kautta nämä rakenteet ylläpidetään ja tuotetaan uudelleen. Organisaatiokulttuurit ja instituutiot muodostavat symbolisen järjestyksen, jota tutkija voi lähestyä mm. organisaation poliittisten mielikuvien kautta.¹⁰⁰

Lähestymme yhteistyötä myyteistä käsin, mikä viittaa Smircichin jaottelun mukaan symboliseen tutkimusotteeseen. Uskomme ihmisten osittain olevan ajattelutapojensa vankeja, jonka vuoksi psykodynaaminen lähestymistapakin on meille käyttökelpoinen. Ymmärrämme psykodynaamisen lähestymistavan symbolisen lähestymistavan osa-alueeksi¹⁰¹. Psykodynaaminen lähestymistapa huomioi symbolista lähestymistapaa paremmin symbolit ja myytit toimintaa ja ajattelua *rajoittavina* tiedostamattomina prosesseina.

⁹⁶ Eräsaari 1995, 6; Morgan 1997, 146-147

⁹⁷ Morgan ym. 1983, 7-15

⁹⁸ Emt., 13-14

⁹⁹ Morgan ym. 1983, 27

¹⁰⁰ Riley 1983, 415-419; Giddens 1984; Kiviniemi 1994, 83-84

Lähestymistapamme on siis tulkitseva, organisaatio *on* kulttuuri. Erona funktionalistiseen lähestymistapaan, joka näkee symboliset toiminnat organisaation selviytymisen keinona, tulkitseva ote selittää symboliset toiminnat vuorovaikutuksessa syntyneiden, piilotettujen merkitysten alueena. Mutta kuten sanottu, lähestymistavat (funktionalistinen ja tulkitseva) eivät ole välttämättä toisiaan pois sulkevia ja erot näiden tulkitsemistapojen välillä ovat lähinnä tutkimustraditioista johtuvia.¹⁰²

Kathleen Gregory¹⁰³ pitää kulttuurin käsitettä osaltaan jopa liian vahvana kuvaamaan organisaation dynamiikkaa. Organisaatio voi olla integroitunut arvoiltaan yhdeksi kokonaisuudeksi joko vahvasti tai heikosti, mutta sen sisällä kuitenkin vaikuttavat ihmiset, jotka ovat useimmiten sidottuja muihinkin yhteisöihin, ja samalla muihin arvomaailmoihin, kuin vain tutkittuun organisaatioon. Tästä seuraa se, etteivät päämäärät tai merkitykset ole täysin jaettuja missään organisaatiossa ja että organisaatioiden sisäisiä eroja ja konflikteja vähätellään.

Asenteet ja ajatukset yhteistyöstä ovat yksilöiden, eivät organisaatioiden tai sektoreiden, ja niinpä emme voi sanoa, että tietyt organisaatiot edustavat vain yhtä tiettyä ajattelumaailmaa tai kulttuuria. Vaikka työssämme etsimme eri toimijoiden sektori-kohtaisia näkemyseroja ja yhtenäisyyksiä, on mielestämme liioittelua lähteä purkamaan kulttuureja tiukkoihin karsinoihin esimerkiksi jaottelemalla julkinen tai kolmas esim. akseleilla avoin – suljettu tai hierarkkinen – epämuodollinen. Organisaatiot ovat kulttuuriltaan enemmän fragmentoituneita kuin totaalisia tai edes integroituneita, ja niin kolmannen kuin julkisenkin sektorin eri organisaatiot voivat edustaa hyvin erilaisia arvoja¹⁰⁴.

Vaikka jokaisella organisaatiolla on ominaistapansa, on organisaatioiden vähättelyä jättää huomioimatta kulttuurien sisällä vaikuttavia vasta- ja osakulttuureita sekä ihmisiä, joilla on avaimet kyseenalaistamiseen ja muutokseen. Toisaalta organisaation kaikkia ilmentymiä ei voida tai ei ole mielekästäkään purkaa pelkkiin kognitiivisiin tai symbolisiin abstraktioihin, vaan organisaatioita voidaan jäsentää myös toisilla tavoin.

¹⁰¹ Ks. myös Morgan ym. 1983, 25-28

¹⁰² Morgan ym. 1983, 19

¹⁰³ Gregory 1983, 365; Kiviniemi 1994, 85

3.2 Myytit organisaatiokulttuurissa

Sana myytti on peräisin kreikan kielen sanasta mythos, joka tarkoittaa kerrottua tai kirjoitettua kertomusta. Täsmällistä myytin määritelmää ei ole olemassa, mutta myytit jaetaan kolmeen eri pääluokkaan; tarinoihin, kansansatuihin ja puhtaisiin myytteihin.¹⁰⁵ Koska puhtaat myytit liittyvät suoraan uskontoon ja jumalten palvomiseen, voi organisaatiokulttuureja koskevien myyttien tämän luokituksen mukaan katsoa kuuluvan lähinnä tarinoihin, sillä ne ovat tietynlaisia kerrottuja tarinoita kyseisistä organisaatioista.

Louis Pondy¹⁰⁶ on määritellyt myytin tarkoittamaan yhtä laajennetun metaforan tyyppiä. Tällöin tarina tai asia joka myytin avulla kerrotaan, on metaforisessa asemassa todellisuuteen nähden. Organisaatioissa myytit kuuluvat symbolisen todellisuuden ja analyysin tasolle. Symbolisen analyysin tason hän erottaa organisaation objektiivisesta analyysistä, jossa tietty tilanne sallii vain yhden todellisen merkityksen organisaation toiminnasta, eikä organisaation myyteille ja metaforille jää tilaa. Symbolinen todellisuus muodostuu sosiaalisesti konstruoiduista merkityksenannoista, joita tilanteen toimijat kussakin tilanteessa muodostavat.

Organisaatiokulttuuritutkimuksessa myyteillä tarkoitetaan sosiaalisesti konstruoituja, ehkä pinttyneitäkin ajatusmalleja. Niitä on aiemmin tutkittu mm. semiotiikan pohjalta. Organisaatioiden sosiaalinen todellisuus on ennalta määritetty symbolisella järjestyksellä, missä ihmiset jakavat samoja merkitysrakenteita¹⁰⁷ ja myytit ”eivät elä reaaliassa, vaan vahvistavat menneisyydessä merkittäviksi nousseita tekijöitä”¹⁰⁸.

Organisaatioiden tutkimuksessa myyteillä on itseään vahvistava luonne, ja ne liittyvät läheisesti organisaation kulttuuriin. Samat ennakkokäsitykset ja myytit eivät päde kaikissa kulttuureissa, eivätkä edes kulttuurien sisällä. Yksittäistä organisaatiokulttuuria koskevien myyttien lisäksi niitä voidaan löytää koskien suurempia organisaatiojoukkoja, kuten julkista, kolmatta tai yksityistä sektoria. Myytit eivät kuitenkaan

¹⁰⁴ Wilkins & Ouchi 1983, 469 & 479; Kiviniemi 1994, 92

¹⁰⁵ Bellingham 1996, 6

¹⁰⁶ Pondy 1983, 159

¹⁰⁷ Kiviniemi 1994, 84-85

¹⁰⁸ Vuori 1994, 157

palvele ainoastaan teorioita, vaan ne synnyttävät tuntemuksia, jotka ajavat ihmisiä tiettyihin tekoihin. Tämän johdosta myytin käsite on tärkeä koko sivilisaation kannalta¹⁰⁹.

Myyttien kautta ihmisten on helpompi ymmärtää eri sektoreiden toimintaa, sillä myytit välittävät yksinkertaistettuja ja yleistäviä merkityksiä sektoreiden monimerkityksellisistä todellisuuksista, niiden välisistä eroista ja tarkoituksista. Myytti ei kuitenkaan välttämättä merkitse todellisuudenvastaista käsitystä, eikä se ole mystismiä. Monimutkaisemmaksi myytti -käsitteen tekee se, että säilyttääkseen asemansa organisaatiot joutuvat usein tukemaan niitä myyttisiä rakenteita, joista haluaisivat päästä eroon.¹¹⁰ Tietty itsestänselvyyksien ylläpito on välttämätöntä organisaation jatkuvuudelle ja olemassaololle¹¹¹.

Analysoimalla organisaatioiden mytologiaa pyritään löytämään ne arvopohjat, joille jokainen ”järkevä” päätös perustetaan ja myytin käsite auttaa näin paljastamaan organisaatiokulttuurin lakeja¹¹². Yksi modernin yhteiskunnan organisaatiomyyteistä onkin rationaalisuuden myytti, jolla perustellaan eri käytännöt legitiimeiksi, uskottaviksi ja normaaleiksi. Ratkaisujen takana piileviä arvoja saatetaan peitellä tai niitä ei tunnisteta niiden epävarmuuden ja monimerkityksellisyyden vuoksi – siksi vedotaan asiantuntemukseen ja objektiiviseen mitattuun tietoon.¹¹³

Tutkimuksemme olemme ottaneet myytin käsitteen sen limittyessä tiiviisti organisaatiokulttuurin käsitteeseen. Organisaatioiden jäsenet osallistuvat jokapäiväisessä toiminnassaan rituaaleihin, jatkavat organisaation tarinoita, käyttävät vaikeaselkoista sisäpiirin jargonia ja osallistuvat useisiin muihin virallisiin sekä epävirallisiin organisaation käytäntöjä ylläpitäviin toimiin ja puheisiin eli ylläpitävät organisaation symbolista/myyttistä todellisuutta¹¹⁴. Myytin käsite selittää mielestämme hyvin myös ennakkoluuloista suhtautumista eri organisaatioiden kesken.

¹⁰⁹ Cassirer 1979, 237

¹¹⁰ Vuori 1994, 159

¹¹¹ Smircich 1983b, 64

¹¹² Bross & Gahmberg 1983, 483

¹¹³ Morgan 1997, 146-147

¹¹⁴ Gregory 1983, 359; Dandridge 1983, 70-71; Morgan 1997, 144-145

Organisaatiomyyttien tutkimista kohtaan on esitetty kritiikkiä. Myyttien katsotaan supistavan näkemyksen organisaatiosta liian rajalliseksi ja tutkimusta organisaatioista tulisi levittää koskemaan rakenteita, työtä ja teknologiaa, eikä niinkään myyttejä tai tarinoita. Myyttien tutkimusta on syytetty jopa etnosentrisyydestä, jolloin tutkimus kieli enemmän tutkijansa kuin tutkittavan näkökulmasta ja kulttuurista.¹¹⁵

Organisaatiokulttuuria ei tule supistaakaan koskemaan vain myyttistä tai symbolista, vaikka tässä tutkimuksessa etsitäänkin mielikuvia yhteistyöstä, esim. ennakkoluuloja, ja käytetään näistä mielikuvista myytin käsitettä. Meidän tutkimuksemme jättää tiedostaen jonkin, ehkä suurenkin, osan kulttuurin käsitteeseen liittyvistä puolista käsittelemättä.

3.3 Kolmas ja julkinen – kulttuurien kohtaamisia

Kolmannen ja julkisen sektorin erot ovat rakentuneet menneisyydessä ja paljon sektoreiden nykyisistä suhteista selittyy hyvinvointivaltion rakentumisella. Kolmannen ja julkisen sektorin yhteistyön onnistumisen välillä on taakkana erojen tekemisen historiaa. Ensiksikin kolmannen sektorin ja julkisen sektorin on pelätty olevan toisilleen kilpailevia vastavoimia, jolloin ainoaksi mahdollisuudeksi jää, että toisen supistuessa toinen kasvaa. Toiseksi hyvinvointipalvelujen professionalisoituminen on tuonut tullessaan erojen tekemisen maallikoihin, ja sulkenut auttamisen ”mistä tahansa ja kenen tahansa suorittamasta auttamisesta” tiettyihin laitoksiin ja tiettyihin koulutuksiin.¹¹⁶

Kolmannen ja julkisen sektorin myyttiset erot voidaan tiivistää vastakohtapareihin asiantuntijuus – maallikkomaisuus sekä byrokraattisuus – ihmisläheisyys. Byrokratiakritiikin mukaan byrokraattisia ovat ne organisaatiot, jotka ovat kykenemättömiä korjaamaan omaa toimintaansa, koska ihmisiltä puuttuu vastuu ja päätösvalta. Lisäksi ne ovat organisaatioita, jotka perustuvat epäluottamukseen, asiakkaan lähtökohtai-

¹¹⁵ Gregory 1983, 359

¹¹⁶ Matthies 1994, 15 & 29

sesti huijarina pitämiseen ja kontrolliin.¹¹⁷ Kun asiantuntijat eivät pääse lähelle ihmistä ja hänen elämismaailmaansa, niin maallikot ja heidän edustamansa organisaatiot vastaavasti eivät kykene pitkäjänteiseen ja jäsenneltyyn työskentelyyn kokonaisvaltaisella tavalla.

Näiden usein keskusteluissa esiin tulleiden peruslähtökohtina pidettyjen sektorierojen kohdalla on tuskin tarpeellista mainita, kummat adjektiivit liitetään kumpaankin sektoriin. Kuitenkin niissä jää tunnistamatta jo kauan keskusteltu julkisen sektorin pyrkimys muuttua avoimempaan (kansalaisläheisyys), itseohjautuvampaan, responsiivisempaan ja monitoimijaisempaan suuntaan¹¹⁸, sekä kolmannen sektorin modernisointumiskehitys, jossa sektorin toimijat ovat entistä professionaalimpia, markkinatietoisempia ja uudella tavalla yksilöllisempiä¹¹⁹.

Markku Kiviniemen¹²⁰ mukaan julkisen sektorin arvoja hajauttaa rakenteellinen erikoistuminen, professionalisoituminen sekä politisoituminen, ja julkisen sektorin yhteiset arvot ja toimintatavat (makrotason yhtenäiskulttuuri) ovat yhä ohuempia. Toisaalta hän mainitsee yhteisen kulttuurisen järjestyksen puutteen voivan myös johtaa perinteisen hallintokielen ja toimenpiteiden korostumiseen.

Vanhat ajattelumallit sektoreiden toimintaperiaatteista jylläävät edelleen. Kun aineistosta selviää, että julkisen sektorin katsotaan edustavan klassista weberiläistä byrokraattista hallintokulttuuria¹²¹; oikeudenmukaista, tasapuolista, säädeltyä ja rationaalista (vrt. byrokriatikritiikki; myös hidasta, virkamieskeskeistä ja muuttumatonta), voi aineistoon perustuen sanoa kolmannen sektorin edustavan ihmisten mielissä aika lailla sen vastakohtaa; yhteen ryhmään keskittyvää, vapaata, villiä, tunteeseen perustuvaa ja säätelemätöntä.

Tästä pääsemme myyttiseen ajatteluun. Näiden negatiivisten ja positiivisten mielikuvien voidaan ajatella olevan ennen kaikkea menneisyydestä nykyisyyteen siirtyneitä,

¹¹⁷ Vartola 2000

¹¹⁸ Ks. esim. Voutilainen 1993, 53-55

¹¹⁹ Matthies 1994, 21

¹²⁰ Kiviniemi 1994, 94-99

¹²¹ Vartola 2000

vahvistettuja mielikuvia, joita jossain määrin myös halutaan ylläpitää ja näin pönkittää saavutettuja asemia tai historiassa rakennettuja rajalinjoja.

4. Myyttisiä näkemyksiä

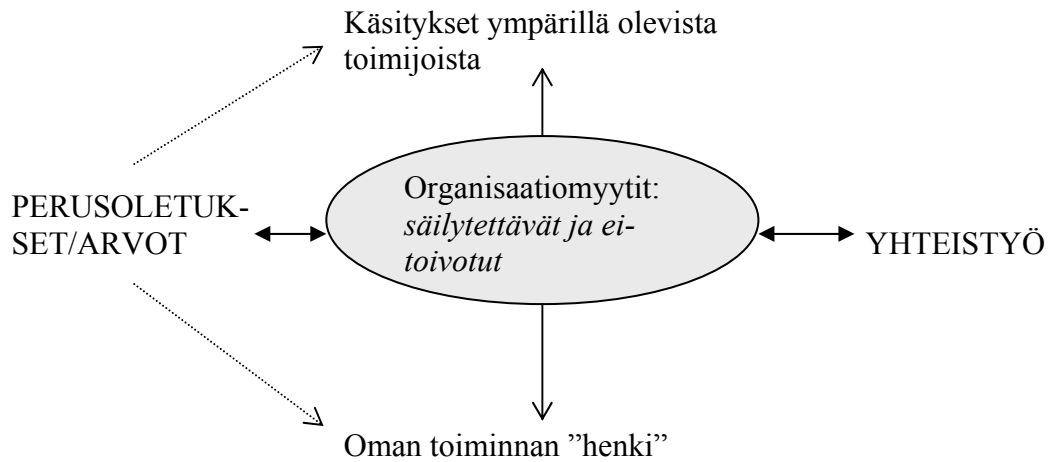
Organisaatiokulttuurit arvioidaan erilaisiksi julkisella ja kolmannella sektorilla, ja eroja tehdään osittain kärjekkäälläkin tavalla. Myytit ovat yksinkertaistettuja todellisuuksia sektoreiden toiminnasta, jotka tulevat esiin mm. kolmannen ja julkisen sektorin yhteistyöstä puhuttaessa. Radikaalin näkemyksen mukaan ristiriitaisia todellisuuksia voidaan selittää myyttisesti ja näin tehdä legitiimi vallitsevasta järjestyksestä. Toimintaa hidastavat miksi -kysymykset voidaan jättää pois, kun ihmisillä ja organisaatioilla on valmis kartta toimintaa varten.¹²²

Myyttejä liitetään paitsi omaan toimintaan, myös toisen sektorin todellisuuteen. Myyteiksi voidaan leimata ne ilmiöt, jotka luokitellaan pysyviksi ja luonnollisiksi, ja joilla voidaan käsittää olevan muuttumaton luonne. Myytti ei kuitenkaan ole epätosi, vaan oikeastaan määrätty, rajoitettu tieto todellisuudesta. Myyttien voidaan sanoa olevan osittaisia vääristymiä ja utuisia miellelyhtymien kokoonpanoja.¹²³

Myytti on ylläpidettävä/säilytettävä, mutta toisaalta osittain haitallinen omaksujilleen. Ennakkoluulot ovat hyvä nimitys myyteille, ja ne toimivat yhteistyön esteenä, koska eivät välttämättä anna yhteistyön osapuolista realistista kuvaa. Käsittelemme erikseen julkista ja kolmatta sektoria koskevia myyttejä. Aineistosta löytyvät myytit voidaan edelleen jakaa kahteen ryhmään; säilytettäviin ja ei-toivottuihin. Kuviossa neljä on esitetty se, miten organisaatiomyytit tutkimuksessamme ovat suhteessa sektoreiden väliseen yhteistyöhön ja organisaation perusoletuksiin/arvoihin (organisaatiokulttuuriin).

¹²² Pondy 1983, 163-164; Abravanel 1983, 286-288

¹²³ Barthes 1994, 181-184



KUVIO 4. Myyttien merkitys organisaatioille

Organisaatiomyytit muodostuvat omassa tutkimuksessaamme sekä käsityksistä ympärillä olevista toimijoista eli yhteistyöorganisaatioista että omasta organisaatiosta ja sen esitetyistä ja/tai todellisista toiminnan lähtökohdista. Organisaatiokulttuuri on perusoletuksia ja arvoja, jotka voidaan jakaa tiedostamattomiin (vaikeasti muutettavat/piilossa olevat) ja tiedostettuihin (julkituodut) – ne ovat toiminnan ”henkeä” ja sinällään myyttisiä.

Organisaatioiden omat arvot ja perusoletukset määrittävät suhtautumista ympäröiviin organisaatioihin. Niin yhteistyö kuin organisaatioiden perusoletuksetkin muokkaavat organisaatiomyyttejä. Yhteistyön lisääntyminen voi vähentää organisaatioiden välisiä ennakkoluuloja ja myytit vaikuttavatkin sekä yhteistyön onnistumiseen että arvojen muotoutumiseen.

Jatkossa esitetyt arvoristiriidat, ennakkoluulot/myytit ja toimintatapojen erot heijastuvat osittain myös Haravaan. Haravassa ei ole säästyty niiltä yhteistyön ongelmilta, joita koskien yhteistyötä esitetään muutenkin. Niin kuntatoimijat kuin kolmannen sektorin edustajakaan eivät aina usko resurssien riittävän yhteistyöhön – samalla tavoin puhutaan mm. kiireestä – mutta näkevät keskustelun lisääntymisen edistävän

yhteistyön sujuvuutta. Haastateltavat löytävät yhteistyöstä kieliongelmiä sekä vaikeuksia kohtaamisessa ja molemminpuolisessa hyväksymisessä.

Molemmat yhteistyöosapuolet tunnistavat yhteisen keskustelun olevan ladattu erilaisilla vääristyneilläkin käsityksillä sektoreiden toimintatavoista. Harava on kuitenkin omalta osaltaan lieventämässä näitä näkemyksiä esim. lisäämällä toimijoiden välistä vuoropuhelua ja tiedon vaihtoa.

Kiinnostavaa on, mitä niistä myyttisistä kuvista, joita sektoreiden todellisuudesta ylläpidetään muiden sektoreiden taholta, eri osapuolet tunnistavat olevansa ja mitä taas eivät. Kun myyttisiä mielikuvia vertaa esitettyihin organisaatioiden arvopohjiin ja näkemykseen omasta organisaatiosta, voidaan nähdä, että toimijat katsovat itsekin todeksi monet heistä esitetyt ”faktat” ja esittävät ne toimintansa henkenä ja lähtökoh-tana (ks. taulukko 2, luku 5.1).

4.1 Julkista sektoria koskevat myytit

Seuraavassa ovat aineistosta löydetyt kolmannen sektorin toimijoiden käsitykset julkisista organisaatioista. Tässä emme vielä puutu sektoreiden omiin myyttisiin näkemyksiin itsestään, niitä käsitellään seuraavassa luvussa (luku 5). Kaksisuuntainen nuoli positiivisen ja negatiivisen näkökulman välillä kuvaa sitä näkemyksien ristiriitaisuutta, joka aineistosta oli löydettävissä.

Kolmannen sektorin näkemyksiä julkisesta sektorista:

positiiviset

- asiakasta kuuleva
- innovatiivinen
- yhteistyöhaluinen
- varmempi rahoituspohja
- arjen perusoikeus, osa elämää
- turvallinen

negatiiviset

- <-> virallinen, kollegiaalinen
- <-> jäykkä, kankea, hidas muuttumaan
- <-> yhteistyöhaluton
- vastuu hämärä, järjestelmä moniportainen
- pirstaleinen, kokonaisnäkemys puuttuu
- tiukasti määritellyt työtehtävät
- hidas, työtahti seesteinen
- kriisit käydään läpi liian nopeasti
- työntekijät palvelevat usein omia päämääriään

Kolmannella sektorilla esitetään julkisen sektorin toimivan ilman kokonaisnäkemystä asioiden hoitoon. Vastuu on hämärtynyt ja ihmiset hoitavat omassa ”seesteisessä” tahdissaan omat rajatut työtehtävänsä. Asiakkaan on mahdotonta löytää kokonaisvaltaista palvelua. Lisäksi julkinen sektori on virallinen ja sisäänpäin kääntynyt – sen väitetään olevan enemmän kiinnostunut omasta sisäisestä tiedon siirrostaan kuin ulkoapäin tulevasta informaatiosta. Näin se voi olla myös yhteistyöhaluton tai kiinnostunut vain julkisista toimijoista yhteistyökumppaneina. Julkinen ei edusta dynaamista muutosvoimaa ihmisten mielissä.

