

Maria Kotiranta

KOKEMUKSET VERKOSTOJOHTAMISESTA JA -YHTEISTYÖSTÄ
KUNNALLISESSA TERVEYSLIIKUNTAHANKKEESSA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu/Liikuntakasvatuksen laitos
Johtamisen ja liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma
Kevät 2013

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

Liikuntakasvatuksen laitos/Liikuntatieteellinen tiedekunta

KOTIRANTA, MARIA: Kokemukset verkostojohdamisesta ja -yhteistyöstä kunnallisessa terveysliikuntahankkeessa

Pro gradu -tutkielma, 173 s., 4 liites.

Johtaminen

Liikunnan yhteiskuntatieteet

2013

Julkishallinnollisiin ja kansalaisten elämäntavallisiin muutoksiin vastaamiseksi Suomessa on viime vuosina toteutettu monia kunnallisia liikuntahankkeita, joista yksi on Kotkan kaupungin terveysliikuntahanke. Tutkin hankkeen toteuttamiseen osallistuneiden haastateltavieni kokemusten avulla sitä, mikä hankkeen vastualueet ja sektorit ylittävässä yhteistyössä sekä sen johtamisessa on ollut haasteellista ja missä on onnistuttu. Lisäksi tutkin haastateltavien näkemyksiä tulevaisuuden yhteistyöstä. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla, jotka analysoitiin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin periaattein.

Verkostoyhteistyön isoin haaste oli toiminta yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Johtamisen näkökulmasta suurimmiksi haasteiksi muodostuivat johtamisen rooliepäselvyydet sekä toimijoiden tavoitteiden yhteensovittaminen. Hankkeen koordinoitua ja arviointia haastateltavat pitivät osin puutteellisena. Toisaalta hankkeen tulokset oltiin tyytyväisiä. Haastateltavat kokivat myös oppineensa yhteistyöstä paljon ja hankeverkostossa syntyneitä uudenlaisia yhteistyömalleja pidettiin hyödyllisenä. Yhteistyön vaikutuksesta tulevaisuuden toimintaan haastateltavat olivat osin erimielisiä. Hankkeiden roolia terveysliikunnan edistämiseksi pidettiin tärkeänä ja yhteistyön lisäämistä tulevaisuudessa välttämättömänä.

Hankeyhteistyön perusteella johtamisen aktiivisuus korostuu erityisesti yhteistyöverkoston toiminnan alkuvaiheessa. Toimintatapana hanke voi olla merkittävä substanssinsa esille tuoja ja toiminnan sekä sen kehittämisen lisäresurssi, mutta yhteistyöverkoston muodostamisvaihe sekä sen tavoitteiden muotoilu ovat onnistumisen kannalta ratkaisevia. Verkoston toiminnan sujuvoittamiseksi ja luottamuksellisen toimintasuhteen luomiseksi aktiivinen ja monipuolinen vuorovaikutus on tärkeää.

Asiasanat: hankkeet, terveysliikunta, verkosto, verkostojohdaminen, yhteistyö

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT	8
3 TERVEYTTÄ EDISTÄVÄ LIIKUNTA	11
3.1 Terveyttä edistävän liikunnan käsite ja vaikutukset.....	11
3.2 Terveyttä edistävän liikunnan suositukset eri ikäryhmille.....	13
4 YHTEISKUNNAN SEKTOREIDEN ROOLIT JA YHTEISTYÖ LIIKUNTAPALVELUJEN TUOTANNOSSA	15
4.1 Pohjoismaainen hyvinvointivaltio suomalaisen liikuntapolitiikan taustatekijänä	15
4.2 Julkinen sektori	19
4.3 Kolmas sektori	26
4.4 Yksityinen sektori	28
4.5 Terveyttä edistävän liikunnan hankkeistunut yhteistyö	30
4.5.1 Yhteistyötä käsitteleviä tutkimuksia	35
5 YHTEISTYÖN HALLINNOINTI VERKOSTOJOHTAMISENA	41
5.1 Mitä verkostot ovat?.....	42
5.2 Verkostojohtamisen käsite	45
5.3 Verkostojohtamisen malleja ja keskeisiä sisältöjä	47
5.