Toisaalta esitetään vastakkaisiakin näkemyksiä. Julkinen voi olla innovatiivinen ja asiakasta kuuleva, sekä hyvinkin yhteistyöhaluinen. Tunnistetaan siis se, etteivät yleiset näkemykset virkamiehistä pidä aina paikkaansa. Kolmanteen sektoriin nähden varmempi rahoituspohja nousee myös haastatteluissa esille julkista sektoria koskevana positiivisena myyttinä. Julkinen edustaa pysyvyytensä ja muuttumattomuutensa ohella arjen perusturvaa ja itsestäänselvyttä.

4.2 Kolmatta sektoria koskevat myytit

Julkisen sektorin toimijoiden näkemykset kolmannesta sektorista ovat selvästi ristiriitaisia. Näkemykset vaihtelevat laidasta laitaan, mikä kertoo siitä, että myytit eivät ole vallitsevia ja täysin jaettuja. Tästä poikkeuksena voidaan esittää näkemyksen kolmannen sektorin kapea-alaisuudesta, jonka julkiset toimijat katsovat lähes poikkeuksetta kuuluvan sektorin toimintaan.

Julkisen sektorin näkemyksiä kolmannesta sektorista:

positiiviset

- ammatillinen
- erittäin spesialisoitunutta
- rikas, työsuhde-edut paremmat
- dynaaminen, innovatiivinen, joustava
- ei yhtä aatteellinen kuin ennen
- yhteistyöhaluinen
- joustavat työnkuvat ja aikataulut
- inhimillinen ja yksilöllinen

negatiiviset

- <-> amatöörimäinen
- <-> ei-spesialisoitunutta
- <-> epävarmuus rahasta ja työsuhteista
- <-> jäykkä, ei-nopea, byrokraattinen
- <-> omaa osaamista ja asiaa ylikorostava
- <-> yhteistyöhaluton
- kapea-alainen
- työntekijät palvelevat usein omia päämääriään

Kolmas sektori on julkisen sektorin näkökulmasta ammattitaidoton ja omaa osaamistaan liiankin kärjekkäästi korostava. Kolmannen sektorin toimijat keskittyvät yhteen asiaan (omaan ideologiaansa), mikä tekee heistä yksikatteisia ja tiettyä asiaa tai näkökulmaa härän lailla eteenpäin runnovia. Julkiselle sektorille jää kuva yhteistyöhaluttomasta kumppanista, jonka työntekijät sotkevat poliittiset päämäärät, omat henkilökohtaiset päämäärät ja hyvinvoinnin tuotantoon liittyvät päämäärät keskenään.

Kolmannen sektorin toiminnan katsotaan lepäävän epävarmemmalla pohjalla kuin julkisella sektorilla. Rahoitus ei ole yhtä pysyvää, työsuhteet ovat katkonaisempia ja

toimijoiden osaaminen on kyseenalaista.¹²⁴ Molemmilla sektoreilla jätetään varaus, etteivät välttämättä kaikki kolmannen sektorin toimijat vastaa käsitykseen nopeasti reagoivasta sektorista. Byrokratian uskotaan vaivaavan toisinaan myös tätä sektoria.

Näkökantojen ristiriitaisuutta osoittaa se, että lähes kaikille negatiivisille näkemyksille löytyy vastakkainen, positiivinen mielipide. Kolmannen sektorin esitetään olevan sosiaalialan ammattilaisille itsensä kehittämisen väylä, joka tarkoittaa työntekijöille ammatillista etenemistä ja uranousua. Sen arvellaan myös olevan rikkaampi, jolloin työsuhde-edut ovat selkeästi paremmat kuin julkisella sektorilla.

Yhteen asiaan keskittyminen nähdään osaltaan voimavarana ja uskotaan kolmannen sektorin edustavan dynaamista, spesialisoitunutta muutosvoimaa, joka joustaa hyvin ja reagoi nopeasti keveiden rakenteidensa ansiosta. Se myös hoitaa asiat ihmisten tarpeista käsin ja ”sydämellä”, eikä ole enää yhtä aatteellinen kuin ennen.

Molemmilla sektoreilla koetaan, ettei yhteistyön toisella osapuolella riitä ymmärrystä tai tietoa sektorin todellisuudesta ja näin syntyy vääriä uskomuksia. Kolmannella sektorilla vastustetaan jyrkästi näkemystä amatöörimäisestä työtavasta ja viitataan omaan erikoisosaamiseen – julkisen sektorin toimijoiden näkemys kolmannen sektorin ammatillisuudesta vaihtelee huippuammattilaisuudesta amatööriyteen. Julkisen sektorin toimijat eivät taas ymmärrä itseensä kohdistuvaa leimaa sydämettömästä byrokraatista, joka on enemmän kiinnostunut rakenteista ja toimintatavoista kuin ihmisistä.

Kaiken kaikkiaan yhteistyötä leimaavatkin monet erilaiset ristiriitaiset, myyttiset ja ei-toivotut näkemykset yhteistyökumppanista. Jos kokemuksia yhteistyöstä määrittää näkemys yhteistyöosapuolesta toisinaan yhteistyökyvyttömänä ja pelkkiä omia etuja ajavana, voi yhteisiin, sektorit ylittäviin projekteihin olla hankala sitoutua ja sitouttaa ihmisiä.

¹²⁴ Ks. myös Palomäki 1997, 59

4.3 Ei-toivottuja myyttejä

Monimerkityksellistä todellisuutta muokataan myyteillä helpommin käsiteltäväksi ja yksinkertaistetaan, luonnollistetaan sektorit kaavamaisiksi ominaisuuksiltaan. Myyttejä sinkoillaan puolin ja toisin antamatta välttämättä osapuolille lupaa niistä poikkeamiseen, vaikka näin tapahtuisikin. Myytit eivät ole pelkkiä organisaatioon samaistumisen välineitä tai tapoja tehdä todellisuudesta mielekäs, vaan myyteillä voidaan ylistää tai alistaa jokin todellisuus muuttumattomaksi todeksi ja sitä kautta antaa toimijoille jo valmis rooli, johon he eivät sitten samaistukaan.

Haastatteluissa ilmenee molemmin puolin ennakkoluuloisia mielikuvia sektoreiden todellisuudesta ja osittain niiden olemassaolo myös tunnistetaan. Olemme jo aikaisemmin maininneet eri osapuolten kärsineen nahoissaan myyttisestä ajattelusta. Niitä ei ennakkoluuloille oikein osata antaa.

”Kyllä olen kohdannut sellaisia tosiaan että, joskus sellaista turhaa virkamiesvastaisuutta, joka ei tule minun mielestäni mistään välttämättä edes tilanteesta, vaan semmoisesta jostakin jännästä, että on virkamies, niin siihen liittyy silloin jotakin – semmoisia uskomuksia, että ne toimii tietyllä tavalla.”

(1. julkisen sektorin toimija)

Julkisella sektorilla uskotaan kolmannesta sektorista pidettävän yllä liian ihannoivaa mielikuvaa, kun kolmannella sektorilla uskotaan, etteivät julkiset toimijat näe heitä aina kovinkaan positiivisessa valossa. Julkisista toimijoista vastaavasti esitetään kolmannella sektorilla hyvinkin suoria mielipiteitä, eivätkä julkisen sektorin toimijat ole jättäneet niitä huomioimatta.

”--- ettei tule niin kuin liian ihanteellinen kuva siitä, että kolmannella sektorilla kaikki on niin kuin hyvin ja pelkkää pyyteetöntä toimintaa. Ja että julkinen olisi vain byrokraattinen koneisto, joka panee vaan kapuloita rattaisiin.”

(3. julkisen sektorin toimija)

Julkisella sektorilla tuodaan esille, ettei asiakkaan huomioonottaminen joka tilanteessa ole välttämättä parasta mahdollista luokkaa, mutta sitä ei kuitenkaan haluta korostaa ja pidetään selvästi liioiteltuna sektorimyyttinä. Haastatteluista on siis löydettävissä haitallisia ja *ei-toivottuja myyttejä*, jotka hankaloittavat sektorin toimintaa ja yhteistyötä toisten sektoreiden kanssa. Nämä myytit koetaan raskaiksi ja niitä pyritään mahdollisuuksien mukaan kumoamaan.

4.4 Säilytettäviä myyttejä

Säilytettävillä myyteillä tarkoitamme niitä myyttisiä rakenteita, joita organisaatiot ja ihmiset niissä sekä haluavat ylläpitää että joutuvat ylläpitämään, säilyttääkseen halutun mielikuvan organisaatioistaan. Organisaatioiden arvot ovat ”hellittyjä” ja ne tuodaan esille tärkeinä toiminnan lähtökohtina. Myytit ovat arvokasta hyvää, jota halutaan säilyttää (ja siksi arvoja). Niitä pidetään yllä esim. symbolisesti tiloilla.

Julkinen ja kolmas sektori tuovat puheissaan esille toimintatapojaan, jotka olemme nimenneet toiminnan arvoiksi, myyttisellä tavalla. Molemmilla sektoreilla on tärkeitä myyttejä säilytettävänä. Kolmas sektori ilmoittaa olevansa humaani, intuitiivinen, herkkä, joustava, nopeasti reagoiva ja avoin. Vastaavasti julkisen sektorin toimijat puhuvat sektorinsa tasa-arvoisuudesta ja laaja-alaisuudesta – julkinen on halpa, neutraali ja kaikkien ihmisten saatavilla. Kysymyksenä voikin esittää, haluaako kolmas sektori säilyttää esim. pyyteettömyyden myyttiä. Ja julkinen sektori taas pysyvyyden, horjumattomuuden ja rationaalisuuden? Nämä myytit ovat epäilemättä sektoreille tärkeitä ja säilyttämisen arvoisia niiden imagon kannalta.

Kolmannen sektorin täytyykin olla pyyteetön ja humaani säilyttääkseen romantisoitun eronsa julkiseen sektoriin nähden, sekä ylläpitääkseen kansansuosiota (kansalaiset keräykseen lahjoittajina). Toisaalta julkinen voi haluta ylläpitää mielikuvaa luotettavasta palvelun tuottajasta, jonka toiminta lepää teoriaosaamisessa eikä niinkään tunneosaamisessa, jo pelkästään kansalaisten suoman legitimitetin vuoksi (kansalaiset veronmaksajina). Kumpikin sektori turvaa jatkuvuuttaan tietyillä mielikuvilla.

Dynaamisuus ei julkisen sektorin näkökulmasta ole välttämättä pelkästään hyvää, vaan kielii alituisesta muutoksesta, joka ei sovi instituutioille, jotka haluavat viestiä horjumatonta hyvinvoinnin tuotantoa. Kolmas sektori on taas muuttumattoman julkisen sektorin nopeasti reagoiva vastapaino, joka on kansalaisille läheinen ja heidän tahtoaan paremmin tulkitseva. Järjestöt katsovatkin perustavansa toimintaansa ja tuottavansa palvelujaan enemmän jäsenistönsä tarpeita ajatellen.

Julkinen sektori kertoo lähtökohtiensa nousevan ammatillisuudesta (teknisrationaalinen osaaminen), laaja-alaisuudesta (oikeudenmukaista ja tasa-arvoista) ja pysyvyydestä. Sillä on vastuullaan suuria kokonaisuuksia ja laajoja kansanryhmiä. Kun kolmannella sektorilla viitataan osittain samaan koskien julkista sektoria, sävy ei ole läheskään niin myönteinen.

Julkinen sektori katsoo vastaavansa käsitykseen turvallisuudesta ja arjen peruslähtökohtana olemisesta, eikä allekirjoita kaikkea itseensä kohdistuvaa arvostelua – tuoden esille silti, että julkisella sektorilla helpommin ”sellainen ihmisen elämän kokonaisuus ja arkitodellisuus jää kaukaisemmaksi.” (6. julkisen sektorin toimija).

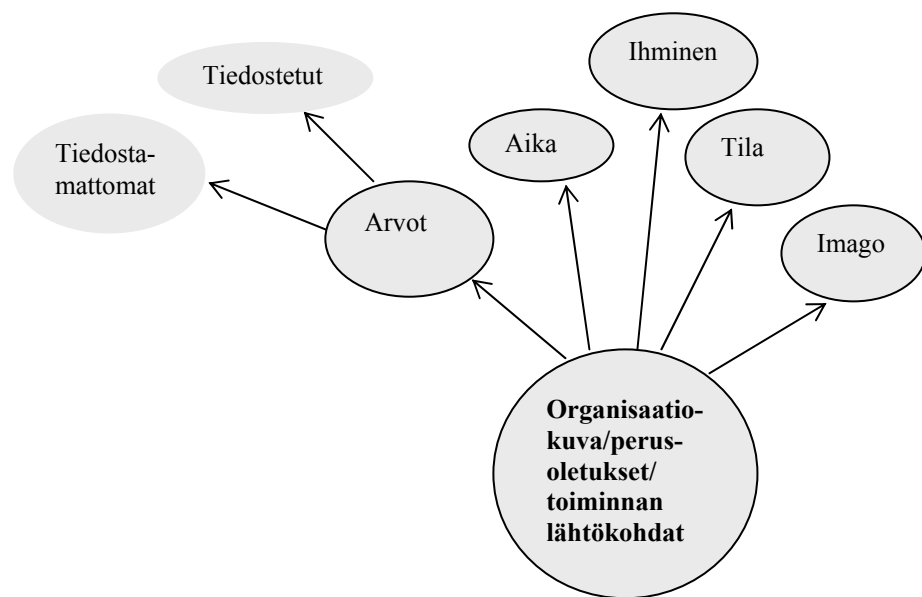
Kolmannen sektorin toimijoiden voidaan sanoa helposti tukevan käsitystä ihmiskunnan parhaaksi tehdystä työstä, joka pitää sisällään ajatuksen altruistisesta sektorista, jolla ei ole ns. omia päämääriä, vaan ainoastaan ihmisiä ja asiakkaita palvelevia päämääriä. Kolmannella sektorilla haastateltavat yhtyvät käsitykseen, että sektori edustaa humaaniutta ja joustavuutta, eli arjen läheisyyttä ja ihmisten kuuntelemista.

Myyttinen ajattelu vaikuttaa toimijoiden käsityksiin yhteistyökumppanista ja sitä kautta arvatenkin yhteistyöhön. Mielenkiintoinen aineistolle esitetty kysymys onkin: Mikä on kolmannen sektorin ja toisaalta julkisen sektorin esitetty myyttinen arvope rusta ja miten Haravan toimijat määrittelevät oman toimintansa lähtökohdat suhteessa toiseen sektoriin?

5. Sektorikulttuurit

Kulttuuri näkyy siis itsestään selvinä ajatus- ja toimintatapoina, jotka ovat osittain organisaation jäsenten tiedostamia ja osittain organisaation toimijoilta ”piilossa”. Havainnoinnissa ja aineiston analyysissä lähdimme liikkeelle organisaatiokulttuurin löytämisestä.

Organisaatiokulttuuri näkyy perusoletuksissa, jotka määrittävät organisaation jäsenten suhtautumista esim. ihmiseen, aikaan ja omaan organisaatioon. Kulttuurin voi löytää myös artefakteista ja ympäristöistä, joilla organisaatio *esittää* tapansa toimia. Arvojen voidaan ajatella olevan perusoletuksia, jotka löytyvät ihmisten puheesta perusteltaessa omaa toimintaa ja tavoitteita. Arvottaminen taas vastaavasti on prosessi, ”jolla ratkaistaan, mitä seuraamuksia halutaan suosia”¹²⁵ ja joka ohjaa haluttuihin päämääriin.



KUVIO 5. Perusoletukset ja toiminnan lähtökohdat organisaatiokulttuurin tekijöinä kolmannella ja julkisella sektorilla.

¹²⁵ Simon 1982, 110

5.1 Arvopohjasta

Miten toimintaa eri sektoreilla perustellaan? Mitkä ovat niitä tiedostettuja ja toisaalta tiedostamattomia arvopohjia, joiden voidaan katsoa olevan toiminnan taustalla? *Arvopohjalla* viittaamme toiminnan perusteisiin tai arvotuksiin, jotka eivät välttämättä toteudu kaikilta osin, mutta selittävät tavoitteita ja päämääriä sekä antavat toiminnalle edellytykset. Arvot ovat organisaation jäsenten toiminnan karttoja.

Schein¹²⁶ erottaa arvot kulttuurin pintatason ilmiöiksi, jotka eivät ole kulttuurista syvärakennetta. Nämä syvärakenteet ovat *perusoletuksia*, organisaatiokulttuurin syvää ja tiedostamatonta tasoa. Käytämme kuitenkin omassa jaottelussa nimitystä arvo koskien sekä organisaation julkituotua että sen tiedostamatonta toiminnan lähtökoh-
taa. Perusoletuksilla tarkoitamme organisaation toiminnan lähtökohtia kokonaisuudessaan. Ne sisältävät arvojen lisäksi käsityksen ajasta, ihmisestä ja tilasta. Perusole-
tuksiin kuuluvat myös organisaation omaan imagoon liittyvät oletukset.

Arvot eivät välttämättä ole kaikkien yhteisesti jakamia, mutta ne on eroteltu akselilla kolmas – julkinen. Seuraavassa esitetyt arvopohjat ovat paljon myös sellaisia arvoja, joiden halutaan olevan toiminnan lähtökohtia, mutta joita voidaan arvioida kriittisesti siltä osin ovatko ne todellisia toiminnan lähtökohtia, vai ainoastaan sellaisiksi esitet-
tyjä¹²⁷. Emme pysty tekemään eroa todellisen kulttuurin ja toivekulttuurin välillä haastateltujen puheiden perusteella. Nämä arvopohjat joko ilmoitetaan (myyttiseksi!) toiminnan perustaksi tai ne ilmenevät puheesta.

Taulukkoon kaksi on koottu, mitä omien organisaatioiden, eli tässä tapauksessa jul-
kisen tai kolmannen sektorin toimijoiden arvoja tuodaan esille, ja millaisia eroja toi-
saalta tehdään toiseen sektoriin.

¹²⁶ Schein 1987, 24 & 33-35

¹²⁷ Schein 1987

TAULUKKO 2. Julkisen ja kolmannen sektorin toiminnan arvopohjat.

	tiedostetut / julkituodut	tiedostamattomat / piilossa olevat
Julkinen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ laaja-alaisuus ▪ ammatillisuus ▪ lainmukaisuus ▪ avoimuus ▪ toimintavarmuus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kollektiivisuus vs. yksilöllisyys ▪ tietopohja/rationaalisuus¹²⁸ ▪ ihmissläheisyys vs. etäisyys
Kolmas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ humanisuus ▪ ammatillisuus vs. vapaaehtoisuus ▪ merkityksellisyys ▪ kehitys, muutos ▪ avoimuus ▪ toimintavapaus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ arvovalta/toiminnan oikeutus ▪ kollektiivisuus ▪ ideologisuus

5.1.1 Julkisen sektorin arvoja

Julkisen sektorin toimijat katsovat lähes poikkeuksetta työnsä olevan laaja-alaista, käyttäen juuri tätä sanaa. Julkisen sektorin toimijoilla on kokonaisnäkemys yhteiskunnasta, kun taas kolmannen sektorin toimijoiden tieto- ja osaamisperustan nähdään olevan kapea-alainen, yhteen ryhmään keskittyvä ja yksikatseinenkin. Ihmiset ovat julkisille toimijoille kansalaisia, joiden etuja ajetaan kokonaisuuksina, eikä keskitytä pelkästään tiettyihin ihmisryhmiin.

”--- kun tässä virkamiehenä kuitenkin joutuu ottamaan niin monia asioita huomioon, joutuu toimimaan hirveän monella elämän alueilla tiettyllä tavalla. Ei aina, mutta kuitenkin ainakin minun työssäni. Niin, eikä voi keskittyä yhteen.”

(1. julkisen sektorin toimija)

Eroa kolmanteen sektoriin tehdään sillä, että virkamiehen osana on ottaa vastaan lähes kaikki näkökulmat – monet elämänalueet – kun kolmas sektori voi jättää huomiotta jonkin puolen hoidettavasta asiasta (esim. talouden). Osa kuitenkin, niin kolmannella kuin julkisellakin sektorilla, näkee kapea-alaisuuden yhteen asiaan keskittymisenä ja ajattelee sen osittain voimavarana. Kolmannen sektorin toimijat pitävät yhden asian ajamista hyvänä ”erityisasiantuntijuutena”. Ammatillisuus kolmannella sektorilla on erityisosaamista. Seuraavassa tuodaan esille julkisen ammattimaiseen asioiden hoitoon liittyen talouden näkökulma.

”--- vähän liikaa painottuu <kolmannella sektorilla> niin kuin nämä omakohtaiset kokemukset, ei nähdä sitä asiaa yleisemmältä näkökulmalta. Sitten joskus puuttuu ihan tämmöisiä niin kuin taloudenhallinnasta ja tämmöisen hallinnon pyörittämisestä. Ja sitten siellä tapahtuu semmoisia vähän epäonnistumisia joskus tällä suunnalla, että sen kyky sitten huolehtia kovin laajoista tehtävistä ja isoista asioista – niin se ei varmaan, se ei ole taas parasta mahdollista luokkaa.”

(3. julkisen sektorin toimija)

Laaja-alaisuus ja ammatillisuuden arvostaminen korostuu vahvasti julkisella sektorilla – erikoisosaamista ja asiantuntemusta omalla alueella pidetään työn lähtökohtana. Osa kolmannen sektorin toimijoista ajatellaan olevan ilman muuta kouluttamatonta, jolloin voi syntyä halua yliauttamiseen ja ongelmien mystifiointiin. Julkisen sektorin työ vastaavasti lepää vahvalla teoriapohjalla, joka viittaa työn oletettuun rationaalisuuteen¹²⁹. Koulutustason sekä yhteistyön sujuvuuden välillä nähtiin jopa yhteys.

Vahvempaa teoriapohjaa korostetaan suoraan julkisen sektorin toimijoiden puheessa, mutta myös piilotettuna ammatillisuus-puheen takana. Asiantuntemuksellahan tarkoitetaan teknistä, erikoistietoon ja -taitoon perustuvaa osaamista¹³⁰ ja auttamisen uskotaan täydellistyvän ammatillisuudessa¹³¹. Kolmas sektori rinnastetaan kokemuksellisuuteen, vaikka osa julkisen sektorin toimijoista tunnistaa selvästi kolmannen sektorin ammatillisen puolen.

¹²⁸ Esim. Simon 1982, 118-122

¹²⁹ Ks. myös Simon 1982

¹³⁰ Emt., 171

”Että nyt puhutaan järjestöistä ja järjestöistä, eli näistä vertaistuki-,
tämmöisistä pienen ryhmän etujärjestöistä ja sitten toisaalta erityis-
osaajajärjestöistä --- Se on ihan kerta kaikkiaan väylä sosiaalityönteki-
jällekin edetä ammatillisesti ja kehittää itseänsä. --- asian etenemiseksi
ei aina tarvitse olla puolta maailmaa koolla. On asioita, joita viedään
eteenpäin ammatillisesti ja sen takia koulutetaan sosiaalialan ammatti-
laisia ja sen takia on professioita olemassa. Kaikkea ei voi muuttaa tai
palauttaa jotenkin sinne arkitoiminnan tasolle kuitenkaan.”

(7. Julkisen sektorin toimija)

Kolmas sektori edustaa arkea, kun julkisen sektorin toimijat korostavat työnsä lain-
mukaista lähtökohtaa (työ tunnepitoisen arjen vastakohtana). Julkinen sektori on vas-
tuussa laajoista kokonaisuuksista ja sen toiminnan periaatteisiin kuuluu oikeudenmu-
kaisuus ja tasapuolisuus.

Kun kolmannella sektorilla toiminnan perusteena käytetään asiakkaiden tarpeita, jul-
kisella puolella puhutaan enemmän lain velvoittamasta toiminnasta. Toisaalta tunnis-
tetaan se, että kolmas sektori voi olla myös ammatillisen etenemisen väylä silloin
kun puhutaan erityisosaajajärjestöistä. Osa julkisen sektorin haastateltavista tunnisti
kolmannen sektorin sisäisen erilaisuuden, osa taas ei.

Yllättävän moni julkisen sektorin toimija toi esille sen, ettei julkinen sektori välttä-
mättä ole kovin asiakaslähtöinen, ihmisten voimavaroihin uskova ja nopeasti kansa-
laisten tarpeisiin reagoiva. Työntekijöillä on mahdollisuus ammatilliseen etäisyy-
denottoon, mutta toisaalta työtä tehdään samojen *ihmisten* kanssa kuin kolmannella
sektorilla. Työn ihmislähtöisyyttä halutaan siis korostaa, mutta toisaalta pidetään
etuna myös etäisyyden mahdollisuutta eli ammatillista etäisyydenottoa.

Jakoa julkisen tehtäväkeskeisyyteen ja kolmannen ihmiskeskeisyyteen toisaalta vah-
vistetaan molemmilla sektoreilla pitämällä kolmatta sektoria asiakas- ja ihmiskeskei-
sempänä. Ihmisistä ja asiakkaista ei julkisellakaan puolella kuitenkaan puhuta kyl-
mästi, eikä pelkän kliinisen ja teknisperusteisen osaamisen katsota riittävän. Julkisen

¹³¹ Hänninen 1990, 60

sektorin ihmisläheisyys näkyikin mm. puheissa siitä miten toimintojen virkamieslähtöisyyttä pidetään ikävänä. Kolmannella sektorilla nähdään olevan enemmän resursseja toteuttaa yksilökohtaista työtä ja tilanteen mukaisia palveluja.

Julkisen sektorin toimijat uskovat avoimuuden lisääntyneen ulospäin ja korostavat puheessa muutosta avoimempaan ja verkostoituneempaan suuntaan. Vaikka yhteistyö toisten toimijoiden kanssa ei vielä ole saumatonta, katsotaan sen lisääntyneen viime aikoina. Haastateltavat tunnistavat eron papereissa tehdyn saumattoman yhteistyön ja arkityön saumattomuuden välillä. On helppo suunnitella ja sopia yhteistyöstä, mutta ruohonjuuritason ihmisiä voi olla vaikeampaa sitouttaa yhteistyöhön.

Osa julkisista toimijoista piti kokoamaansa sektorirajat ylittävää verkostoa tärkeänä työnsä kannalta, osa korosti yhteistyön vaikeutta. Oireelliseksi ja lievää itseironiaa sisältäväksi voi tietysti sanoa sitä kun julkinen toimija pitää reagoivaa, nopeaa ja moniammatillista palvelumallia normaalista poikkeavana. Toisaalta tunnistetaan, että avoimuuden lisäämiseksi ja yhteistyön helpottamiseksi on tehtävä vielä töitä.

Julkisen sektorin toimintavarmuudella tarkoitamme haastatteluissa korostettua suunnitelmallisuutta, ennustettavuutta, horjumattomuutta, pysyvyyttä, luotettavuutta, toimivuutta ja perusturvallisuutta. Nämä esitettiin sekä julkisen sektorin toiminnan lähtökohdiksi ja omina näkemyksinä että uskomuksena ihmisten yleisestä näkemyksestä julkisen sektorin toiminnan periaatteista.

Vaikka julkisen sektorin pysyvyyttä arvostetaan, sen hitautta ja muuttumattomuutta valitetaan molempien sektoreiden toimijoiden suulla. Julkista sektoria ajatellaan arvostettavan perusasiana, kansalaisille perusturvaa luovana. Työsuhteet ovat pysyvämpiä, vaikka työntekijöiden vaihtuvuus onkin suurta. Ammatillisuuden heikkene mistä pelättiin osaavan väen siirtyessä pois julkiselta puolelta. Hierarkia näkyy julkisella osittain aseman korostamisena (”virkamiestitteli”) ja puheena työnjaosta, toisaalta se tunnustetaan avoimesti ns. tunnettuna faktana.

”Kyllä minä kuvittelisin, että esimerkiksi tällaiset hierarkkiset valtasuhteet on tällaisessa organisaatiossa, missä minä työskentelen, niin ne on niin kuin syvemmällä kuitenkin kuin järjestöpuolella.”

(6. julkisen sektorin toimija)

Haastattelussa tuetaan sitä myyttiä, että kolmas sektori toimii ilman tiukkaa tehtävien- ja vallanjakoa, kun julkisella se on useimmiten toiminnan peruslähtökohta. Tietysti se, että korkealla hierarkiassa työskentelevien ihmisten mukanaolon katsotaan arvovallan ja sitä kautta projektien onnistumisen kannalta hyväksi, viittaa aseman merkityksellisyyteen julkisella sektorilla.

Hierarkian sanotaan joiltain osin vaikuttavan haitallisesti työskentelyyn julkisessa organisaatiossa – näin aseman merkitystä ei voi kaikilta osin ongelmattomasti laittaa arvoksi, eli arvostetuksi hyväksi sinällään. Haluttiin myös korostaa sitä, että organisaatio on ”*poikkeuksellisen* työntekijää kuuleva” (2. julkisen sektorin toimija).

Työn itsenäisyyttä korostetaan julkisella puolella enemmän kuin kolmannella sektorilla. Kun julkisella sektorilla puhutaan työn itsenäisyydestä, viitataan sillä työn erillisyyteen muista organisaation toimijoista. Kuitenkin julkisen sektorin toimijat toivat arvona esille kollektiivisuuden siten, että työn itsellisuuden voidaan katsoa haittaavan sisäistä yhtenäisyyttä. Oman organisaation sisällä ei oikein tiedetä mitä kukin tekee.

”Meillä jokainen työntekijä on oikeastaan aika lailla itsenäinen. Että on mietitty jopa sitäkin, että kun on kovin paljon yhteistyötä ulkopuolelle, niin sisäinen kiinteys voi kärsiä. Eli meillä joskus on keskusteltu tästäkin, että onko se este sille vahvalle sisäiselle ryhmäytymiselle se, että jokainen juoksee omien töidensä perässä ja ympäri Keski-Suomea ja jopa valtakunnallisestikin. *Eli tämä on hyvin itsenäistä työtä.*”

(9. julkisen sektorin toimija)

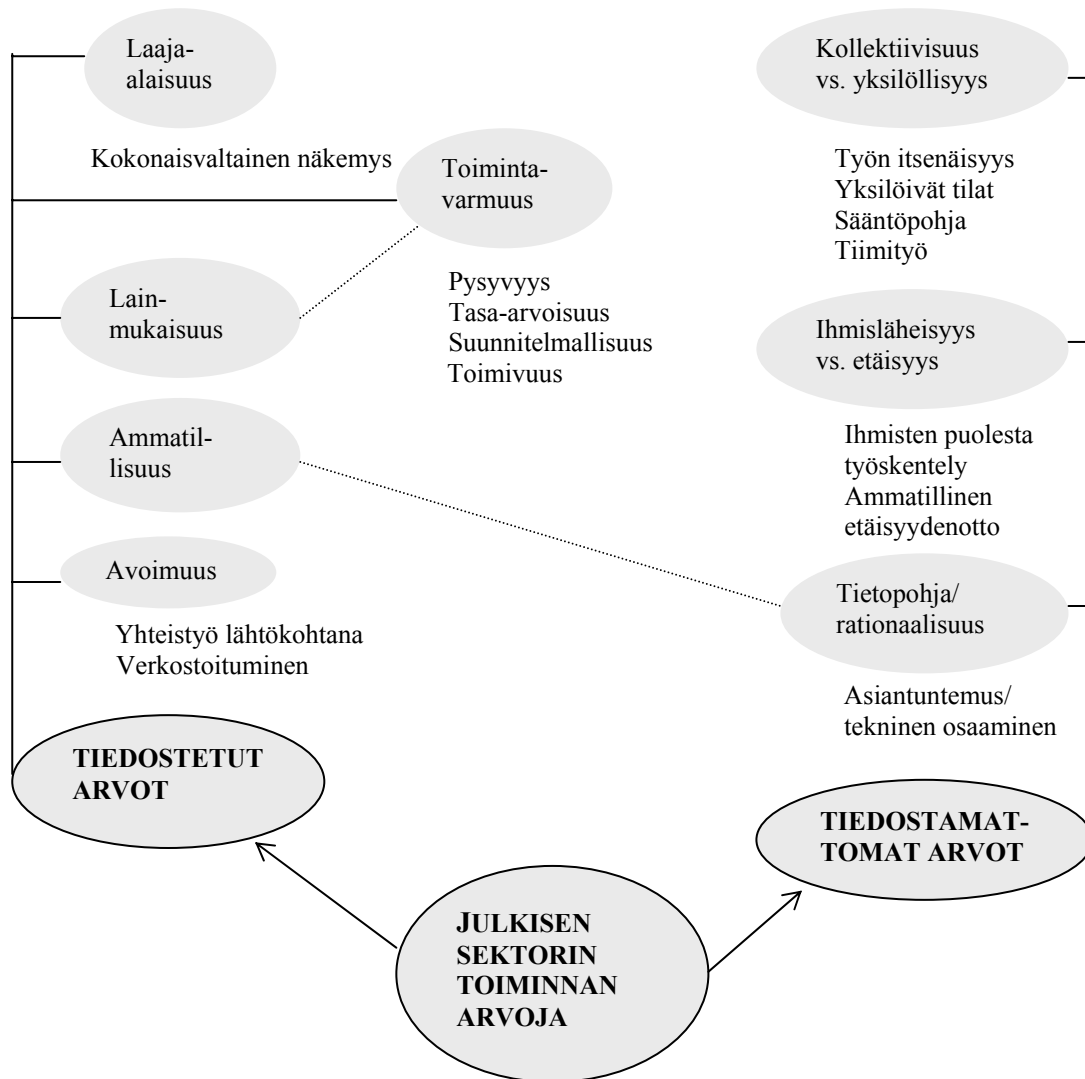
Pyrkimys työn kollektiivisuuteen/yhteisöllisyyteen on havaittavissa kummankin sektorin toimijoiden puheissa. Kollektiivisuuttahan voidaan nähdä jopa tiloissa, enemmän kuitenkin kolmannella kuin julkisella sektorilla (ks. luku 5.2). Julkisella sekto-

rilla kollektiivisuus heijastuu puheena tiimityöstä, yhteisistä säännöistä ja laeista, sekä työntekijän kuulemisena omaan työhönsä liittyvissä asioissa (kollektiivinen päätöksenteko). Työtä tehdään sääntöjen määräämissä rajoissa.

”--- tämä <julkinen> maailma on hyvin jäykkä ja asetuksilla ja säännöillä --- säädetty, ei täällä paljoa sooloilla, siis sillä tavalla kuin josakin muualla.”

(2. julkisen sektorin toimija)

Työntekijä on osa hierarkiaa, mutta omaa työtä pyritään erottamaan hierarkiasta ja kollektiivisuudesta korostamalla työn itsenäisyyttä ja itseohjautuvaa luonnetta. Karkeasti voidaan sanoa, että kun julkisen sektorin työntekijää pyytää kertomaan organisaatiostaan, saa organisaatorakennekuvauksen ja kun kolmannen sektorin työntekijää pyytää tekemään saman, saa kuvauksen organisaation asemasta yhteiskunnassa, siitä mitä organisaatio tekee ja miten se sen tekee. Julkisen sektorin ei ikään kuin tarvitse selittää olemassaoloaan. Kuviossa kuusi on tiivistettynä julkisen sektorin toimintansa taustaksi esittämät arvot.



KUVIO 6. Julkisen sektorin toiminnan taustalta löytyviä arvoja.

5.1.2 Kolmannen sektorin arvoja

Kolmannen sektorin toimijat korostavat arvoina humaaniutta ja intuitiivisuutta – ihmisten kohtaamista. Humaanisuus ja intuitiivisuus, joilla viitataan sisäiseen näkemykseen, välittömään tajuamiseen ja hiljaiseen tietoon, näkyvät mm. siinä, kun korostetaan ihmisten tarpeiden huomaamisen tärkeyttä. Kolmannella sektorilla ollaan ”mahdollisimman antennit ulkona” (2. kolmannen sektorin toimija) ja arvostetaan

välitöntä asioihin reagointia ja toimimista. Ihmisten kohtaamisessa sanotaan tarvittavan herkkyyttä, ja työntekijöiden uskotaan olevan työssään mukana omana itsenään.

Kolmannella sektorilla vallitsee käsitys, että työ on asiakaskeskeisempää ja jossain määrin ihmisiin ystävällisemmin suhtautuvaa kuin julkisella sektorilla. Järjestöt kertovat tuottavansa palvelujaan ihmisten (jäsentensä) tarpeiden lähtökohdista, kun taas julkisen sektorin uskotaan tekevän työtään lakisääteisistä lähtökohdista, enemmän ylhäältä käskettynä.

”No kyllä ehkä semmoinen niin kuin, ei välttämättä aina, mutta että tuntuu siltä, että kyllä julkinen niin kuin hyvin paljon perustaa toimintojaan sen kautta, että mikä on virkamiesten näkemys ja toteamus asiasta tai niin kuin julkisen toimijoiden. Kun taas kolmas sektori minun mielestä taas pyrkii siihen, että kuuntelee jäsenistöään eli jäsenkenttää ja sen kautta tuottaa palveluja lisää. Eli kyllä siellä niin kuin kolmannella sektorilla on kiinteämpi yhteys siihen arkeen minun mielestäni.”

(3. kolmannen sektorin toimija)

Kolmas sektori on siis ihmisläheisempi kuin julkinen, joka on myyttisessä mittakaavassa etäinen ja arjelle vieras. Kolmannen sektorin toimijoiden puheista on helppo löytää painotuksia, jossa korostetaan asiakkaan tarpeista lähtevän työn merkitystä. Toisaalta kerrotaan humanisuuden vaatimusta voitavan käyttää väärinkin, ikään kuin työntekijöiden syyllistämisen keinona.

Ammatillisuutta halutaan korostaa kolmannella sektorilla. Sitä tuodaan esille paitsi näkemyksinä oman toiminnan suunnitelmallisuudesta ja pitkäjänteisyydestä, myös erityisosaamisen korostamisena. Kolmannen sektorin toimijat ovat hyvin tietoisia siitä, ettei heidän työnsä ole annettu kovin ammatillista leimaa ja kokevat sen haittana työssään.

”Että jotkut <julkisella puolella> haluavat niin kuin varmaan ihan rakentaakin tällaisia rajoja jotenkin pönkittämään. Minä näen sen sellaisena ammatti-identiteetti –kysymyksenä, että jos ihmisellä on vahva ammatti-identiteetti, niin se <julkisella sektorilla> pystyy kyllä olemaan yhteistyökykyinen, vaikka sillä olisi minkälaiset salassapitovelvoitteet. Se pystyy niin kuin rajaamaan ne puheensa niin, että se pysyy koko ajan vahvoilla vesillä ja silti ottamaan vastaan sen mikä on sen toisen puolen huoli.”

(1. kolmannen sektorin edustaja)

Yhteistyön jatkuvana ongelmana on salassapitovelvoite, jonka uskotaan myös toimivan välineenä yhteistyöstä kieltäytymiseen. Kyseessä ajatellaan silloin olevan enemmän henkilökohtainen osaamattomuus ja/tai haluttomuus työskennellä ohi virallisen auttamisjärjestelmän ja näin ammatillisuuden rajattu ymmärtäminen. Haastattelussa tulee esille paitsi salassapidon aiheuttama yhteistyön ongelma, niin samalla huomattu jako ammatillaisiin ja puuhastelijoihin. Profioiden rajoja katsotaan suojeltavan ja yhteistyössä esiintyvän mustasukkaisuutta ja kilpailuasetelman korostamista.

Yksi kolmannen sektorin haastateltavista erotti oman työnsä kaksi ulottuvuutta kertomalla edustavansa ammatillisessa työssä julkista sektoria ja kansalaistoiminnassa kolmatta sektoria. Näin hän omalta osaltaan tuki tätä myyttistä jaottelua. Yleisesti tunnustetaan kolmannen sektorin voimavaraksi vapaaehtois- ja etujärjestötyö sekä kansalaistoiminta, kuten edunvalvonta ja epäkohtiin puuttuminen. Kolmannen sektorin toimijat tuntevat voivansa vaikuttaa yhteiskuntaan järjestönsä kautta. Tämä voi tapahtua mm. yhteistyön kautta tai kehittämällä palveluja julkisen sektorin käyttöön. Itse aloitettuja toimintoja siirretään mielellään julkisen sektorin käyttöön.

Oman järjestön yhteiskunnallista merkityksellisyyttä halutaan korostaa kertomalla hyvinkin yksityiskohtaisesti minkälaisia palveluja järjestö tuottaa ja kenelle. Toiminnan oikeutuksen hakemisella viitataan siihen puheeseen, jossa tuodaan esille oman toiminnan asemaa ja suosiota yhteiskunnassa. Korostetaan järjestön tehtäviä yhteiskunnassa; tutkimista, kehittämistä, edunvalvontaa jne. On tärkeää tehdä itseään ja

järjestöään tunnetuksi, jotta saadaan työrauha ja varmistetaan oman toiminnan edellytykset.

Kolmannella sektorilla esiintyvä asialle omistautuminen näkyy ideologisuutena. Osa järjestötoimijoista omistautuu asialleen ”henkeen ja vereen” korostaen asian ja työn esilletuomisen tärkeyttä. Toiset järjestötoimijat korostavat tätä puolta vähemmän. Toisaalta tunnustetaan vaara, että järjestöt puhuvat aina sitä samaa: ”Kun huumenuoret kuolee kadulla” (5. kolmannen sektorin toimija). Ideologisuutta tärkeämpänä työn tekemisessä pidetään ammatillisuutta.

Kolmannella sektorilla ajatellaan avoimuuden ulospäin olevan toiminnan lähtökohta jo pelkästään siksi, että julkinen sektori usein ostaa palveluita. Avautumista sanotaan tapahtuneen niin julkisen sektorin kuin toisten järjestöjenkin suuntaan. On lähdetty uudella tavalla pohtimaan yhteistyötä ja yhteisiä päämääriä. Vuoropuhelun ja keskusteluyhteyden merkitystä korostetaan samalla tavoin kuin julkisella sektorilla. Yhteistyön onnistumisen edellytyksenä nähdään molemmilla sektoreilla pitkäjänteisyys. Avoimuuden korostuminen aineistossa molempien sektoreiden toiminnan lähtökohdista johtuu varmasti osittain haastattelun temasta, yhteistyöstä.

Organisaatiot kolmannella sektorilla uskovat olevansa joustavampia kuin julkisella sektorilla niin ajankäytön kuin työnkuvienkin suhteen. Työntekijään luottaminen koetaan vahvemaksi kuin julkisella puolella, ja työtä pidetään itsenäisenä. Ongelmaksi sanotaan voivan muodostua närkästyminen siitä, miksi järjestössä toisille maksetaan palkkaa ja toisille ei.

”Vaikka meillä on määritelty toimenkuvia, niin se on kyllä sellaista, että hyppäät sitten siihen hommaan mikä eteen tulee. Ja että vähän kaikki tekee vähän kaikkea, ei voi oikein ruveta sanomaan, että minä nyt tässä, teen vaan näitä hienompia, niin sanotusti, hienompia hommia. Ja voi olla tehotontakin se henkilöstön käyttö järjestöissä. Ehkä sen takia just, että kun halutaan olla niin älyttömän tasa-arvoisia, sitten ei uskalleta tehdä sellaisia tiukkoja rajoituksia---”

(1. kolmannen sektorin toimija)

Työnkuvien uskotaan olevan kolmannella sektorilla liukuvampia ja ihmisten katsotaan tekevän enemmän työtä laidasta laitaan – työtä ei pystytä välttämättä valikoimaan. Työnkuvia arvellaan rajattavan tiukemmin julkisella sektorilla periaatteella; tämä on minun työni ja tuo sinun työsi, ei kosketa niihin.

Kolmas sektori uskoo kykenevänsä joustamaan sekä järjestökenttensä että ympäröivän yhteiskunnan vaatimusten mukaisesti. Se koetaan nopeammaksi ja muutoksiin reagoivammaksi kuin julkinen sektori. Joillakin järjestöillä kehittäminen mainitaan toiminnan varsinaisena lähtökohtana. Kolmannen sektorin toimijat näkevät ikään kuin tulevaisuuteen kehittäessään tarkoituksenmukaisia ja tarpeellisia palvelumalleja. Tunnistetaan kuitenkin se, että kaikki järjestöt eivät välttämättä automaattisesti ole nopeampia ja joustavampia kuin julkinen sektori. Uusia ideoita ja toimintatapoja katsotaan voitavan kuitenkin ottaa käytäntöön helpommin kuin julkisella sektorilla.

”--- kun on nähnyt ja kuullut miten muut tekee niin ehkä siitä on saanut myös sellaista oppia vähän että noinkin voisi tehdä tai noinkin voisi ajatella. Kun sen voi aika nopeasti ottaa käytäntöön omassa työssään, kun on nyt järjestössä töissä. Eikä siellä kunnan puolella, missä se on silleen jotenkin *paljon kankeampaa*.”

(5. kolmannen sektorin toimija)

Vaikka usein viitataan siihen, että kolmas sektori on innovatiivisempi ja nopeampi, ei muutosnopeutta välttämättä nähdä ainoastaan positiivisena asiana. Jatkuvan toiminnan kehittämisen ei aina katsota olevan edes tarkoituksenmukaista.

”Tämä on vähän turhankin hektistä tällä hetkellä, että täällä ei työntekijänä niin kuin aina tahdo jaksaa ja motivoitua tekemään uutta ja uutta koko ajan kun vanhoissakin malleissa on vielä kehitettävää ja tekemistä ihan ja että ne ovat ihan toimiviakin.”

(3. kolmannen sektorin toimija)

Kehitys ei ole itseisarvo sinänsä, vaan tunnistetaan se, että ensin täytyy saada perustyö toimimaan ja vasta sen jälkeen alkaa uuden kehittäminen. Kehittäminen-termiä

katsotaan jopa käytettävän väärin. Jatkuva järjestön modernisoiminen ja nykyaikaisen imagon ylläpitäminen koetaan myös jonkinlaisena taakkana.

Kriiseihin nähdään paneuduttavan perusteellisemmin kuin julkisella sektorilla, minkä uskotaan koituvan asiakkaiden hyödyksi. Kolmannella sektorilla ajatellaan puututtavan julkista sektoria rohkeammin asioihin ja työntekijöillä katsotaan olevan enemmän vapautta ilmaista mielipiteensä.

”--- eikö niin kuin julkisten palvelujen edustaja voi samalla lailla sanoa, että me teemme tämän, mutta tuota me ei tehdä, tuohon meillä ei ole rahaa tai tätä asiakasryhmää me emme voi palvella, koska meillä ei ole työntekijöitä tai meillä ei ole osaamista. Mutta sen uskaltaa sanoa helpommin järjestön edustaja, minä väitän näin. --- Jotenkin ne ajatukset on, niitä on lupa sanoa, eikä tarvitse kysyä johtajalta lupaa tai joltakin, kunhan raameissa pysytään, mutta raamit ovat aika laajat.”

(5. kolmannen sektorin toimija)

Suuren toimintavapauden vuoksi työn sanottiin olevan vaativampaa kuin julkisella sektorilla. Toimintavapauden ei kuitenkaan katsota sulkevan pois toiminnan päämäärätietoisuutta. Erotuksena julkisen toimintavarmuudelle toiminnan ei kolmannella sektorilla ajatella jatkuvan rahoituksen hakemisen vuoksi lepäävän niin vakaalla pohjalla. Tuodaan esille se, että työssä on tietty epävarmuustekijä johtuen paitsi rahoituksen hakemisesta, myös siihen liittyvästä tulosvastuullisuudesta.

”--- varsinkin kun tässä on ollut paljon semmoista niin kuin minä sanoin noita pettymyksiä ja on ollut hyvin hankalia kohtia ja yksin työkentelyä. --- Se on niin kuin jotenkin, että minä olen joutunut vastaamaan isommista asioista kuin minun alun perin on pitänytään, koska luotetaan siihen että minä toimin itsellisesti, mutta sitten tietyissä asioissa kun ei voi kuitenkaan päättää, kun ei ole päätösvaltaa, ei ole budjettivaltaa, ei ole siis semmoisia.”

(5. kolmannen sektorin toimija)

Kun toimintavapaus yhdistyy työn epävarmuuteen, ei sitä välttämättä koetakaan positiivisesti. Jatkuva taloudellisista resursseista kilpaileminen rajoittaa työntekijöiden toimintavapautta ja jatkuvaa rahoituksen hakemista pidetään koko toiminnan epävarmuutta kasvattavana tekijänä. Tästä huolimatta osa niin julkisen kuin kolmannenkin sektorin toimijoista näkee kolmannella sektorilla olevan enemmän taloudellisia resursseja käytettävänä. Julkinen on kuitenkin pysyvämpi niin työsuhteissaan, rahoituspohjassaan kuin muuttumattomuudessaankin.

”--- mutta varmaankin alkuvaiheessa justiinsa tähän liittyy tietynlainen epävarmuus sillä tavalla että se ei ole niin kuin jossakin virassa. Sinulla on ihan erilainen asema, kuin jossakin tällaisessa järjestössä, jossa tavallaan pitää koko ajan niin kuin tuottaa tai saada tuloksia aikaan, jotta sen olemassaolo on niin kuin oikeutettu.”

(4. kolmannen sektorin toimija)

Kolmannella sektorilla työntekijöille asetetut toiminnan raamit ovat lähinnä toiminnan päämääriä, joita työntekijät saavat suhteellisen itsenäisesti soveltaa, mutta työssä katsotaan olevan suurempi vastuu saada aikaan tuloksia kuin julkisella sektorilla. Työntekijän panokseen, siihen että hän saa työnsä tehtyä, uskotaan luotettavan. Työntekijöiksi kolmannelle sektorille voidaan valita ”sopivampia henkilöitä joustavammin rakentein” (5. kolmannen sektorin toimija) kuin julkiselle, jossa on varaa ”löysäillä”.

Joitakin kolmannen sektorin toimintavapauden mahdollistajiakin esitettiin. Näitä ovat mm. se, että järjestöillä ei ole lakisäätteisiä velvollisuuksia täytettävänä ja kolmannen sektorin kimpussa ei olla pahojen kysymysten kanssa. Toisin kuin julkisen sektorin, sen ei tarvitse pelätä painostusryhmiä tms.

Kollektiivisuus heijastuu kolmannella sektorilla pyrkimyksenä tilojen avoimuuteen. Se on myös toimimista oman järjestön päämäärien hyväksi ja työn yhteisöllisen luonteen korostamista; yhdessä tekemistä toisten työntekijöiden kanssa samanlaisissa työtehtävissä. Toisaalta korostetaan työn itsenäisyyttä, mutta ei siinä määrin kuin julkisella sektorilla.

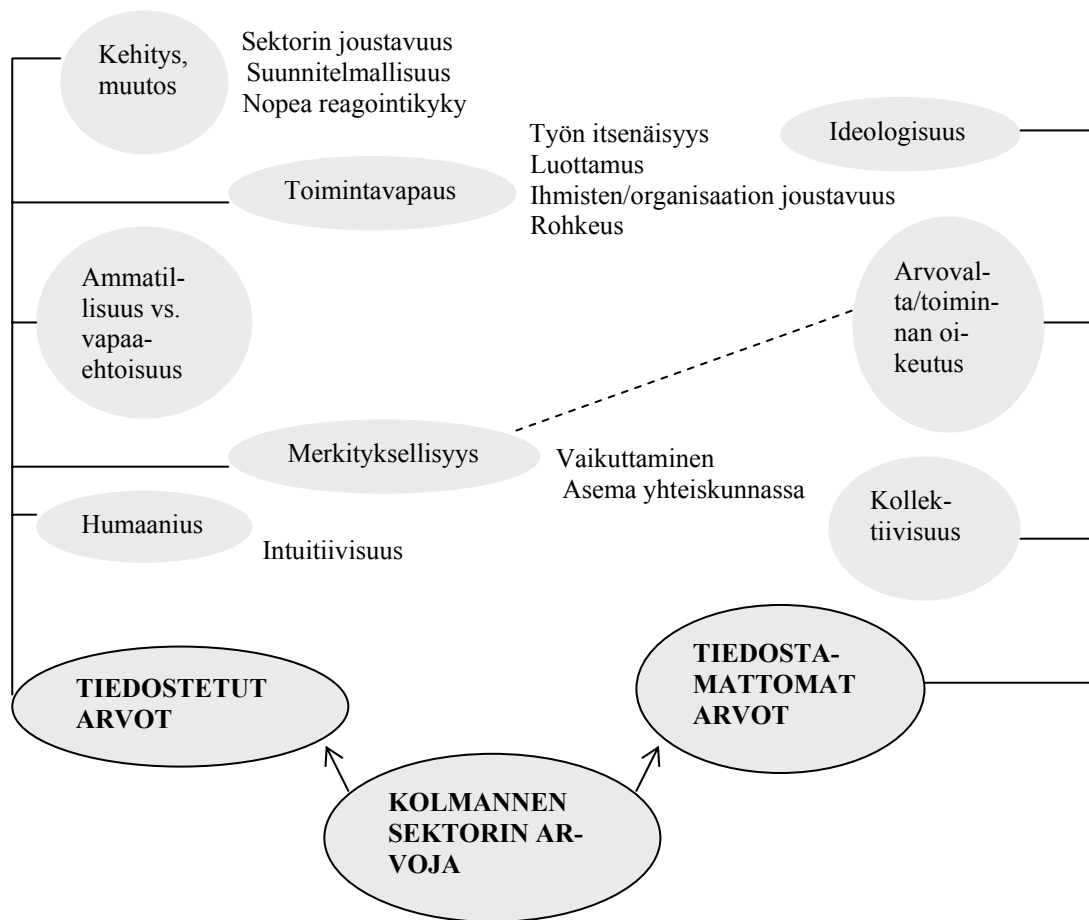
Tehokkuutta ja asioiden hyvää hallintotapaa ajatellaan haettavan julkisella puolella tehtävien rajauksilla. Kolmannella sektorilla tunnustetaan, ettei tämä puoli ole niin hyvin hoidossa. Tämä voidaan nähdä mm. dokumentoinnissa. Toisaalta, kolmannella sektorilla tuodaan esiin heillä olevan usein enemmän järjestelmällisesti koottua asiakastietoa käytössään kuin julkisella puolella (koulut, päiväkodit jne.).

Aiemmin esitetyssä Aila-Leena Matthiesin jaottelussa (ks. taulukko 1, luku 1.3) on helposti nähtävissä joitakin haastatteluissammekin esille nousseita sektoreihin kohdistuvia ennakko-oletuksia. Esimerkiksi virallisen lupaus ammatillisuudesta ja vastaavasti epävirallisen maallikkomaisuus tuli esille useammassakin haastattelussa.

”--- kyllä minulla vähän sellainen kuva kuitenkin on, että kyllä järjestöihmisiä pidetään semmoisina – se nyt on hirveän kuluneesti sanottu – mutta vähän silleen puuhastelijoina. Että tavallaan semmoinen, mitä muut eivät viitsi tehdä, niin järjestöt voi tehdä sen. Ja kun niillä kun nyt ei ole niin kovaa osaamistakaan, niin niille sopii hyvin sellaiset apupojan tehtävät.”

(1. kolmannen sektorin toimija)

Molempien sektoreiden arvopohjat vastaavat siltä osin Matthiesin jaottelua, että julkinen esittää olevansa paitsi ammatillinen, ja samalla tieteellinen sekä rationaalinenkin, myös tasa-arvoinen ja pysyvä, mutta toisaalta ihmisistä etäisyyttä ottava ja hierarkkinen. Kolmas sektori ei allekirjoita maallikkomaisuuttaan (ei-ammattillisuutta), kokee sen jopa loukkauksena, vaikka pitääkin lähtökohtiaan ihmisille ja arjelle läheisempänä – samalla silti tunnistaen työnsä epävarmemman pohjan. Kuviossa seitsemän on koottuna kolmannen sektorin esittämät toimintansa lähtökohdat.



KUVIO 7. Kolmannen sektorin toiminnan taustalta löytyviä arvoja.

5.2 Tiloista

Ihmisen rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö sijoittuu kulttuurin näkyvimälle tasolle¹³². Organisaatiokulttuurin ilmentymiä ovat paitsi organisaation edellä esitetyt arvot, sekä säännöt ja normit, myös yleinen ilmapiiri – se miten vieraat otetaan vastaan ja millaisen mielikuvan vierailija luo organisaatiosta. Tämä ilmapiiri muodostuu symbolisista ja rituaalisista elementeistä, jotka kuvaavat arvoja ulkoisina käyttäytymismalleina ja tapoina. Symbolit näkyvät esimerkiksi tilan kokona, ulko-

¹³² Schein 1987, 32-33

asuna ja huonekaluina, jotka voidaan tulkita ulospäin näkyvinä signaaleina ja esityksinä organisaatiokulttuurista.¹³³

Leena Eräsaari¹³⁴ tarkastelee julkisten organisaatioiden sisäistä vuorovaikutusta tilojen kautta. Hän nimeää julkisten tilojen reviiirikäyttäytymiseksi sen, kun asiakkaat ja henkilökunta erotetaan toisistaan erilaisilla keinoilla ja asiakkaiden liikkumista rajoitetaan esim. ovilla ja opasteilla. Julkiset tilat on rakennettu ”sellikonttori” -ajattelun varaan, jossa työntekijät ovat lukkiutuneet suljettujen ovien taakse omaan rauhaansa. Tällä tuetaan – ne symbolisoivat – työntekijän yksilöllisyyttä ja kollegoiden valvovan silmän alta vapautumista. Toisaalta kontrollia taas vahvistetaan kellokorttikulttuurilla, jolla työntekijän ajankäyttöä valvotaan.

Organisaation ulkopuolisiin ihmisiin säilytetään roolidistanssi, eli aseman tuoma etäisyys. Tämä näkyy tilojen rakentamisena tätä etäisyyttä korostavaksi. Tiloja kehitetään niin että syntyy eräänlaisia välietappeja tai kohtauspaiikkoja, kuten odotushuoneita, asiakkaan ja byrokratian väliin ennen kuin asiakas pääsee haluamalleen luukulle. Tilat pyritään suunnittelemaan yksiselitteisesti niin, että niissä voi toimia vain yhdellä tavalla ja ennustettavuus säilyy. Asiakkaiden toivotaan noudattavan näitä ennalta määrättyjä rutiineja automaattisesti ja tällä tavoin heidän liikkeensä säilyy kontrolloituna.¹³⁵

Jotkut esineet ovat tyypillisemmin virastoon kuuluvia kalusteita kuin kodin kalusteita¹³⁶. Koti täyttyy esim. korituoleilla, matoilla, sohvilla ja viherkasveilla. Konttori/virasto vastaavasti täyttyy muovituoleilla, tietokoneilla, kirjoituspöydillä ja parhaat päivänsä nähneillä viherkasveilla tai muovikukilla. Henkilökohtaisuus tavaroissa heijastaa kodin tuntua kolmannella sektorilla. Tilan kodinomaiseksi tekemisestä tai tekemättä jättämisestä voi myös vetää johtopäätöksen, että sillä joko tarkennetaan tai häivytetään oman ajan ja työajan, työpaikan ja kodin, eroja.

Tämä ero oli havaittavissa haastattelupaikoissa; kolmannen sektorin tilat pyrkivät usein kodinomaisuuteen, kun taas virastoissa eräitä pieniä yksityiskohtia, kuten tau-

¹³³ Morgan ym. 1983, 8; Erkkilä 2001, 45 & 59-60

¹³⁴ Eräsaari 1995, 159-164

¹³⁵ Emt., 165-168 & 180

luja tai yksittäistä mattoa lukuun ottamatta korostui tilojen virallisuus. Toimistomaisuus on kuitenkin säilytetty molemmilla sektoreilla. Tämä tarkoittaa työtilojen eriyttämistä joko kunkin työntekijän omiin huoneisiin tai ainakin omiin työpisteisiin, mikä arvatenkin oli tehty helpottamaan työskentelyä.

Kolmannella sektorilla suositaan avokonttorimallia, jossa samassa työtilassa työskentelee useampia henkilöitä. Kun suljettu sellikonttorimalli tukee yksilöllisyyttä ja kollegiaalisesta valvonnasta vapautumista, niin avokonttorin voi vastaavasti sanoa edustavan pyrkimystä avoimeen vuorovaikutukseen ja työn näkyväksi tuomiseen, kollektiivisuuteen. Toisaalta se voi olla vain osoitus tilan puutteesta.

Ei juuri missään julkisen sektorin tilassa, missä haastatteluja tehtiin, ole poikettu tästä sellikonttorimallista. Kun julkinen oli osoittanut paikan yksittäiselle kolmannen sektorin edustajalle, oli sillä tarjota vain ”sellejä”. Myös Harava-hankkeen työntekijät toimivat sellikäytävällä – työntekijöiden työtila on kuitenkin jaettu ja yhteinen. Toisaalta julkisen sektorin ainoassa haastatellussa projektiorganisaatiossa oli päädytty tilaan, jossa oli paljon samantyyppistä avaruutta kuin kolmannellakin sektorilla. Sinne oli vasta muutettu, mikä antaa toivoa uuden tyyppisistä tilaratkaisuista julkisellakin.

5.3 Ajasta

Ajan jakamisen kahteen periodiin, työhön ja vapaa-aikaan, uskotaan korostuvan julkisella sektorilla enemmän. Aiemmin mainittu kellokorttikulttuuri korostaa virastoaikatauluja ja tuo niitä vielä näkyvämmäksi. Niin julkisella kuin kolmannellakin sektorilla haastateltavat tunnistavat tämän eron. Julkisen sektorin toimija toi tämän esille niin, että julkisella puolella työtä toisaalta *saa* mutta toisaalta myös *täytyy* tehdä virka-ajan puitteissa.

”--- Mutta että semmoinen vanha niin kuin kellokorttisysteemi, että kun kortin leimaat ja tuota sitten leimaat kun lähdet pois ja kahdeksan tuntia on täynnä noin, niin sitä minä en toivoisi ikinä järjestöille, koska täällä kuitenkin pitää tehdä ja on hyvä että saa tehdä töitä silloin kun niitä on. Silloin kun on vähemmän kiirettä, niin silloin voi olla lomalla ja hengähtää ja pitää vapaata. --- tulee paljon järjestöihmisiä vastaan, jotka sanovat että on ylitöitä 200 tuntia etkä pysty missään vaiheessa pitämään niitä ylitöitä.”

(3. kolmannen sektorin toimija)

Kolmannella sektorilla korostetaan työtä tehtävän helpommin virka-ajan ulkopuolella ja ylityötunteja kertyvän runsaasti. Toisaalta myös tauon ja levon paikan voi määrittää itse. Toki tämä on varmasti todellisuutta julkisellakin sektorilla – sitä ei kuitenkaan uskottu tapahtuvan siinä määrin kuin järjestöissä. Kolmannella sektorilla näkemys joustavasta ajankäytöstä on positiivinen, mutta huoli ihmisten hyväksikäytöstä myös olemassa. Ongelmaksi koetaan se, että ylitöitä tehdään ilman korvausta.

Kolmannella sektorilla työhön käytetty aika voidaan kokea humanisuuden mittarina. Toisinaan työntekijät pitävät raskaana sitä, että heiltä vaaditaan omaa panosta paitsi työssä, myös vapaa-ajalla. Työntekijöiden hyväksikäyttöön on paremmat edellytykset, koska ajankäytöstä voidaan tehdä syyllistämisen keino inhimillisyyteen ja vapaaehtoisuuteen vetoamalla.

”Niin tässä on ollut semmoista rajanvetovaikeutta, että aika pitkään on järjestöihmisiä pystytty niin kuin venyttämään sillä että hyvä ihminen tekee sitä työtä myöskin sen palkkatyön ulkopuolella niin vapaaehtoistyönä, ihan sitä samaa duunia. Ja tuota, se on niin kuin semmoinen josta ei varmaan julkissektorilla tulisi mieleenkään, niin kuin joku lääkäri, että tule nyt hei kuule vapaaehtoistyönä sitten tänne neuvolaan vetämään tällaista vanhempainryhmää tai... En usko, että tulisi kauppoja semmoisesta.”

(1. kolmannen sektorin toimija)

Julkisella sektorilla ei ajatella olevan mahdollisuutta työajan venyttämiseen iltapäivä neljän yli. Kolmannen ja julkisen sektorin erilaiset työaikakäytännöt nähdään ongelmana yhteistyölle. Esimerkiksi aikataulujen sopimisessa voi tulla ongelmia suuren joukon kanssa, etenkin kun kolmannen sektorin toimijoille iltai-aikaan kokoontumisen nähdään olevan helpompaa. Julkisella sektorilla uskotaan toimittavan tiukemmin virka-ajan puitteissa, eikä työhön käytettyä aikaa kolmannen sektorin näkökulmasta katsota käytettävän edes tehokkaasti – työtahti on julkisella sektorilla hitaampaa. Julkisen sektorin puolella tämä koetaankin ongelmaksi, että kolmannen sektorin toimijat eivät:

”--- tunne sitä sitten sitä virkamiehen maailmaa ja sitä työkuultuuria ja semmoista sitten todellisuutta missä ne elää siellä. Että ne on niin kuin paineiden alla, että se on aika kovaa.”

(1. julkisen sektorin toimija)

Julkisella sektorilla ei ymmärretä virkamiesmäisyssyytöksiä ja uskotaan jopa, että kolmannella sektorilla työ on helpompaa. Toisaalta tunnustetaan työtehtävien samantaisuus ja korostetaan yhteisiä ongelmia sekä asiakkaita, joiden kanssa työtä tehdään. Myös kolmannen sektorin puolella tunnustetaan osittainen oman työajan tehon hyväksikäyttö. Työnkuvia ei uskalleta tasa-arvon korostamisen vuoksi rajata tarkasti, jolloin työntekijöiden osaamista ja työaikaa ei uskota käytettävän hyväksi parhaalla mahdollisella tavalla.

Työaikaa arvellaan siis käytettävän kolmannella sektorilla joustavammin. Työtä tehdään herkästi muulloinkin kuin klo 8–16 välillä, vaikka nähdään tällainen työaika kuultavana. Työajan (tayloristisesta) tehokkaasta käytöstä sen sijaan ei voi aineistoon perustuen sanoa mitään – enemmän on kyse niistä myyteistä, joita niin julkiseen kuin kolmanteenkin sektoriin liitetään. Kolmannen sektorin toimijoilta olikin kuultavissa julkisen sektorin virkamiehelle ”tyypilliseen” laiskuuteen liittyviä syytöksiä.

5.4 Ihmiskuvasta

Erilaiset ennakko-oletukset värittävät kuvaamme niin viranomaisista kuin kolmannenkin sektorin toimijoista, vapaaehtoisista. Jotkut kuvistamme ovat hyvinkin jäsenytyneitä, toiset taas epäselvempiä. Voidaan sanoa, että toisten ammattiryhmien työroolit eivät ole niin kiteytyneitä, kun taas joidenkin ryhmien ammattiroolit ovat sääntönmukaisempia ja stereotyyppisempiä. On hyvä tutkia omiakin tunteita tällaisten roolirajojen tekijänä – kun törmää julkisen sellikäytävällä värikkäästi pukeutuneeseen ja äänekkäästi nauravaan täti-ihmiseen (ja tässä puhutaan nimenomaan tätienergiasta), epäilee eksyneensä väärään paikkaan. Miksi?

”Byrokraatiaan sisään rakentuneet epäluottamus ja itseohjautuvuuden puute lisäävät taipumusta uudistushaluttomuuteen sekä organisatiokulttuuriin, jolle tyypillisiä piirteitä ovat konservatismi ja hierarkiaan alistuminen, välinpitämättömyys ja persoonattomuus, tunteettomuus, eristäytyminen ja antipatia.”¹³⁷

Ehkä vastaus piilee myyttisissä mielikuvissa viranomaisista. Byrokraattia kuvaillaan byrokriakritiikin mukaan mm. persoonattomaksi, eristäytyneeksi ja tunteettomaksi. Kuva ei siis ole elävä ja värikäs, vaan harmaa ja tunteeton. Julkisella sektorilla ihmiset haastattelua tehtäessä eivät tuntuneet sen viileämmiltä tai muodollisemmilta kuin kolmannella sektorilla. Tukat kammattuina tai vain sinnepäin, suun ympärillä hiukan innostunut ilme ja käsissä eloa, t-paitoja tai pelkkiä paitoja, hiukan kiireisiä ja levottomia olemuksia – siis kaikkia vuorollaan ja molemmilla sektoreilla.

Ihmiset olivat samantyyppisiä paikasta riippumatta – yhtä ystävällisiä, välittömiä jne. – mutta vallitsee mielikuva, jonka mukaan julkisella sektorilla toimijat ovat seesteisiä, virallisia ja arkitodellisuudesta etäännyneitä. Kolmannella sektorilla ihmiset vastaavasti ovat epämuodollisempia ja rennompia, sekä huolta pitäviä, välittäviä ja sydämellisiä.

¹³⁷ Vartola 2000

Myyttisen ajattelun mukaan näistä rooleista/mielikuvista sekä halutaan eroon että niitä yritetään säilyttää. Kun julkinen rinnastetaan ammatillisuuteen ja kolmas maallikkomaiseen, tarkoittaa se käytännön ihmiskuvissa, että julkisen sektorin toimijat mielivät itsensä ammattitaitoisiksi ja itsenäisiksi tiimityöskentelijöiksi – eivät kuitenkaan sooloilijoiksi – joilla on kokonaisvaltainen näkemys yhteiskuntaan ja asiakkaisiin. Toisaalta he tunnistavat mahdollisuuden ihmisten ylhäältä päin ohjaamiseen ja etäisyyden ottoon. Kolmannen sektorin työntekijät taas kertovat olevansa työssään omana itsenään – villejä ja vapaita, herkkiä ongelmien tunnistamisessa, joustavia, itsellisiä ja arjelle läheisiä.

”--- kyllä varmaan monissa järjestöissäkin on semmoista tiettyä virallisuutta, mutta julkispuolella se virallisuus on jotenkin usein semmoinen leimaa-antava, joka näkyy myöskin niissä julkisen sektorin edustajissa. Ja järjestöpuolella tämä on tämmöistä vähän niin kuin, tai minä ainakin toivoisin, se olisi jotenkin lunkimpaa, vähän semmoista niin kuin rennompaa, että ihmiset olisi omana itsenäänkin siinä.”

(1. kolmannen sektorin toimija)

Julkisen sektorin toimijoiden ammattiroolit määritetään tässä byrokraattisiksi, kolmannella sektorilla ollaan niin kuin kotona oltaisiin. Julkisella sektorilla toimijat korostavat työn ammatillista osaamis pohjaa ja toiminnan lähtökohtien laaja-alaisuutta (rationaalis-legaalinen ajattelu), mutta ei kuitenkaan haluta samaistua byrokraattiin. Kerrotaan jopa kärsittävän hierarkkisista rakenteista ja korostetaan työn itsenäistä luonnetta sekä ihmislähtöisyyttä.

5.5 Imago-ongelmia?

Julkisella sektorilla voidaan sanoa olevan imago-ongelmia, eli raskaita myyttejä kannettavanaan. Julkinen edustaa kolmannen sektorin (ja yleisön) silmissä mm. virallista, kankeaa, hidasta ja hierarkkista. Kolmannella sektorilla arvellaan julkisella sektorilla tehtävän vähän yhtä ja toista kokonaisnäkemys puuttuen, eli toimitaan pirstaleisesti. Julkinen edustaa luukulta toiselle juoksemista. Vaikka julkinen sektori pitää it-

seään suunnitelmallisena, katsoi kolmannen sektorin edustaja, ettei julkisen suunnitelmallisuus ulotu työssä kohdattavien asioiden pitkäjänteiseen ja tunnetasolla tapahtuvaan läpikäymiseen. Joskus asiat täytyy päättää nopeasti ja suunnittelemattomasti.

Kolmannen sektorin myyttinen imago on toisinaan sekin korjaamista vailla. Kolmas sektori edustaa julkisen sektorin näkökulmasta ammattitaidottomuutta sekä yksikatteisuutta ja sen toiminnassa esitetään olevan toisinaan hiukan yliauttamisen makua. Sektori nähdään alttiina vaihtelulle ja tason järjestöjen kesken vaihtelevan.

Julkisen sektorin uskotaan olevan kansalaisille tutumpi kuin kolmannen, huolimatta siitä onko henkilöllä palvelusta henkilökohtaista kokemusta. Kolmannen sektorin toimijoiden katsotaan tulevan tutuksi ainoastaan omien kokemusten kautta, kun taas jokaisen kansalaisen ajatellaan tietävän, mitä julkinen edustaa ja mitä siellä tehdään (esim. sossu). Suhteessa kolmanteen sektoriin julkinen sektori on luotettava ja neutraali, toimiva ja horjumaton, ja taso säilyy siellä aina. Kalliita ja arvokkaita myyntejä!

Molemmilla sektoreilla nähdään oma julkisuuskuva peruspositiivisena. Julkinen puoli uskoo ihmisten kokevan toimintansa hitaana ja joustamattomana, mutta toisaalta neutraalina ja luotettavana. Myönnetään, ettei aina välttämättä itse olla kaikkein asiakaslähtöisimpiä, ja hierarkiat ovat syvemmillä kuin kolmannella sektorilla, mutta toisaalta esitetään työn olevan ammatillista ja laaja-alaista – tunnustetaan siis kritiikki, mutta uskotaan kansalaisten luottavan sen toimintaan.

Kolmannella sektorilla nähdään ihmisten asenne järjestöjä/yhdistyksiä kohtaan hyvänä, ja uskotaan työtä pidettävän tärkeänä ihmisten arjen kohentajana. Työn humaaneja lähtökohtia ja erityisosaamista korostetaan. Osa tunnistaa sen, ettei aina olla juuri niitä kaikkein joustavimpia.

”--- meillä on vähän luutuneita käsityksiä siitä, että kolmas sektori olisi aina joustava ja hyvin nopeasti reagoiva. Että kyllähän nämäkin ovat organisaatioita omalta osaltaan, ja niissä saattaa olla hyvin vanhoja perinteitä ja ns. vanhoja järjestöjyriä, jotka hoitavat asiat vuodesta toiseen samalla tavalla tapahtui yhteiskunnassa mitä tahansa.”

(3. kolmannen sektorin toimija)

Kolmas sektori tunnistaa mahdollisuuden omien rakenteidensa byrokraattisuuteen, kun julkisen sektorin työntekijät taas kapinoivat omaa byrokraattista kuvaansa vastaan. Julkisen sektorin edustajista jaottelu ihmisläheisen kolmannen ja etäisen julkisen välillä on liioitteleva. He uskovat kuvan olevan osittain vääristynyt.

” --- aivan mahtavaa työtä, tekisipä vaan kuntien, siis virallinenkin puoli noin hyvää ja antautuvaa työtä. Eli tulee tällaisia ajatuksia. Minä luulen että kolmanteen sektoriin jotenkin niin kuin liitetään ehkä enempi ajatusta, että siellä on niin kuin ihmiset jotenkin enemmän – tai en sano varmasti, mutta joku tällainen mielikuva että ainakin vapaaehtoistyössä, että siinä ollaan niin kuin sydämellä mukana, siitä ei saada – tai saadahan siitä palkkaa mutta aina ei saada edes palkkaa...

Kolmas sektori edustaa antaumuksellisuutta ja *hyvyyttä*, mitäpä muutakaan. Julkisella puolella ollaan kiinnostuneita kontrollista ja rahan tuomasta vallasta. Sama haastateltava jatkaa:

”...tai että siinä ollaan enemmän niin kuin sydämellä mukana, mutta julkisella, tai siis täällä meidän julkisilla jutuilla sitten niin ollaan enempi niin kuin palkkalaisina. Ja ihan niin kuin meidän tehtävä olisi sitten kauheasti puolustaa kunnan rahavaroja. Näitä syytöksiähän tulee myös jonkin verran.”

(9. julkisen sektorin toimija)

Julkisella ajatellaan kylmän rationaalisesti ja laskelmoivasti – työ edustaa palkkaa eikä ihmisten palvelua. Toimintakulttuurien erilaisuus tuodaankin esille paitsi molemminpuolisena erojen tekemisenä, myös oman annetun roolin havaitsemisena. Näihin rooleihin ei samaistuta, ja niitä pidetään ennakkoluuloisina ja paikkaansa pitämättöminä. Näiden vanhojen myyttisten mielikuvien ajatellaan olevan vallitsevia ja ne useimmiten koetaan taakkana.

Keskeisiä sektoreita koskevia myyttejä on tuotu edellisissä kappaleissa esille sekä koskien omaa sektoria että yhteistyösapuolta. Näistä aineistosta löydettyistä myy-

teistä keskeisimmät itseä koskevat myytit olivat kolmannella sektorilla humaanius ja julkisella laaja-alaisuus. Toista osapuolta koskevista myyteistä tärkeimmiksi nousivat julkisen sektorin näkemys kolmannesta epäammattillisena mutta inhimillisenä sektorina. Kolmannen sektorin tärkeimmät myytit julkisesta sektorista ovat vastaavasti joustamattomuus ja kankeus, mutta toisaalta näkemys yhteistyöosapuolesta arjen turvallisena peruslähtökohtana. Seuraavassa kappaleessa käsittelemme näiden kahden sektorin kohtaamista myyttien värittämän yhteistyön puitteissa.

6. Myyttiset kolmas ja julkinen kohtaavat

”Ne siellä tekee vaan, vaikkei lapsista ole mitään tietoa” totesi yksi julkisen sektorin edustaja. Mistähän arvasi tyrmistyksemme, kun korjasi sanomaansa vähän lempeämmäksi saman tien. ”Ovat siellä julkisella hiukan seesteisiä – tuntuu riittävän, että ilmestyvät töihin” sanaili eräs kolmannen sektorin edustaja ja ryki käteensä: ”Ehkä eivät... mutta kuitenkin”.

Kun myytit viittaavat kerrottuihin tarinoihin ja vahvistavat menneisydessä merkittäviksi nousseita tekijöitä, ne samalla toimivat perusteluna ”oikealle” toiminnalle ja vahvistavat ennakkoluuloiksi jumiutuneita käsityksiä sektoreiden eroista. Myytit näkyvät toimijoiden tavassa tehdä eroja oman ja muiden organisaatioiden välille. Ne löytyvät niistä näkemyksistä, joilla rakennetaan julkisen ja kolmannen sektorin organisaatiokulttuurista rajaa. Näillä myyttisillä käsityksillä ladatuilla rajapinnoilla tehdään yhteistyötä ja väitämme että nämä käsitykset vaikuttavat yhteistyön onnistumiseen.

Kun organisaatioiden työntekijöillä on erilaiset ammatilliset asenteet ja he kohtaavat yhteistyön merkeissä, voi syntyä kulttuurien välistä sodankäyntiä. Mm. erilaiset normit, aikakäsitykset ja uskomukset sekä toisesta että itsestä voivat synnyttää vastakkainasetteluja toimijoiden välille.¹³⁸ Myös yhteistyöhön kohdistuu myyttisiä näkemyksiä – sen onnistumisen tai onnistumattomuuden syihin ja sen oletettuihin seurauksiin.

6.1 Yhteistyötä koskevia myyttejä

Yhteistyön ajatellaan vaikeutuvan erilaisten rajalinjojen korostamisen seurauksena. Näistä tärkeimpinä mainitaan julkisen puolelta osoitettu kolmannen sektorin väheksyntä ja arvostuksen puute, sekä yhteistyön ohjailun tarve. Kolmas sektori puolestaan osoittaa hyökkäävällä toiminnalla yhteistyökyvyttömyytään, haukkuen esimerkiksi julkista sektoria taloudellisten resurssien vääränlaisesta jakamisesta.

Koska kolmannen sektorin välittävä rooli hyvinvointivaltion luomisessa on ollut keskeinen, väitetään valtion ja kansalaisyhteiskunnan välisen rajan kulkevan yhdistyslaitoksen sisällä, ei sektoreiden välillä. Osa kolmannen sektorin organisaatioista on vaikiutuessaan alkanut muistuttaa valtiollisia (byrokraattis-professionaalisia) organisaatioita. Väittämän mukaan rahoitusriippuvuus sekä tiivistynyt yhteistyö on jopa heikentänyt kolmannen sektorin itsenäisyyttä.¹³⁹ Tätä pelkoa ilmaistaan kolmannella sektorilla seuraavasti.

”--- mitä toimintoja julkinen haluaa siirtää järjestöille. Että onko ne näitä niin kuin vaikeammin hoidettavia tapauksia --- Kaikkeahan ei niin kuin rahalla voida hoitaa, mutta että kuitenkin niin se jännite on olemassa. Ja sitten se, että saako järjestöt toimia omien periaatteiden mukaan, vai saneleeko julkinen liiaksikin sitä että mikä on – tai yritetäänkö sanella sitä että mikä on järjestöjen tehtävä.”

(3. kolmannen sektorin toimija)

Yhdeksi yhteistyön perusjännitteeksi mainitaan raha ja sen jakaminen, toiseksi pelätään toiminnan ehtojen tiukkenevan ja jatkossa määräytyvän yhä enemmän julkisen sektorin tarpeista käsin. Anneli Pohjola¹⁴⁰ mainitseekin uhkana olevan, että kolmatta sektoria yritetään yhä enemmän määrätä ja ohjata erilaisten hallinnollisten tekniikoiden avulla rajoittaen sen monimuotoisuutta. Samalla näennäisesti viattomissa puheissa korostetaan kolmannen sektorin erityistä merkitystä tiettyjen hyvinvointipäämää-

¹³⁸ Morgan 1997, 137

¹³⁹ Helander 1998, 118; Siisiäinen 1999, 30-31

¹⁴⁰ Pohjola 2000, 45

rien toteuttajana. Kolmannen sektorin spontaani toiminta on ”riittämätöntä” ja sitä tulee ohjata hienotunteisesti.

Kolmannen sektorin suhde julkiseen on monella tapaa ambivalentti. Samalla se paitsi protestoi, myös toimii tiiviissä yhteistyössä valtion kanssa ja vaikuttaa virallisen päätöksenteon kautta. Sillä on tärkeä asema palveluiden tuottajana, ja tämän roolin uskotaan kasvavan. Haastateltavat eivät nähneet tilannetta välttämättä ongelmattomana.

”Ja sitten taas kuntatoimijat suhteessa järjestötoimijat, niin se että ostopalvelut on lisääntymään päin, niin tuo paineita järjestöille järjestää uusia palveluita. Ja sitten mietitään että onko se järjestöjen perustoimintaa enää ja millä tavalla se tukee sitä perustoimintaa, niin totta kai se on aika jännitteellistä toimintaa koko ajan.”

Ongelmaksi nähdään se, ettei aina olla varmoja, säilyttääkö kolmas sektori itsenäisen päätösvaltansa ja alkuperäiset tehtävänsä.

”--- Ja sitten vielä yksi semmoinen jännite mitä ajattelisin on se, että kolmannen sektorin toiminta, yhdistysten toiminta usein perustuu sille, että se ajaa tietyn ryhmän etuja. Ja toimii myös tämmöisenä painostusryhmänä ja tavallaan asioiden ajajana ja etujärjestönä sitten suhteessa kuntatoimijoihin. Elikkä kun kunnilla on joku velvollisuus järjestää jotain, niin järjestöt myös hyvin voimakkaasti vahtii sitä, että ne toteuttaa sen oman velvollisuutensa.”

(3. kolmannen sektorin toimija)

Kolmannen sektorin organisaatioille on tyypillistä toimia jonkin ryhmän etujen ajajana ja tätä kautta yhteiskunnan soraäänänenä tai viestinviejänä. Tähän rooliin kolmannen sektorin edustajat samaistuvatkin siitä huolimatta, että ovat palveluntuottajia. Yhteistyö muodostuu ongelmalliseksi silloin, kun kolmannen sektorin organisaatioille ei jätetä mahdollisuutta toteuttaa lähtökohtaansa, eli asioiden eteenpäin viemistä, vaan sille annetaan pelkkä palveluntuottajarooli. Ongelmalliseksi yhteistyön tekee myös se, kun kolmas sektori löytää edunvalvojaroolissaan julkisen toimintatavoista

huomautettavaa. Julkinen sektori voi ymmärtää tämän arvostelevana ja yksikatsena hyökkäyksenä toimintojaan kohtaan.

Julkkiset toimijat ovat pyrkkineet luomaan kansalaisten hyvinvoinnin tukiverkostoja ja hyvinvoinnin monitoimijajärjestelmiä yhteistyössä kolmannen sektorin kanssa, mutta samalla toivotaan selkeitä yhteisiä toiminnan pelisääntöjä, jotta yhteistyön sujuvuus turvautuisi. Haastateltujen mukaan keskustelu on lisääntynyt, sekä julkisen ja kolmannen sektorin toimijoiden välillä että järjestöjen kesken, ja yhteistyö tullut jotenkin mutkattommaksi ja helpommaksi. Vielä ei kuitenkaan ole päästy keskusteluyhteyteen, joka sujuisi täysin mutkattomasti.

”Kyllä minä luulisin että ihan niiden keskustelujen pohjalta niin on toisille annettavaa. Eli silleen, kun päästään siihen vaiheeseen että niin kuin päästään sellaiseen yhteiskeskusteluun. Se vie aikansa.”

(4. julkisen sektorin edustaja)

Kolmannen ja julkisen sektorin keskinäiset suhteet ovat vielä jäsentymättä, eikä keskusteleavuuden ja vuorovaikutuksellisuuden luominen ole osoittautunut kovin yksinkertaiseksi asiaksi. Joidenkin epäilyt kohdistuvat siihen, tuleeko kaikkien ääni todella tasa-arvoisesti kuulluksi. Keskusteluyhteyden luomisen katsotaan olevan kesken, mikä johtuu paitsi julkisen sektorin keskeisestä roolista hyvinvoinnin tuottajana, myös yhteisten toimintatapojen ja luottamuksen puutteesta. Muualla kuin Suomessa keskusteluyhteyden ja yhteisen toiminnan kolmannen sektorin kanssa katsotaan olevan pidemmälle kehittynyttä.

”Hän sanoi <sozialityöntekijä Italiassa> että tuota, te skandinaavit olette kummallisia ihmisiä: kun ihmisellä on ongelma, te palkkaatte virkamiehen sitä hoitamaan, jos hänellä on suuri ongelma, te palkkaatte kaksi tai kolme virkamiestä sitä hoitamaan. Ja tuota, ovatko ne ongelmat hävinneet? – no eihän ne ihan kaikki ole hävinneet!”

Muualta Euroopasta nähdään kohdistuvan epäilyjä suomalaisen virkamiesjohtaisen systeemin ja auttamisjärjestelmän tehokkuuteen. Ongelmien ratkaisua ei edistäkään

asiaa pohtivien virkamiesten mahdollisimman suuri määrä, vaan oleellista on auttaa asiakasta hänen omista lähtökohdistaan käsin. Haastateltava jatkaa:

”--- Pitäisi varmaan mennä samaan suuntaan <Italian kanssa> ja on mentykin samaan suuntaan. Ja kuitenkin sillä varauksella, että tuota sairaat ihmiset tarvitsevat ammattikoulutetun ihmisen ja organisaation hoitamaan heitä ---”

(2. julkisen sektorin toimija)

Myönnetään, että kolmannen sektorin asemaa on varaa jossain määrin Suomessa vahvistaa julkiseen sektoriin nähden, mutta hyvinvoinnin lähtökohtaisena tuottajana on oltava julkinen, *ammattillinen* sektori. Seuraava haastattelu tuo esille turhautumista kolmannen sektorin suunnasta sitä kohtaan, ettei sitä käytännön tasolla tarpeeksi huomioida palveluja tuottaessa.

”Se <kolmas sektori> ikään kuin unohtuu, kun ei oikein ole sisäistetty että mitä se on, tai se ei ole sillä tavalla niin kuin niin arvokas yhteistyökumppani. --- Se on vähän semmoinen tuota lapsipuoli jotenkin ehkä. Että sitä ei kehtaa jättää sanomatta kun siitä nousee sitten jonkinlainen äläkkä, mutta sitten kun semmoisia todellisia näyttöjä tarvittaisiin siitä järjestöjen arvostamisesta ja mukaan ottamisesta, niin kyllä ne jää vähän ohuiksi.”

(1. kolmannen sektorin toimija)

Kolmannella sektorilla ei täysin uskota arvostuksen siirtyneen juhlapuheista käytännön toimiin. Kolmannen sektorin roolin vahvistuessa sanotaan jäävän epäilylle tilaa siitä, että julkisen sektorin edustajat ja poliittiset päätöksentekijät eivät ymmärrä kolmannen sektorin vapaaehtoista ja itseohjautuvaa erityisluonnetta, mikä johtaa tyypilliseen ylhäältä alas -asentoitumiseen, eikä kolmannen sektorin myyttisenä luonteena ymmärrettyyn alhaalta ylös -toimintatapaan.¹⁴¹ Erityyppisten toimijoiden (julkinen, kolmas, perheet) yhteistyöprojektien toteutuksessa oli havaittu tämä problematiikka.

¹⁴¹ Ks. myös Julkunen 2000, 66

”--- kun on kyse kasvatusyhteistyöstä, niin silloinhan yhteistyö – ja nimenomaan tämmöisestä kaupunkikohtaisesta – niin tässä on tosiaan vaarana tämmöinen virkamiesvetoisuus ja semmoinen *ylhäältäpäin tuleva ohjaus* ja kuitenkin tässä vedotaan vanhempiin ja vanhempien vastuuseen ---”

(1. julkisen sektorin toimija)

Ylhäältäpäin tulevan ohjauksen pelosta huolimatta osa kolmannen sektorin edustajista julkisen sektorin toimijoiden ohella on melko yksimielisiä siitä, että vastuun tulee aina säilyä julkisilla organisaatioilla. Ilmeisesti vastuun luovuttaminen tehtävien hoidosta on julkisille toimijoille vaikeaa. Vaikka julkisella sektorilla on pohdittu hallinto- ja palveluntuotantouudistuksia koskien rajankäyntiä yksityiseen ja kolmanteen sektoriin erityisesti aina viime vuosikymmenen alusta saakka¹⁴², niin vielä ei voida sanoa, että työnjako näiden toimijoiden välillä on selkiytynyt. Roolijako- ja vastuukysymykset eivät aina ole loppuun asti mietittyjä.

Sektoreiden edustajat katsovat, ettei aina nähdä sitä, missä ympäristössä ja millä tavoin yhteistyöosapuolen organisaatioissa tehdään töitä ja toimitaan. Yhteistyön kokemukset perustuvat osaltaan myyttisiin näkemuseroihin sektoreiden välisistä eroista ja toimijoiden arkitodellisuuksista. Rajankäynti näkyy arjessa yhteisen toimintakulttuurin ja toimintakielen puutteena, sekä toimijoiden heikkona tuntemuksena yhteistyöosapuolena olevan organisaation arjesta ja toimintatavoista. Yhteistyön lisääntyessä kuitenkin uskotaan huomattavan, etteivät yhteistyöosapuolen edustajat:

”--- ole mitään Marsista tulleista kilpailijoita, jotka vaan tekevät joillakin epämääräisillä konsepteilla näitä hommia.”

(1. kolmannen sektorin toimija)

6.2 Kokemuksia yhteistyöstä

Taulukkoon kolme on koottu se, millaisia yhteistyön esteitä ja edistäjiä eri sektoreiden toimijoiden puheessa tulee esille.

TAULUKKO 3. Yhteistyötä edistäviä ja estäviä tekijöitä

	Edistävät tekijät	Estävät tekijät
Julkisen sektorin näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> ▪ keskusteluyhteys ➤ luottamusilmapiiri ➤ tuntemaan oppiminen ➤ näkökulmien laajentuminen ▪ kilpailuasetelman väistyminen ▪ työnjaon onnistuminen ➤ vastuiden määrittely ▪ tehokas tiedonkulku ▪ yhteistyökumppani lisäresurssina ▪ hajanaisuuden vähentyminen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ toimintakulttuurin puute ➤ ei tunneta julkisen toimintatapoja, hyökkäävä ➤ asenteisia toimintaperiaatteita ➤ kieliongelmat ➤ epäluulot, arvostuksen puute ➤ tiedon puute ▪ sitoutumisen ongelmat ▪ lakisääteiset esteet ▪ poliittinen intressi ▪ omat uhkakuvat/pelot ➤ julkisen työn heikkeneminen ▪ resurssipula ➤ aika, raha, työntekijät
Kolmannen sektorin näkökulma	<ul style="list-style-type: none"> ▪ keskusteluyhteys ➤ ammatillinen luottamus ➤ tuntemaan oppiminen ▪ työnjaon onnistuminen ➤ roolien selkiytyminen ➤ oman työpanoksen pohtiminen ▪ moniäänisyyden salliminen ➤ jännitteiden hyväksyntä ➤ osaamisen tasavertainen käyttö 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ toimintakulttuurin puute ➤ kieliongelmat ➤ tiedonkulun kangertelu ▪ sitoutumisen ongelmat ▪ lakisääteiset esteet ▪ julkisen sektorin asenteet ➤ ammatillisuuden epäily ➤ kilpailuasetelma/professioiden suojele ➤ päätösten hitauden arvostelu ▪ omat uhkakuvat/pelot ➤ työtaakan kasvaminen ➤ julkinen sanelee liikaa ▪ ajan puute

¹⁴² Esim. Temmes & Kiviniemi 1995, 76

Yhteistyön kokemukset kolmannella ja julkisella sektorilla ovat tietyiltä osin yhteneviä, eroja on kuitenkin havaittavissa. Taulukossa on mukana sekä niitä tekijöitä joiden koetaan jo tällä hetkellä edistävän yhteistyötä että niitä, jotka onnistuessaan edistävivät yhteistyötä. Esteet ilmoitetaan olemassa olevina tai heijastuvat puheessa. Nuolella merkityt kohdat ovat pääkohtia tarkentavia tekijöitä.

Keskusteluyhteyden luominen nähdään kummankin sektorin puolella tärkeimmäksi yhteistyön edistäjäksi. Toivotaan sellaisen luottamusilmapiirin synnyttämistä, jossa toimijoiden välillä vallitsee vapaa keskusteluyhteys sekä ajatusten- ja tiedonvaihto. Yhteistyön peruslähtökohtana on tuntemaan oppiminen. Sillä tarkoitetaan paitsi henkilökohtaista tuttuutta, myös yhteistyöosapuolen työ- ja toimintatapojen tuntemista. Julkisella sektorilla tämä heijastuu konsensuspuheena, eli yhteisen keskustelun uskotaan lisäävän samanlaisuuden huomaamista ja vähentävän eristäytymistä.

Tiedonkulun merkitystä korostetaan molemmilla sektoreilla ja sen kangertelun kerrotaan haittaavan yhteistyön kehittymistä. Julkisella sektorilla näkökulmien arvellaan laajentuvan, kun tieto kolmannesta sektorista lisääntyy. Luottamusilmapiiri on syntynyt, kun jokainen verkoston toimija uskaltaa puhua avoimesti työstään ja siihen liittyvistä ongelmista.

Kolmannen sektorin toimijat tuovat esille jännitteiden merkityksen yhteistyötä edistävänä tekijänä, kun julkisella ne nähdään enemmän uhkana ja haittana yhteistyön onnistumiselle, silti tiedostaen vaativan ja kantaaottavan puheen tarpeellisuus.

”Ja sitten toisaalta kyllä järjestöissäkin on minusta sitten vielä sitä, jonkun verran sitä semmoista kaikki tänne meille nyt ja tällaista puhetta, ei tämä ryhmä saa mitään -puhetta, joka ei aina asetu niin kuin laajempiin kehyksiin. Että se on niin kuin puolin ja toisin ehkä... --- Toisaalta pitääkin olla, mutta sitten toisaalta se on just se mikä ärsyttää ja pelottaa toista sektoria. Mutta sitten toisaalta sanotaan, että meillä on kolmas sektori kauhean kiltti Suomessa. Että meillä on sitten niin kuin, me ollaan niin herkkähipiäisiä ja me ei olla totuttu sellaiseen vahtimiseen.”

(7. julkisen sektorin toimija)

Yhteistyön onnistumisen edellytyksenä korostetaan moniäänisyyden sallimista ja (ammattillista) luottamusta. Molemmilla sektoreilla tuodaan esille, että näkökulmien liian vahva esittäminen voi olla esteenä toimivalle yhteistyölle ja hyökkäävä asennoituminen kummankaan sektorin puolelta ei ole hedelmällinen maaperä miettiä yhteisiä projekteja. Haastatteluissa tuli esille, että toisinaan yhteisissä projekteissa kolmannen ja julkisen sektorin kesken esiintyy kilpailu -sana ja kilpailuasetelman väistymistä pidetäänkin tärkeänä.

”Täytyy olla tiedossa hyvin tarkasti se, että mitä asioita itse haluaa ajaa ja tuoda ne mukaan siihen keskusteluun ja näkemykset, sen kautta niin kuin rakentuu se yhteinen. Ja ilman muuta siellä jännitteitä pitää olla riittävästi, muuten ei mikään kehity.”

(3. kolmannen sektorin toimija)

Yhteistyöosapuolet toivovat entistä enemmän pohdittavan sitä, mitä annettavaa kullakin on verkostoon jossa on jäsenenä. Verkostoista pitää osata kieltäytyä ja jos johonkin päättää lähteä, täytyy sille antaa aikaansa ja osaamistaan. Liian usein uskotaan liityttävän verkostoihin, joihin jo lähdetessä tiedetään, ettei niihin pystytä panostamaan. Lisäksi palaverista toiseen hyppiminen koetaan paitsi turhauttavana, myös turhana.

Julkisella puolella pidetään tärkeänä omaa ohjaavaa roolia hyvinvoinnin tuotannossa. Päätösvaltaa ei toivota siirrettävän pois julkiselta sektorilta ja niin rahoitus- kuin vetovastuukin halutaan säilyttää julkisella sektorilla. Järjestötoimijat ovat julkisen rahoitusvastuusta samaa mieltä, osittain vetovastuustakin.

”Minun mielestäni se yhteistyö ja ne palvelut, mitä muut – kolmas sektorikin antaa, niin niiden tulisi sillä tavalla palvella, minä näkisin näin, että niiden tulisi sillä tavalla palvella, että kuntien ja alueiden työntekijät --- niin heillä tulisi olla tietoa näistä, jotta he jouhevasti pystyisivät niin kuin käyttämään näitä eri palveluja siihen tilanteeseen lasten ja perheiden hyväksi.”

Poliittisella intressillä tarkoitamme paitsi julkisen sektorin toimijan haastattelussa esille tuomaa mahdollisuutta kolmannen sektorin toimijoiden roolien ristiriitaisuuteen poliittisena päätöksentekijänä ja järjestöaktiivina, myös julkisen sektorin puheesta heijastuvaa ”oikeaa” asioiden järjestämisen tapaa eli julkisen sektorin vetovastuuta ja asemaa hyvinvoinnin ensisijaisena tuottajana. Samaa hengenvetoon edellinen haastateltava jatkaa:

”Mutta että langat ovat siellä <julkisella sektorilla> aina, ne eivät voi siirtyä muualle. Koska laki vaatii ja velvoittaa tiettyjä asioita kunnilta, ja tuota kuntien sosiaalitoimelta, työntekijöiltä. Sitä valtuutta ei voi antaa tuonne muualle. Minä näkisin sen tällä tavalla.”

Tässä samassa haastattelussa tuodaan edelleen hyvin esille se, miten kolmas sektori nähdään julkisella puolella lisäresurssina. Yhteistyön kehittyessä julkisen puolen toimijat voivat tarpeelliseksi nähdessään nykyistä mutkattomammin käyttää niitä palveluja, mitä kolmannella sektorilla on tarjottavana.

”Mutta he <kolmannen sektorin järjestö> ovat viestittäneet että heillä se on, ja minä olen tavannut tämän työntekijän, joten automaattisesti minä olen ohjannut sinne. Niin se on tuntunut minusta ihan sellaiselta hyvältä, että on jotakin antaa <asiakkaalle>”

(9. julkisen sektorin toimija).

Palvelujen optimaalisen käytön arvioidaan vaativan tiedonsiirron parantamista kolmannen ja julkisen sektorin välillä. Julkisella sektorilla toivotaan selkeää ja helposti käytettävää tietoa kolmannen sektorin järjestöistä, jolloin automaattisesti tietyssä tilanteessa osataan kääntyä oikean järjestön puoleen. Kolmannen sektorin toimijat tunnistavat itsekin tämän ongelman ja katsovat, että heidän tulisi viedä tietoa aktiivisemmin omasta järjestöstä ja sen tarjoamista palveluista julkisen sektorin käyttöön.

Resurssipula mainitaan usein yhteistyön konkreettiseksi esteeksi. Tämä näkyy molemmien puolin resurssien suuntaamiseen liittyvänä keskusteluna, jossa toivotaan niukkoja resursseja käytettävän ensisijaisesti perustyöhön. Myös aika on resurssi,

josta koetaan olevan pulaa. Moni kertoi rajoittavansa kokouksia, verkostoja, projekteja jne. jo pelkästään siksi, että aika on kortilla.

”--- minusta tuntuu että kaikilla on resurssipula, että heti jos löytyy resursseja, jos löytyy henkilöitä tai työntekijöitä tai rahaa, niin se yhteistyö valitettavasti alkaa heti toimimaan paremmin.”

(1. julkisen sektorin toimija)

Resurssien puutteen lisäksi yhteistyötä vaikeuttavat jo kauan keskustelun aiheena olleet lakisääteiset esteet; vaitiolovelvollisuus ja tietoturvasuoja. Osa julkisen sektorin toimijoista ei koe vaitiolovelvollisuutta ongelmaksi tiettyjen järjestöjen kohdalla, sillä pitkän yhteistyön avulla vaitiolovelvollisuuteen liittyvistä kysymyksistä on sovittu tavalla tai toisella. Joidenkin toimijoiden suuntaan kerrotaan yhteistyöllä olevan pidempi historia, mutta myönnetään, ettei kaikkien kanssa keskinäinen luottamus vielä toimi. Kaikkien kanssa yhteistyö ei vain ole onnistunut.

Yhteistyön onnistumisen edellytyksenä nähdään paitsi kyky toimia ammatillisesti, rakentamatta turhia raja-aitoja, myös henkilökemiat ja henkilökohtaiset yhteistyötaidot. Johtajien merkitystä yhteistyön onnistumiselle pidetään tärkeänä – johtaja määrittää visiot ja linjaukset, sekä luo yhteistyön edellytykset alaisilleen. Johtamiskulttuuri, sekä hyvä että huono, voi tehokkaasti edistää tai estää toimivaa yhteistyötä.

Yhteistyön koetaan samoin edistyvän, kun hajanaisuus vähentyy, eli toimijat löytyvät samoilta areenoilta ja ne ovat helposti löydettävissä. Molemmat sektorit katsovat yhteistyön helpottuvan, jos organisaatiot löytyvät samalta foorumilta (esim. Harava). Osapuolet näkevät, että yhteistä toimintatilaa voidaan luoda yhdistämällä päivittäisen arkityön tarpeita ja intressejä.

6.2.1 ”Samoista asioista pitkälti puhutaan, mutta katsotaan eri kantilta...”

Yhteisen keskustelutilan puute näkyy sektoreiden välisen toimintakulttuurin ohuutena, jossa keskinäiset vastuut ovat määrittelemättä ja yhteiset toimintaperiaatteet so-

pimatta, eikä tunneta toisen sektorin toimintatapoja. Erotuksena organisaatiokulttuuriin, käsitteellä toimintakulttuuri viitataan organisaatioiden yhteiseen toimintatilaan eli verkostoon, jossa yhteiset pelisäännöt on sovittu. Työnjaon selkiyttämisen nähdään edistävän merkittävästi yhteistyön onnistumista. Yhteistyön jäsentymättömyys korostuu, jos yhteistyöverkoston jäsenet eivät ole sitoutuneita toimintaan ja tavoitteisiin. Myös varsinaista kieltäytymistä yhteistyöstä kerrottiin tapahtuvan.

Julkisella puolella eri ammattiryhmät ovat luoneet itselleen omat ammattikielensä ja kullakin organisaatioilla on vielä oma kommunikaatiotapansa. Haastatteluissa tuodaan esille julkishallinnon kieli, joka nähdään eroavan kokonaisuudessaan kolmannen sektorin kielestä. Myös kolmannen sektorin sisällä nähdään julkisen sektorin mielestä olevan useita eri kieliä, riippuen ammatillisuuden tasosta. Kolmannella sektorilla pelätäänkin julkishallinnon ammatillisen kielen siirtymistä järjestöille. Eduksi kuitenkin mainitaan julkishallinnon kielen tuntemus, ja sanotaan sen auttavan yhteistyössä julkiseen sektoriin päin.

Keskustelutilan luomisen ei uskota kaikilta osin levinneen yleisen, hyvinvointituotannon strategiapuheissa esiintyvän retoriikan tasolta konkreettisen toiminnan pariin, yksilötasolle. Eri toimijoiden katsotaan puhuvan eri tavalla ja eri lähtökohdista. Tässä tuodaan esille se, ettei aina pidetä järkevänä kaikkien toimijoiden kokoamista samoille areenoille, kun kieli ei ole kuitenkaan yhteinen.

Yhteisen kielen puuttuminen aiheuttaa turhia väärinkäsityksiä toimijoiden välille. Muutamassa haastattelussa nostettiin esille esimerkkejä kieliongelmista, kuten esim. erilaiset ehkäisevän työn määritelmät sektoreiden kesken. Jokainen verkoston jäsen tulkitsee termejä oman historiansa ja kokemustensa kautta, eikä termien yhtenevyydestä voi olla varma ennen kuin ne tuodaan selvästi julki¹⁴³. Yhteistä kieltä ei synny ilman aktiivista yhdessä toimimista ja kieliongelmista keskustelemista. Väärinymmärryksen ja erilaisen tulkinnan mahdollisuus kasvaa, jos osapuolet eivät tunne tai eivät ole tutustuneet toisen organisaation kulttuuriin; arvoihin ja toimintamalleihin¹⁴⁴.

¹⁴³ Erkkilä 2001, 58

¹⁴⁴ Erkkilä 2001

Kolmannen sektorin toimijoiden mielestä julkisella sektorilla asenteet heitä kohtaan estävät yhteisen toimintakulttuurin luomista. Kolmannen sektorin edustaja toi esille, että heidän ratkaisujaan pidetään liian hitaina (vs. myytti kolmannesta nopeasti reagoivana) ja vastaavasti katsoi julkisen sektorin puolella lastensuojelutilanteet käytävän läpi liian nopeasti ja jäsentymättömästi. Kun kolmatta sektoria ei nähdä ammatillisesti pätevänä, on toimivan ja tuloksekkaan yhteistyön rakentaminen epäilemättä vaikeaa.

Sektoreiden välillä nähtävä kilpailuasetelma vaikeuttaa osaltaan tasavertaisen yhteistyön syntyä. Kilpailusta puhumisen, ammatillisen epäilyn ja tietyn mustasukkaisuuden julkisen sektorin puolelta katsotaan liittyvän professioiden rajojen suojeluun. Kolmannen sektorin toimijat mainitsevat ammatillisen luottamuksen lisääntyneen julkisen sektorin taholta, mutta kolmannen sektorin ammatillinen väheksyntä koetaan vieläkin osittain voimakkaasti omissa nahoissa. Julkisella sektorilla puolestaan katsotaan, etteivät järjestötoimijat tunne heidän toimintatapojaan. Heille on syntynyt kokemus, että heidän osaamistaan vähätellään ja kolmannella sektorilla tuodaan asiat liian kärjekkäästi esille.

”Mutta että nämähän niin kuin <järjestöt> painaa silleen, että me hallitaan kaikki. Että siis ihan tosiaan että niin kuin järjestötkin saisivat mennä vähän itseensä. Että toisaalta julkiselle tulee hirveän voimakas sellainen alemmuudentunto ja sitten ollaan niin kuin napit vastakkain.”

(4. julkisen sektorin toimija)

Toimintatapojen eroja koetaan korostettavan liikaakin ja raja-aitojen rakentamista koetaan puolin toisin – mistä helposti syntyy kilpailuasetelman kokemus. Myös Laamasen, Ala-Kauhaluoman ja Nouko-Juvosen¹⁴⁵ tutkimuksessa nousee esille, että paitsi resurssien vähyys, sektorien välistä yhteistyötä vaikeuttaa kilpailuasetelma eli riittämätön osapuolten toimintatapojen ja toiminnan perusteiden tuntemus, sekä heikko tiedonkulku.

¹⁴⁵ Laamanen ym. 2002, 7-8

Muitakin yhteneväisyyksiä yhteistyön esiintuomista (arvo)ristiriidoista löytyy. Näitä ovat kunnan työntekijöiden esittämät menettelytaparistiriidat sekä järjestöjen ristiriitainen rooli toisaalta edunvalvojana ja toisaalta projektin tavoitteisiin sitoutujana. Järjestöjen puolelta ristiriidoiksi esitettiin julkisen osapuolen heikko asiakaslähtöisyys, joustamattomuus, kilpailuasetelma ja kateus, sekä sitoutumisen ongelmat ja aikaresurssien vähäisyys. Tutkimuksessa myös viitataan lyhyesti molemminpuolisiin näkemyksiin sektoreiden eroista, ja niitä tuodaan aineistolainauksista päätelleen myyttisellä tavalla esiin. Tällainen on mm. viittaus kunnallisten toimijoiden viranomaisrooliin ja asettuneisiin toimintatapoihin.¹⁴⁶

6.2.2 Sitoutumisen ongelma

Organisaatioiden välinen *yhteistyö* on kiteytetty koskemaan niitä organisaatioita, jotka ovat tavalla tai toisella riippuvaisia toistensa toiminnasta ja toiminnan tuloksista, kumppanuus ei ole aivan helposti korvattavissa ja molemmat yhteistyön osapuolet ovat autonomisia yksiköitä¹⁴⁷.

Haravan kaikki osapuolet voidaan esittää autonomisina ja sitoutuminen toimintaan lähtee kunkin henkilökohtaisesta halusta kehittää työtään ja työympäristöään, eikä niinkään ulkoisesta pakosta. Nämä seikat asettavat vaatimuksia yhteistyön onnistumiselle, sillä kunkin osallistujan tulee löytää motivaatio muusta kuin organisaation selviytymisen pakosta. Yhteistyöhön täytyy sitoutua haastateltavan sanoin:

”--- siihen <Haravaan> pitää antaa oma panoksensa myös mukaan. Et-tä et sinä... sinun pitää koko ajan niin kuin arvioida sitä, että millä tavalla minä liityn niin kuin tähän toimintaan, mitkä ovat minun omat arvot ja periaatteet, ja mitä minä haluan edistää. Jos minulla sitä ei ole tiedossa, niin minä olen aika nollatoimija sitten siinä koko verkostossa.”

(3. kolmannen sektorin toimija)

¹⁴⁶ Emt., 51

¹⁴⁷ Kauppa- ja teollisuusministeriö 2000, 24

Yhteistyöhön liittyvä sitoutumisen ongelma heijastuu mm. epäilyissä, liittyykö toimiva yhteistyö ainoastaan projekteihin, vai sitoutuvatko työntekijät yhteistyön mallihin ohjatun projektin päättymisen jälkeenkin. Tämä huoli ilmenee sekä julkisen että kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyön puheissa. Mitä konkreettisemmalle tasolle yhteistyössä siirrytään, sitä vaikeammaksi yhteistyön uskotaan käyvän.

Verkostojen määrä vaikeuttaa sitoutumista omalta osaltaan – puhutaan väsymisestä ainasiin verkostoihin ja kehittämiseen. Useat haastateltavat sanovat verkostojen määrän paisuneen niin suureksi, ettei niihin ehdi kunnolla paneutua. Tämä koetaan selvästi hankalana ongelmana, sillä halua sitoutua hyödyllisiin verkostoihin kyllä löytyisi.

Verkostojen ja projektien päällekkäisyys sekä runsaslukuisuus aiheuttavat ongelmia etenkin yhden – kahden työntekijän organisaatioissa. Tällöin resurssit iskevät vastaan, ja verkostojen tarpeellisuuden sekä hyödyllisyyden arvioiminen oman perustoiminnan kannalta tulee entistäkin tärkeämmäksi. Verkostoon sitoutumisessa edesauttaa huomattavasti tarkka arviointi kyseessä olevan verkoston tarpeellisuudesta ja hyödyllisyydestä oman työn kannalta.

”Jos yritetään minun mielestäni välillä liikaakin tätä kumppanuutta. Että eihän niin kuin...onko se tarkoituskaan, että jokaisella foorumilla sitten on kaikki vertaistukijärjestöt ja ammatilliset toimijat ja kaikki suloisessa sekamelskassa, jos ei se kieli kuitenkaan ole sitten yhteinen. Tämä on minusta kanssa semmoinen yksi, missä voisi vähän ottaa takapakkia.”

Kaikkien verkostojen olemassaolon hyödyllisyyteen ei edes uskota. Yhteistyön edellytysten löytäminen tarkoittaa positiivista riippuvuutta, jossa toimijat ovat motivoituneet toteuttamaan yhteisiä päämääriä ja näkevät yhteiset visiot toteuttamiskelpoisina ja omaa työtään lähellä olevina. Sama haastattelu jatkuu:

”Minusta se on semmoinen muotijuttu ollut vähän aikaa, että kolmas sektori mukaan. Ja että se on arvo sinänsä, että he istuvat siinä saman pöydän ääressä, mutta se että puhutaanko yhteistä kieltä ja hyödyttääkö se kaikkia niitä toimijoita se yhteinen verkosto, niin sitä voisi joskus kyseenalaistaa. Mutta että sitä ei voi oikein sanoa ääneen.”

(7. julkisen sektorin toimija)

Kaikkien toimijoiden ei uskota joka tilanteessa edes mahtuvan saman pöydän ääreen. Ristiriidat organisaatiokulttuureissa, kielissä, rakenteissa ja toimintatavoissa hidastavat yhteistyön onnistumista. Nämä ristiriidat saavat usein pelkojen ja uhkakuvien muodon, mutta on inhimillistä, ettei niitä tunnisteta tai niitä ei haluta uskoa todeksi. Verkostojen liiankin suuresta määrästä huolimatta verkostoituvan työotteen uskotaan lisääntyvän tulevaisuudessa. Siihen suhtautuminen vaihtelee ammatillisuuden menettämisen pelosta siihen, että suuntaa pidetään yksinkertaisesti hyvänä.

6.2.3 Pelkoja ja uhkakuvia

Pelkoja toista sektoria kohtaan on niin kolmannella kuin julkisellakin sektorilla. Nämä pelot ja uhkakuvat liittyvät omalta osaltaan yhteistyön kehitykseen ja siihen liittyvään oman sektorin puolustamiseen. Mielenpitoisiin toisesta sektorista vaikuttaa se, kuinka paljon haastateltavalla on kokemusta yhteistyösapuolesta. Teimme haastatteluita havainnon, että ne julkisen sektorin toimijat, jotka kertovat olevansa paljon yhteistyössä kolmannen sektorin suuntaan, pitävät kolmatta sektoria ammatillisempina kuin ne, jotka kertovat harvemmin toimivansa kolmannen sektorin kanssa.

”--- julkisella kuitenkin joku teoriapohja on vahvemalla työntekijöillä. Että silleen niin kuin että tietysti näitä, jotka ovat täällä näissä järjestöissä, niin niitähän koulutetaan hirveästi, mutta niillä saattaa olla pohjakoulutus heikompi.”

(4. julkisen sektorin toimija)

Näkemyks kolmannen sektorin teoriapohjan hataruudesta on selvässä ristiriidassa seuraavan haastattelulainauksen kanssa, jossa kertojan kokemus kolmannesta sektorista on omakohtainen.

”--- siellä <kolmannella sektorilla> on sitten taas ihmisiä, jotka ovat *rautaisia ammattilaisia* ja järjestötoiminta on heille niin kuin tapa edetä urallaan.”

(7. julkisen sektorin toimija)

Niiden toimijoiden suuntaan epäillään yhteistyön onnistumista, joiden toiminnan tavat eivät ole järjestäytyneitä (työsuhteet, organisaatio, toimintaperiaatteet jne.) ja joiden koulutuksellinen pätevyys ei ole hankittu virallista reittiä. Pelko amatöörimäisten toimintatapojen leviämisestä virallisesti hoidetun, muodollisesti pätevän työn rinnalle on olemassa, ja tuodaan esille pelko julkisen työn heikkenemisestä. Tässä yhteydessä epäillään, että kolmas sektori voi houkutelaa paremmilla palkoilla ja eduilla koulutetun työvoiman luokseen ja näin tehdä julkisesta sektorista vähemmän halutun työpaikan.

Arvostelun pelko ja kolmannen sektorin edunvalvojarooli nähdään esteenä yhteistyölle. Julkisen sektorin katsotaan pelkäävän painostusryhmiä. Tästä ajatellaan seuraavan, ettei kolmannen sektorin järjestöjen luokse uskalleta lähettää asiakkaita, sillä järjestö voi edelleen ohjata asiakasta vaatimaan palveluja ja etuuksia.

Julkisen sektorin työntekijät vieroksuvatkin kolmannen sektorin ”häiriköitä”. Häiriköiden kanssa ei haluta tehdä yhteistyötä, eikä niitä julkisen sektorin tai muiden järjestöjenkään taholta uskota arvostettavan. Joidenkin järjestöjen edustajien koetaan aiheuttavan yhteisissä verkostokokouksissa enemmän haittaa kuin edistävän rakentavaa yhteistyötä.

”Meidän näkökulmasta kolmannen sektorin kenttä on hyvin heterogeeninen, monenlaisia toimijoita, ja siellä on sellaisia toimijoita, joiden kanssa on hyvä tehdä yhteistyötä, kun tietää että se perustuu tämöiseen luottamukseen ja on hyvät kokemukset, että on pystytty saamaan hyvää tulosta aikaan. Mutta kyllä siellä on tunnistettavissa tämöisiä kolmannen sektorin, olkoon nyt sitten häiriköitä taikka muita, jota me ei oikein arvosteta ja muutkaan kolmannen sektorin --- ei halua kovin paljon tehdä heidän kanssaan yhteistyötä.”

(3. julkisen sektorin toimija)

Samoin kolmannella sektorilla tuodaan esille, että tietyt henkilöt julkisella puolella eivät kykene yhteistyöhön, kun taas toiset ovat hyvinkin vastaanottavia ja yhteistyöhaluisia vastaavanlaisissa tilanteissa. Tunnistetaan, että häiriköt ovat enemmän henkilöitä kuin järjestöjä/julkisia organisaatioita kokonaisuudessaan.

Kolmannen sektorin toimijoiden pelkona on työtaakan kasvaminen lisääntyvien palvelutuotantotehtävien myötä. Rahoitusvastuuta hyvinvointipalveluista ei haluta pois julkiselta sektorilta, eikä ”kunnille kuuluvia” tehtäviä toivota juurikaan lisäävän kolmannella sektorilla, varsinkin jos ne menevät järjestön perusajatuksen tai -toiminnan ohi. Järjestöt kokevat tehtävänsä yhteiskunnassa olevan ennen muuta kehittämistä ja ennaltaehkäisevää luonteeltaan. Ne toivovat saavansa jatkossakin määritellä itse oman työnsä lähtökohdat.

6.3 ”Tutustumisen kautta ne kieliongelmat ovat lienneet.”

Harava on ottanut tavoitteekseen luoda moniäänistä keskustelukulttuuria ja levittää yhdenvertaisuuden ajatusta sektoreiden välillä¹⁴⁸. Varsinaisesta ennakkoluulojen purkamisesta ei puhuta, mutta nähdään tarpeelliseksi vuorovaikutuksen ja toimijoiden välisen luottamuksen vahvistaminen¹⁴⁹.

¹⁴⁸ Rousu & Anttila 2001, 2

¹⁴⁹ Hietala 2001, 4

Kolmannella sektorilla koetaan, että Harava on edistänyt kolmannen sektorin järjestöjen keskinäistä yhteistyötä. Julkisen sektorin kasvanutta roolia yhteistyössä ei korosteta yhtä vahvasti. Haravan ansiosta on huomattu miten muut lastensuojelun parissa työtä tekevät toimivat ja saadaan siitä vinkkejä omaan toimintaan. Yhteistyöverkosto erityisesti muihin järjestöihin on selkiytynyt, ja kollegoilta kysytään neuvoa omien hankkeiden suhteen. Varsinaisia uusia, konkreettisia työvälineitä ei Harava vielä ole kaikille antanut.

”No ei ehkä tuommoisia välineitä, eikä toimintatapojakaan vielä ainaakaan. Mutta siis sellaista hirveän hyvää työtä minun mielestä, että niin kuin tämä järjestökenttä vaikka on kauhean laaja kuitenkin, että on sillä tavalla tavallaan tullut tutummaksi ja sitten vähän uusia verkostojaakin on syntynyt. Ja sitten meillähän on ollut vähän ideakin se, että tutustumme toistemme työhön ja työpaikkaan ja sillä tavalla niin kuin saadaan vähän parempaa kuvaa siitä mitä kukin tekee.”

(4. kolmannen sektorin toimija)

Niin kuin tavoitteeksi on asetettukin, nähdään Haravan ensisijaisesti lisänneen ihmisten ja organisaatioiden välistä vuoropuhelua. Jatkovaa keskusteluyhteyttä julkisen sektorin suuntaan pidetään erittäin tärkeänä. Harava on myös lisännyt resursseja yhteisten tapaamisten järjestämiseen.

”Kuitenkin voi sanoa, että varmaan yhteydenpito on tiivistynyt koko ajan. Enemmän on pidetty yhteyttä nyt Haravan aikana kuin ennen Haravaa. Ja se on mielestäni yksi tulos ja sillä tavalla niin kuin ihan positiivinen asia. Toimijat tuntee toisensa paremmin.”

(3. kolmannen sektorin toimija)

Koska tiivistynyt yhteydenpito johtaa toimijoiden tutummaksi tulemiseen, ei sen arvoa sinänsä pidä vähätellä. Tutuksi tuleminenhan on yksi merkittävä yhteistyön edistäjä niin kolmannen kuin julkisenkin sektorin puolesta. Julkisellakin puolella yhteistyön katsotaan korostuneen Haravan myötä, kun lapsi- ja nuorisotyössä toimivia tahoja on kutsuttu samoille foorumeille keskustelemaan. Saavutettavuus on parantunut

molempien osapuolten mielestä, eli lastensuojelun toimijat ovat helpommin löydettävissä Haravan kokoaman verkoston alta.

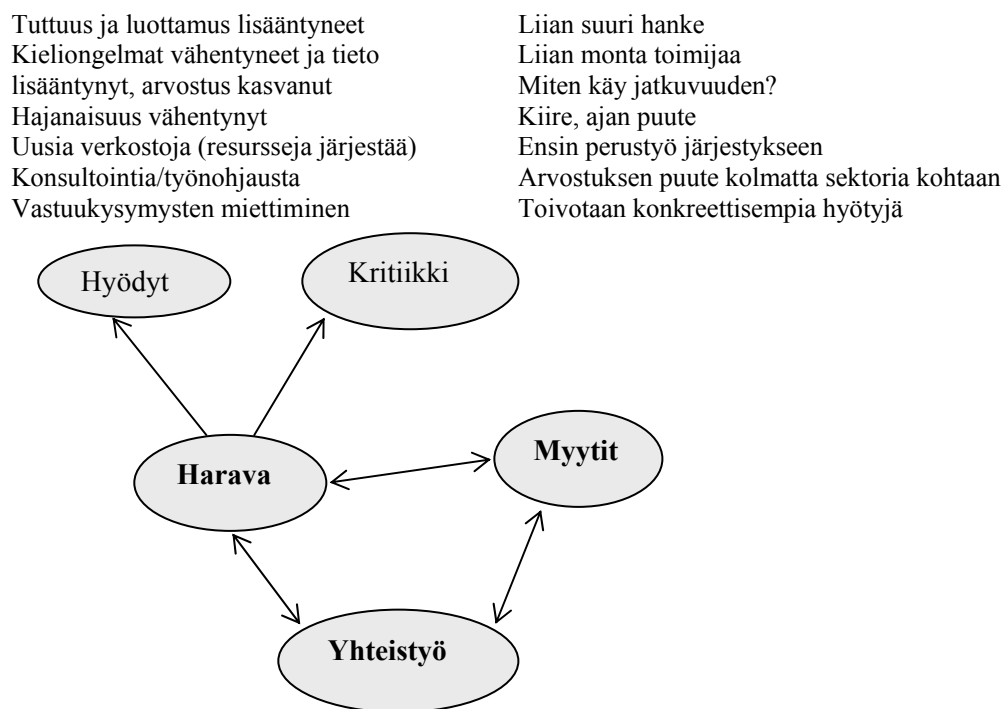
Haravan puitteissa tapahtuvan yhteistyön koetaan olevan organisoituneempaa ja tavoitteellisempaa kuin aikaisemman yhteistyön. Yhteisten projektien myötä yhteistyön koetaan realisoituneen ja tulleen konkreettisemmaksi. Uusien kontaktien ja verkostojen syntyminen on edistänyt vastuukysymysten miettimistä. Salassapitovelvollisuuden liittyviin ongelmiinkin on saatu ratkaisuja.

Tutustumisen myötä kieliongelmiin on koettu vähentyneen. Ajatusten vaihtaminen ja keskustelu ovat tuoneet mukanaan toimijoiden välistä luottamusta. Kolmannella sektorilla nähdään, että yhteistyöhankkeet julkisen sektorin kanssa ovat lisänneet julkisen puolen ammatillista luottamusta kolmannen sektorin suuntaan. Kolmannen sektorin toimijat kuitenkin ajattelevat Haravassa olevan työntekijöidensä puolesta voimakas julkisen sektorin näkökulma. Sen koetaan silti olevan erittäin järjestömyönteinen ja henkilöityvän positiivisesti.

Sen lisäksi, että Harava on edistänyt yhteistyön kehittymistä enemmän luottamukseen perustuvaksi, on se luonut joitakin työkäytäntöjä ja välineitä työn kehittämiseen. Kolmannella sektorilla uusiksi käytännöiksi mainittiin mm. järjestöjen alue/toiminnanjohtajien oma verkosto ja kokoontumiset, avohuollon työn tukeminen, oivallukset asiakastyön prosessissa, lisääntynyt työnohjaus/konsultointi sekä suunnitteluapu. Näiden lisäksi puhutaan esim. laatutyön oivalluksista sekä omien tärkeiksi koettujen asioiden eteenpäin viemisestä. Yksi kolmannen sektorin haastateltavista kertoi jättäneensä tehtäväkokonaisuuksia Haravan hoitoon, mikä on vähentänyt omia työpaineita.

Kolmannella sektorilla kokemukset Harava-hankkeen hyödyistä ovat yksityiskohtaisempia kuin julkisella sektorilla, jolle Haravan tuomat konkreettiset käytännöt näyttävät jääneen vähäisemmiksi. Suurimmalle osalle julkisen sektorin toimijoista Harava ei ole tuonut mukanaan uusia toimintakäytäntöjä, joista poikkeuksena mainitaan työn prosessin jäsentyminen. Haravan mukanaan tuomia muutoksia on hankala yksilöidä, mutta sen myötä kasvaneen yhteistyön kolmannen sektorin kanssa sanotaan lisänneen uskoa ihmisten vaikutusmahdollisuuksiin.

Julkiselle puolelle järjestöjen/yhdistysten työn sisältö on tullut tutummaksi ja on opittu huomaamaan niiden arvo ja lastensuojelun toimialue kokonaisuudessaan. Kentällä toimivat ihmiset ovat tulleet tutuiksi ja informaatiotieto on lisääntynyt. Vaikka julkisella puolella esitetyt edistysaskeleet jäävätkin hyvin yleiselle tasolle, uskotaan pienten kuntien hyötynneen enemmän Haravasta ja sen lisännen maakunnallista tasarvoa. Kuvioon kahdeksan on hahmoteltu Haravan toimintaa kohtaan esitetty kritiikki ja siitä koettu hyöty. Haravasta koetut hyödyt ovat kaikki osaltaan merkittäviä askelia poispäin myyttisestä ja ennakkoluuloisesta sektoriajattelusta.



KUVIO 8. Haravasta koetut hyödyt ja sitä kohtaan osoitettu kritiikki

6.4 Kehittämistoiveita Haravalle

Yhteistyön jäsentymättömyys heijastui haastatteluista. Osalle haastateltavista oli Haravan verkosto jäänyt epäselväksi – aina ei osattu kertoa tarkasti, mihin työryhmään edes kuulutaan. Kaikki eivät olleet ehtineet panostamaan Haravaan haluamallaan ta-

valla. Erilaisia verkostoja kohtaan haastatteluissa annettu kritiikki kohdistuuakin lähinnä hankkeiden ja projektien liian suureen määrään. Koetaan, että joskus perustetaan valtavan isoja hankkeita, joista puhutaan odottavaan sävyyn, mutta loppujen lopuksi kukaan ei pääse niistä hyötymään. Samat ihmiset, jotka työskentelevät tietyn asian parissa, kokoontuvat aina uudelleen ja uudelleen eri hankkeen ympärille.

Osa haastateltavista myös ihmettelee, kuinka työryhmät ovat valtavan, jopa liian isoja. Aina ei uskalleta tarkkaan miettiä, mitä kukin voisi yhteistyöhön tuoda, vaan kutsutaan kaikki paikalle. Silloin ei välttämättä ole tarkkaan mietitty, mitä kukin voi verkostolle antaa.

Esitettiin ajatus siitä, onko Haravakin vain suuria ja kauniita sanoja ilman mitään konkreettisia toimenpiteitä kohdeväestön (lapset ja nuoret) auttamiseksi. Toivotaan jopa, että hankkeisiin menevillä miljoonilla palkattaisiin uusia sosiaalityöntekijöitä tekemään asiakkaiden kanssa tapahtuvaa perustyötä. Perustyön koetaan kärsivän kun taloudellisia resursseja kohdennetaan suuriin hankkeisiin, joilla varsinaista asiakastyötä ei saada helpotettua.

”Ei voida kehittää niin kauan kuin peruspalvelut ei toimi. Ensin pitää perustyö saada järjestykseen, sitten vasta sen perustyön lisäksi voidaan kehittää jotakin, joko olemassa olevia palveluja tai sitten joku ihan uusi työmuoto tai joku. Tässä niin kuin kikkaillaan tällaisilla termeillä myös hyvin paljon, ja siihen perustyöntekijät, ne väsy.”

(5. kolmannen sektorin toimija)

Osa haastateltavista näkee Haravan vain projektina, jonka kykyä jäädä elämään projektin päättymisen jälkeen epäillään. Työntekijät on saatava sitoutumaan jatkuvuuden takaamiseksi, ja Haravan haasteeksi koetaankin se, kuinka saada ihmiset omatoimisesti työskentelemään verkostoissa. Projektin tilapäisyys koetaan vaaraksi. Haastatteluista nousee esiin pelko, että käytännöt eivät jää elämään ja yhteistoiminta kuolee yhdessä Haravan kanssa. Monet epäilevät, ettei kenellekään jää aikaa oman työnsä ohessa ottaa vetovastuuta sektoreiden välisen ja sisäisen yhteistyön koordinoinnista.

Hankkeelle toivottiin annettavan tarpeeksi aikaa tuottaa uusia työkäytäntöjä. Haastatteluissa tunnistettiin Haravan olevan nuori hanke, joka ei vielä ole päässyt kunnolla käynnistymään. Toimivaa yhteistyötä ei saada aikaiseksi istumalla saman pöydän ääreen, vaan yhteisen toimintakulttuurin luominen vaatii aikaa. Julkinen ja kolmas sektori halutaan toisiaan täydentäviksi. Kolmatta sektoria kohtaan esitettyä arvostusta ja kiinnostusta joidenkin julkisten toimijoiden taholta on jääty kaipaamaan, yllättävää kyllä, julkisen sektorin toimijan mielestä.

Onnistuakseen tavoitteissaan Haravan tulisi tehdä itsensä tarpeettomaksi, eli opettaa ihmiset järjestämään verkostojaan ilman ulkopuolisia. Toisaalta ihmiset tuovat esille, ettei yhteistä aikaa ehkä järjestyisi, jos sitä ei ole joku järjestämässä. Työntekijäresurssin tai muun vastuullisen tahon säilyttämistä toivotaan, sillä niin uskotaan käytäntöjen jäävän elämään. Työntekijävaihtuvuudenkin koetaan rasittavan käytäntöjen jatkuvuutta.

”Täytyisi löytää yksi – kaksi semmoista keihäänkärkeä, mistä niin kuin selvästi profiloituu Harava, ja niitä toimintoja jatketaan eteenpäin. Osa on, ja pitää olla mielestäni tällaista niin kuin verkoston ja sen potentiaalın rakentamista. Ja sitten pitäisi pyrkiä säilyttämään siellä joku ihan fyysinen resurssi ja työntekijäresurssi, muutenhan ne ei tahdo jäädä elämään. Tai sitten täytyisi löytää joku vastuullinen taho joka jatkaa sitä mihin Harava jäi.”

(3. kolmannen sektorin toimija)

Haravan katsottiin olevan siinä vaiheessa, että toimijoiden on ajankohtaista ja tärkeää pohtia, miksi mihinkin toimintaan lähdetään mukaan, ja kenen kanssa toimintaa lähdetään viemään eteenpäin. Loputtoman yhteistyöpuheen takaakin halutaan löytyvän tarkka tieto siitä, mitä ollaan tekemässä ja kenen ehdoilla. Yleisesti myös toivotaan tämän tyyppisten isojen hankkeiden päämäärien konkretisoituvan nopeasti ja erilaisen yleismaailmallisten tavoitteiden olevan sivuroolissa.

Myyttisiä käsityksiä sektoreiden todellisuuksista uskotaan voitavan purkaa ennakkoluulottomalla asenteella yhteistyön osapuolia kohtaan. Erilaisia käsityksiä arkityön todellisuudesta voidaan jakaa, kun ihmiset kohtaavat moniäänisyyden sallien. Tämä

ei välttämättä onnistu, siitäkään huolimatta, että kaikki toimijat on koottu yhteiseen keskusteluun. Keskustelua toimijoiden välillä toivotaan vielä lisää, samoin kuin julkisuustyötä koskien yhteistyötä.

”Ja siellä tietysti taustalla on nimenomaan nämä uskomukset ja käsitykset kummankin toiminnasta. --- Minä näkisin, että tämmöinen, niin kuin että pyrittäisiin todella niin kuin avoimesti keskustelemaan niistä tilanteista ja siitä minkälainen, mikä se tilanne sillä hetkellä siellä kummankin – voisiko sanoa työssä – niin se helpottaisi.”

(1. julkisen sektorin toimija)

Kaikkia yhteistyön esteitä on turha purkaa myyttisiksi – jotkut ovat vain yksikertaisesti henkilöistä, olosuhteista ja resursseista riippuvia. Toisaalta kaikkia näkemyseroja on turha yrittääkään poistaa. Kuitenkin organisaatioiden välinen todellinen ja toimiva verkosto perustuu keskinäiseen avoimeen keskusteluun ja kunnioitukseen. Siihen on vielä matkaa ja se säilyy Haravan haasteena edelleen. Myyttisiä näkemyksiä, kieliongelmiä ja epäluuloja yhteistyössä tulee pohtia enemmän. Yhteistä keskustelutilaa voidaan luoda sallien samalla organisaatioiden erilaisuus ja erilaiset lähtökohdat.

7. Yhteenveto (hiukan mystismiä)

Organisaatiokulttuurijattelu on tietyn tyyppistä mytologiaa – siinä väistämättä puretaan kaavoihin ja yksinkertaistettuihin tarinoihin se, mikä kaavoihin ja yksinkertaistettuihin tarinoihin ei sovi. Jos aiemmasta tekstistä saa sen kuvan, että ajattelumme lähtee oletuksesta, jossa julkisen sektorin organisaatiot edustavat huonosti rasvattuja koneita, joissa ihmiset työskentelevät selleissä ja kolmannen sektorin organisaatiot taas ameebamaisia, alati joustavia solurakenteita, on lukija erehtynyt tarkoituksellamme.

Ihmiset organisaatioissa edustavat erilaisia heterogeenisiä taustoja ja arvomaailmoja, mutta on olemassa tiettyjä sektorikohtaisia, yhteisiä ja jaettuja myyttisiä näkemyksiä siitä, mitä oma sektori ja toisaalta toinen sektori edustaa. Myytit koskevat paitsi mielikuvia toisen sektorin toiminnasta, myös oman sektorin todellisuutta. Tarkoituksemme oli siis tuoda näkyväksi niitä myyttejä, joihin sektorit perustavat toimintaansa ja joilla eroja sektoreiden välille tehdään.

Julkisen sektorin kulttuuri on omasta mielestään pikemmin professionaalinen kuin byrokraattinen, kun vastaavasti kolmas sektori pyrkii korostamaan toimintansa ihmisten tarpeisiin perustuvaa lähtökohtaa. Julkinen tukee tietoisestikin imagoaan pysyvyydestä ja laaja-alaisuudesta, koska katsoo perustehtäväkseen yhteiskunnan tärkeiden palvelujen ylläpidon ja edustavansa kaikkia arvoja. Kolmas sektori on myyttisessä mittakaavassa humaani ja altruistinen, koska sen lähtökohta nousee ihmisten hyväksi tehtävästä, vapaaehtoisesta työstä.

Julkisen ja kolmannen sektorin välinen yhteistyö onkin myyttisten mielikuvien värittämä. Kolmas sektori on yhteistyösapuolten mielikuvissa hiukan romanttinen ja julkinen byrokratiaviittansa vanki. Molemmat sektorit ylläpitävät mielellään yleisiä positiivisia mielikuvia itsestään, kun toisaalta niitä katsotaan toista sektoria arvioitaessa hiukan epäillen. Näkemykset ovat puolin ja toisin hiukan ristiriitaisia, mutta erityisesti julkisella sektorilla koskien kolmatta sektoria. Kolmannella sektorilla näkemykset julkisen sektorin todellisuudesta taas ovat lähes yksiselitteisen ”karuja”. Omaa kulttuuria ja organisaatiota toki osataan arvioida kriittisesti.

Kolmannen ja julkisen sektorin toimijat määrittävät itsensä merkittävällä tavalla erilaisiksi toimintaperiaatteiltaan. Julkisen sektorin edustajat samaistuvat muihin samaa työtä tekeviin julkisen sektorin organisaatioihin enemmän kuin samalla alalla toimiviin kolmannen sektorin organisaatioihin. Samoin kolmannella sektorilla samaistutaan järjestötoimijoihin. Yhteistyökumppaneita etsittäessä voisi olettaa, että pienempi paha on se, jonka jo tuntee.

Sektoreiden yhteistyön esteet eivät ole niinkään formaaleja ja rakenteista johtuvia, kuin informaaleja, ihmisistä ja uskomussysteemeistä johtuvia. Yhteistyöhön voivat vaikuttaa omien päämäärien suojeleminen ja alitajuiset pelot. Toteuttavan tason toimijat eivät välttämättä kohtaa arvostavassa ilmapiirissä, vaikka yhteistyön kehittäjillä olisi-kin hyvä henki – paljon puhutaan vielä kilpailusta yhteistyöosapuolten kesken. Koh- taaminen ja samoilla areenoilla toimiminen toki edistävät yhteistyön sujuvuutta.

Johtuen osaksi siitä, että tutkimuksemme ajoittui Harava-hankkeen alkuaikoihin, kaikki haastateltavat eivät vielä tunnista sen mukanaan tuomaa muutosta yhteistyös- sä. Tärkeä Haravan tuoma etu onnistuessaan on ollut ja on jatkossakin toimijoiden välisten epävirallisten, luottamukseen perustuvien verkostojen synnyttäminen. Hara- valla on yritetty luoda osallistuvaa mallia lastensuojeluun ja osittain onnistuttakin, mutta joiltain osin todellinen kohtaaminen on jäänyt vain puheeksi. Tämä heijastuu arvostuksen kaipuuna ja väärinymmärryksiä puolin ja toisin. Pelkona on myös, että yhteistyön tärkeyden korostamisen tavoitteena on luoda yksinäisyyttä ja ristiriidat- tomuutta, yhteistyöosapuolten erilaiset lähtökohtaerot vähättelevää lastensuojelua.

On sanottu, että keskittäminen ja epävarmuuden hallintaan pyrkiminen pitää sisällään usein vallan säilyttämisen näkökulman ja suuria strategisia linjauksia luovilla verkos- tohankkeilla on vaarana toteuttaa piilopäämääriä, joita ovat niin tehokkuus, hyvyys kuin ongelmattomuuskin¹⁵⁰. Suuremmat hankkeet, kuten Harava, koetaan kolmannen sektorin toimijoiden mielestä *julkisen* puolen hankkeiksi, vaikka yhteistyön uskotaan sektoreiden välillä Haravassa jäsentyneen ja muuttaneen sektorirajoja matalimmiksi.

¹⁵⁰ Lehtimäki 1999, 63-64

Yhteistyötä ei enää haluta loputtomasti. Toimijat tiedostavat, että yhteistyötä ei kannata tehdä pelkän verkostoitumisen vuoksi. Oman toiminnan lähtökohdat täytyy säilyttää yhteistyöhön lähdetessä, samoin yhteistyön motiivit tulee tarkentaa. Yhteistyötä halutaan määrittävän tarkasti vastaamalla seuraaviin kysymyksiin: Kuka? Kenen kanssa? Millä ehdoilla? Mitä konkreettista päämäärää tavoitellen?

Yhteistyö ei ole mutkatonta ja yhteistyön ongelmakohtista on hyvä käydä avointa keskustelua. Erityiseksi projektikulttuurin ongelmaksi on nimetty se, että päämääriin ei välttämättä itsekään uskota tai olla sitoutuneita, tai ne ovat jopa jääneet hämäräksi. Erilaiset projektit vain elävät oman aikansa julkisen rahoituksen turvin ja toimivat eräänlaisena sosiaaliavustuksen muotona.¹⁵¹

Yhteisen taipaleen kankeudesta huolimatta molemmilla sektoreilla uskotaan yhteistyön sektoreiden välillä lisääntyvän. Kolmannen sektorin nähdään ottavan entistä enemmän tiettyjä tehtäviä (mm. kehittäminen) hoitaakseen ja eriytyvän yhä vahvemmin ammatillisiin, valtaa omaaviin järjestöihin sekä pieniin, vapaaehtois pohjaisiin, paikallisiin toimijoihin. Tässä kehityksessä nähdään uhkana julkisen sanelemat ehdot, jotka muuttavat järjestöjä yhä enemmän hyvinvointikoneiston osiksi – monesti esitettiin kolmannen sektorin jo ylittäneen toiminta-ajatuksensa.

Tahtotila on molemmilla sektoreilla sen suuntainen, että kolmannen sektorin toiminta pysyy omaleimaisena ja sen rooli hyvinvointituotannossa ei juuri nouse nykyistä tasoa suuremmaksi. Julkisen sektorin halutaan säilyvän hyvinvointipalvelujen ensisijaisena tuottajana. Yhteistyön sen sijaan toivotaan jäsentyvän ja normalisoituvan sekä erilaisten rajalinjojen rakentamisen väistyvän. Ollaan tultu vaiheeseen, jossa yhteistyön määrään ollaan tyytyväisiä, mutta laatuun toivotaan parannusta.

Mielikuvat/myytit kolmannesta sektorista muuttuvat sitä mukaan kun sen rooli yhteistyössä kasvaa. Niillä julkisen sektorin edustajilla, jotka enemmän törmäävät joka päiväisessä työssään toisen sektorin edustajiin, on selkiintyneempi, ”realistisempi” kuva yhteistyöosapuolesta ja vähemmän negatiivisesti värittyneitä mielikuvia. Tämä toimii luonnollisesti myös toiseen suuntaan.

¹⁵¹ Castells & Himanen 2001, 167

Kolmannen sektorin organisaatiot ovat jääneet mystisiksi – ne ovat mielikuvissa lähes mitä tahansa laidasta laitaan. Julkinen on puolestaan hyvinkin vakiintunut määrittelyiltään. Onko kolmas sektori toimijoille vieraampi ja jäsentymättömämpi, kun taas kuva julkisesta sektorista tutumpi? Eikö kolmannen sektorin rooli yhteiskunnassa ole vielä niin selkeä, että haastateltavilla olisi syntynyt siitä yhteneviä ja vahvistuneita mielikuvia? Vaikka yhteistyön koetaan lisääntyneen ja helpottuneen, on osittain mysteeriksi meille jäänyt, miksi julkisen sektorin mielikuvat kolmannesta sektorista ovat huomattavan paljon ristiriitaisempia kuin kolmannen sektorin näkemykset julkisesta, ja miksi yhteistyöhön yleensä kohdistuu näin paljon pelkoja ja negatiivisia mielikuvia.

Yhteistyöstä puhuttaessa on tärkeä muistaa, että organisaatioiden tärkeimpiin kuuluvia tehtäviä niiden selviämisen kannalta on kyetä reagoimaan ympäristön antamiin signaaleihin. Organisaation symboliset/myyttiset mielikuvat ovat muutettavissa. Kulttuuristen karttojen tulee olla avoimia, yhteistyökykyisiä ja tulevaisuuteen katsovia. Itseään suojelevia ja sulkeutuneita arvoja säilyttävät organisaatiot tapaavat kadota ajan kanssa.¹⁵²

7.1 Pääöstarina

Kun lähtee kolmannen sektorin tilasta, saa mukaansa pinon esitteitä. Julkisen sektorin ei niitä ilmeisesti tarvitse painaa, tai niiden mukaan antamista ei pidetä tärkeänä – mehän tunnemme julkisen! Se on se toimintavarma ja aina olemassa oleva, vähän kuin peruskallio – mediaseksitön ja arkeen kuuluva. Kolmas sektori on meille *uutta*, vähän vierasta ja hyvää tunnelmaa herättävä. Siellähän tarjotaan haastattelun jälkeen kahvin kanssa kakkuakin!

Luomme itsekkin helposti pysyviä mielikuvia yksittäisistä tapahtumista. Tarkemmin tarkasteltuamme huomaamme oikeastaan vain jämähtäneitä ajatuksen tynkiä ja muuttaman yhtäläisyyden. Pitäisi vierailta enemmän oudoissa paikoissa, niin muistaisi miten samankaltaista kaikkialla lopulta on.

¹⁵² Morgan 1997, 102-103

8. Lähteet

- Abravanel Harry (1983): Mediatory Myths in the Service on Organizational ideology. Teoksessa: Pondy Louis R., Morgan Gareth, Frost Peter J. & Dandridge Thomas C. (toim.): Organizational Symbolism. Jai Press. Greenwich.
- Arnkil Tom Erik, Eriksson Esa & Arnkil Robert (2000): Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Raportteja 253. Jyväskylä.
- Finsoc (2001): Arviointi sosiaalipalveluissa. Katsaus arvioinnin peruskysymyksiin. Työpapereita 3/2001. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, Finsoc. Helsinki.
- Barthes Roland (1994): Mytologioita. Gaudeamus. Tampere.
- Bellingham David (1996): Kreikan mytologia. Gummerus Kirjapaino Oy. Kiina.
- Broms Henri & Gahmberg Henrik (1983): Communication to Self in Organisation and Cultures. Administrative Science Quarterly 28/3, 482-495.
- Cassirer Ernst (1979): Symbol, Myth and Culture. Essays and Lectures of Ernst Cassirer 1935-1945. Verence Donald Phillip (toim.). Yale University Press. London.
- Castells Manuel & Himanen Pekka (2001): Suomen tietoyhteiskuntamalli. Sitra, WSOY. Vantaa.
- Dandridge Thomas C. (1983): Symbols' Function and Use. Teoksessa: Pondy Louis R., Morgan Gareth, Frost Peter J. & Dandridge Thomas C. (toim.): Organizational Symbolism. Jai Press. Greenwich.
- Erkkilä Kaija Katariina (2001): Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet – Integraatio yrityskaupassa. Suomen Ekonomiliitto, WSOY. Porvoo.
- Eräsaari Leena (1995): Kohtaamisia byrokraattisilla näyttämöillä. Gaudeamus. Tampere.
- Finlex (2002): Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtiosuudesta n:o 733/1992. (<http://www.finlex.fi/lains./index.html>).
- Giddens Anthony (1984): Yhteiskuntateorian keskeisiä ongelmia. Toiminnan rakenteen ja ristiriidan käsitteet yhteiskunta-analyysissa. Otava. Keuruu.
- Giddens Anthony (1998): The Third Way. The Renewal of Social Democracy. Polity Press. Padstow.

- Gidron Benjamin, Kramer Ralph M. & Salamon Lester M. (toim.) (1992): Government and the Third Sector. Emerging Relationships in Welfare States. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Glaser Barney G. & Strauss Anselm (1974): The Discovery of Grounded Theory: strategies for Qualitative Research. Aldine Publishing Company. Chicago.
- Glaser Barney G. (1978): Theoretical Sensitivity. Sociology Press. Mill Valley.
- Glaser Barney G. (1992): Basics of Grounded Theory Analysis. Sociology Press. Mill Valley.
- Gregory Kathleen L. (1983): Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organisations. Administrative Science Quarterly 28/3, 359-376.
- Helander Voitto (1998): Kolmas sektori. Gaudeamus. Saarijärvi
- Harava (2002): Tausta. (<http://www.harava.net/index.php?id=20>).
- Hietala Pirjo (2001): Vuorovaikutus – niin lapsen kasvun kuin yhteistyönkin perusta. Haravainen, Harava-hankkeen tiedotuslehti 1. Lastensuojelun Keskusliitto, Suomen Kuntaliitto.
- Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena (2000): Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hofstede Geert (1992): Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. WSOY. Juva.
- Hänninen Jorma (1990): Suomalainen sosiaalityökeskustelu tulkintojen tuotoksena ja kohteena. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan laitoksen tutkimuksia A6. Jyväskylä.
- Ilmonen Kaj & Siisiäinen Martti (1998): Uudet ja vanhat liikkeet. Vastapaino. Tampere.
- Jaakkola Jouko (1991): Yhteisöavusta vapaaehtoistyöhön. Epävirallinen apu suomalaisen sosiaaliturvan kehityksessä. Teoksessa: Matthies Aila-Leena (toim.): Valtion varjossa. Katsaus epävirallisen sektorin tutkimukseen. Sosiaaliturvan Keskusliitto. Helsinki.
- Jaakkola Jouko (1994): Sosiaalisen kysymyksen yhteiskunta. Teoksessa: Jaakkola Jouko, Pulma Panu, Satka Mirja & Urponen Kyösti: Armeliaisuus, yhteisöapu, sosiaaliturva. Suomalaisen sosiaalisen turvan historia. Sosiaaliturvan Keskusliitto. Jyväskylä.
- Jokinen Arja & Juhila Kirsi (2002): Yhdessä kirjoittaminen. Teoksessa: Kinnunen Merja & Löytty Olli (toim.): Tieteellinen kirjoittaminen. Vastapaino. Tampere.

- Julkunen Raija (2000): Social Background of the Rise of the Third Sector. The Finnish Welfare Reform in the 1990s. Teoksessa: Siisiäinen Martti, Kinnunen Petri & Hietanen Elina (toim.): The Third Sector in Finland. Review to Research of the Finnish Third Sector. The Finnish Federation for Social Welfare and Health. Helsinki.
- Järvelä Marja (2000): Ecosocial Social Policy – a Finnish Perspective. Teoksessa: Matthies Aila-Leena, Järvelä Marja & Ward Dave (toim.): From Social Exclusion to Participation. Explorations across Three European Cities. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita 106. Jyväskylä.
- Järvinen Pertti & Järvinen Annikki (2000): Tutkimustyön metodeista. Opinpajan Kirja. Tampere.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö (2000): Tutkimuspanostuksen hyödyntäminen, näkökulmia suomalaiseen innovaatiojärjestelmään. Kauppa- ja teollisuusministeriön kertomuksia ja selvityksiä 3/2000. Edita. Helsinki.
- Kinnunen Juha (1990): Terveyskeskuksen organisaatiokulttuuri. Kuopion yliopiston julkaisuja. Hoitotieteen ja terveydenhuollon hallinnon laitos. Alkuperäistutkimukset 4/1990. Kuopio.
- Kiviniemi Markku (1994): Perspectives on Structure, Culture and Action. Studies in the Public Administration of the Welfare State. Painatuskeskus. Helsinki.
- Laamanen Elina, Ala-Kauhaluoma Mika & Nouko-Juvonen Susanna (2002): Kuntien ja kolmannen sektorin projektityhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollossa. Acta nro 143. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Lawrence Paul R. & Lorsch Jay W. (1969): Developing organization: diagnosis and action. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Menlo Park, California.
- Lehtimäki Hanna (1999): Verkostopuhe alueellisen tulevaisuuden toimintatiloja tekemässä. Teoksessa: Eriksson Päivi & Vehviläinen Marja (toim.): Tietoyhteiskunta seisakkeella. SoPhi. Lievestuore.
- Litterer Joseph A. (1973): The Analysis of Organizations. (2nd ed.). John Wiley & Sons. New York.
- Matthies Aila-Leena (1991): Julkisen avautuminen epäviralliseen – hyppy pimeään? Teoksessa: Matthies Aila-Leena (toim.): Valtion varjossa. Katsaus epävirallisen sektorin tutkimukseen. Sosiaaliturvan Keskusliitto. Helsinki.
- Matthies Aila-Leena (1994): Epävirallisen sektorin ja hyvinvointivaltion suhteiden tarkastelua. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 110. Jyväskylän yliopisto.

- Morgan Gareth, Frost Peter J. & Pondy Louis R. (1983): *Organizational Symbolism*. Teoksessa: Pondy Louis R., Frost Peter J., Morgan Gareth & Dandridge Thomas C. (toim.): *Organizational Symbolism*. Jai Press. Greenwich.
- Morgan Gareth (1997): *Images of Organization*. Sage Publications. USA.
- Owen John M. & Rogers Patricia J. (1999): *Program Evaluation. Forms and Approaches*. Sage Publications. London.
- Palomäki Anna-Lena (1997): *Är den frivilliga sektorn en loka resurs? Social- och hälsovårdsministeriets rapporter 8/1997*. Helsinki.
- Pekonen Kyösti (1995): *Kohti uutta hallinta-ajattelua julkisessa hallinnossa? Hallinnon kehittämiskeskus. Painatuskeskus*. Helsinki.
- Pheysey Diana C. (1993): *Organizational Cultures. Types and Transformations*. Routledge. Chatham.
- Pohjola Anneli (2000): *Arenas for Civic Action*. Teoksessa: Siisiäinen Martti, Kinnunen Petri & Hietanen Elina (toim.): *The Third Sector in Finland. Review to Research of the Finnish Third Sector*. The Finnish Federation of Social Welfare and Health. Helsinki.
- Pondy Louis R. (1983): *The Role of Metaphors and Myths in Organization and in the Facilitation of Change*. Teoksessa: Pondy Louis R., Morgan Gareth, Frost Peter J. & Dandridge Thomas C. (toim.): *Organizational Symbolism*. Jai Press. Greenwich.
- Rifkin Jeremy (1997): *Työn loppu. Teknologia, työpaikat, tulevaisuus*. WSOY. Porvoo.
- Riley Patricia (1983): *A Structurationist Account of Political Culture*. *Administrative Science Quarterly* 28/3, 414-437.
- Roth Roland (2000): *Chances of New Local Policies in European Cities – Time of Civil Society? Teoksessa: Matthies Aila-Leena, Järvelä Marja & Ward Dave (toim.): From Social Exclusion to Participation. Explorations across Three European Cities*. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita 106. Jyväskylä.
- Rousu Sirkka & Anttila Markus (2001): *Kumppanuus syntyy yhteisistä tavoitteista*. Haravainen, *Harava-hankkeen tiedotuslehti* 1. Lastensuojelun Keskusliitto, Suomen Kuntaliitto.
- Rönneberg Leif (2000): *Diversity and New Communalities in The Third Sector*. Teoksessa: Siisiäinen Martti, Kinnunen Petri & Hietanen Elina (toim.): *The Third Sector in Finland. Review to Research of the Finnish Third Sector*. The Finnish Federation of Social Welfare and Health. Helsinki.

- Saikku Peppi, Rautava Marie & Vanttinen Eeva (2000): Palmuke-projektin evaluaatio. Teoksessa: Arnkil Tom Erik, Eriksson Esa & Arnkil Robert: Palveluiden dialoginen kehittämien kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektin kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Raportteja 253. Jyväskylä.
- Salminen-Karlsson Minna (2002): Glaser mot Strauss – två utvecklingar av grounded theory. *Socialvetenskapligt tidskrift* 9/1, 49-62.
- Satka Mirja (1994): Sosiaalinen työ peräänkatsojamiehestä hoivayrittäjäksi. Teoksessa: Jaakkola Jouko, Pulma Panu, Satka Mirja & Urponen Kyösti: Armeliaisuus, yhteisöapu, sosiaaliturva. Suomalaisen sosiaalisen turvan historia. Sosiaaliturvan Keskusliitto. Jyväskylä.
- Schein H. Richard (1987): Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomen Ekonomiliitto, Suomen Ekonomisäätiön Koulutuskeskus SEFEK ja Weilin + Göös. Espoo.
- Scott W. Richard (1987): *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. (2nd ed.). Prentice-Hall International Editions. Exeter.
- Scriven Michael (1981): *Evaluation Thesaurus*. (3rd ed.) Edgepress. USA.
- Senge Peter M. (1993): *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. Century Business. London.
- Siisiäinen Martti (1996): Suomalaisen yhdistyselämän kehitys. Teoksessa: Riikonen Virve & Siisiäinen Martti (toim.): *Yhdistys 2000. Opintotoiminnan Keskusliitto OK ry*. Helsinki.
- Siisiäinen Martti (1999): *Vapaaehtoiset organisaatiot ja taistelu luokista*. (2. painos). Teoksessa: Kinnunen Petri & Laitinen Raimo (toim.): *Näkymätön kolmas sektori. Sosiaali- ja terveysturvan Keskusliitto*. Helsinki.
- Simon Herbert A. (1982): *Päätöksenteko ja hallinto*. (2. painos). Suomen Ekonomiliitto, Weilin + Göös. Espoo.
- Sipilä Jorma (1988): Habermasin huomautukset sosiaalipolitiikasta. *Sosiaalipolitiikka* 13, 83-104. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen julkaisu.
- Smircich Linda (1983a): Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative science quarterly* 28/3, 339-358.
- Smircich Linda (1983b): Organizations as Shared Meanings. Teoksessa: Pondy Louis R., Morgan Gareth, Frost Peter J. & Dandridge Thomas C. (toim.): *Organizational Symbolism*. Jai Press. Greenwich.
- Strauss Anselm (1988): *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge University Press. Cambridge.

- Strauss Anselm & Corbin Juliet (1990): *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage Publications. Thousand Oaks.
- Strauss Anselm & Corbin Juliet (1998): *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. (2nd edition). Sage Publications. Thousand Oaks.
- Suikkanen Asko (1999): *Unohdetusta sektorista epäonnistumisen ajan pelastajaksi?* (2. painos). Teoksessa: Kinnunen Petri & Laitinen Raimo (toim.): *Näkymätön kolmas sektori*. Sosiaali- ja terveysturvan Keskusliitto. Helsinki.
- Temmes Markku (1994): *Eurooppalaiset esikuvamme. Uudistuvan hallintoajattelun lähteillä*. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki.
- Temmes Markku & Kiviniemi Markku (1995): *Muutoksen mahdollisuudet. Arvioin- teja ja näkemyksiä julkisen sektorin ja hallinnon kehittämisestä 1990- luvulla*. Painatuskeskus. Helsinki.
- Urponen Kyösti (1994): *Huoltoyhteiskunnasta hyvinvointivaltioon*. Teoksessa: Jaak- kola Jouko, Pulma Panu, Satka Mirja & Urponen Kyösti: *Armeliaisuus, yhteisöapu, sosiaaliturva*. Suomalaisen sosiaalisen turvan historia. Sosi- aaliturvan Keskusliitto. Jyväskylä.
- Uusikylä Petri (1994): *Lastensuojelun toimeenpanoverkostot. Tutkimus yhteistyön rakenteista ja merkityksestä kuntien lastensuojelutyössä*. Lastensuoje- lun Keskusliitto. Pieksämäki.
- Weick Karl E. (1995): *Sensemaking in Organisations*. Sage Publications. Thousand Oaks.
- Wilkins Alan L. & Ouchi William G. (1983): *Efficient Cultures: Exploring the Rela- tionship between Culture and Organizational Performance*. *Administrative Science Quarterly* 28/3, 468-481.
- Voutilainen Eero (1993): *Julkishallinnon muutuskulttuuri*. Teoksessa: Joustie Heikki, Temmes Markku, Laosmaa Martti & Voutilainen Eero: *Neljä puheen- vuoroa julkishallinnosta*. Pumaco Oy, Painatuskeskus. Helsinki.
- Vuorela Terho (1990): *Toiminnan arvioinnin tutkimusotteiden kehitys*. Valtionhal- linnon kehittämiskeskus. Helsinki.
- Vuori Jari (1994): *Julkisten ja yksityisten organisaatioiden myytit*. *Hallinnon tutki- mus* 13/3, 157-169. Hallinnon tutkimuksen seura ry. Vammala.

Julkaisemattomat lähteet

Backman Jouni (2003): Sähköpostikeskustelu 25.1.2003.

Haravan toimintasuunnitelma (2002): Keski-Suomen alueen Haravan toimintasuunnitelma.

Mäntysaari Mikko (2002): HARAVAn palvelujärjestelmän arviointi.

Talkkari Antti (2001): Organisaatioanalyysi ja –suunnittelu. Tampereen yliopiston hallintotieteen luentosarja, luentomoniste.

Vartola Juha (2000): Hallintotieteen perusteet. Jyväskylän avoimen yliopiston hallintotieteen luentosarja, luentomoniste.

LIITE

Liite 1: Haastatteluteemat

Hei!

Olemme tekemässä pro gradu-opinnäytetyötä Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan laitokselle. Tutkimuksemme aiheeksi olemme valinneet julkisen ja kolmannen sektorin välisen yhteistyön ympärillä liikkuvia kysymyksiä. Lähestymme aihetta Jyväskylässä lasten ja nuorten parissa toimivien järjestöjen/yhdistysten ja kunnallisten toimijoiden näkökulmasta. Tarkoituksenamme on teemahaastattelun avulla nostaa esiin aiheeseen liittyviä ongelmia, etuja ja myyttejä. Lähetämme ohessa Teille etukäteen tutustuttavaksi haastattelumme teemoja, joiden ympärillä keskustelun on tarkoitus liikkua. Mikäli Teillä ei ole mitään sitä vastaan, nauhoitamme haastattelun. Tämä helpottaa omaa tulevaa työtämme, ja auttaa meitä haastattelun sisällön muistamisessa. Keskustelusta ei kuitenkaan ole tarkoitus tehdä kovin virallista ja se voi liikkua seuraavien teemojen ympärillä hyvinkin vapaasti.

Ystävällisin terveisin,

Makkonen Sanna, sammakko@st.jyu.fi
Salminen Elina, aisalmin@st.jyu.fi

Haastattelun teemoja / kysymyksiä pääpiirteittäin:

- Missä organisaatiossa työskentelet? Kumman sektorin edustajaksi katsoisit itsesi?
- Minkälaista yhteistyötä teet julkisen/kolmannen sektorin kanssa? Onko se joka-päiväistä vai satunnaista? Millainen riippuvuus (esim. rahoitus-) välillänne on? Onko yhteistyö muuttunut tai muuttanut omaa organisaatiotasi?
- Miten kuvailisit omaa organisaatiotasi? Miten vertaisit sitä toisen sektorin organisaatioihin? Onko mitään, mikä on nimenomaan teidän organisaatiollenne ominaista?
- Miten vastaavasti kuvailisit toisen sektorin organisaatiota? Miten heidän toimintatapansa eroavat teidän toimintatavoistanne?
- Millaisena näet kolmannen ja julkisen sektorin yhteistyön tulevaisuuden?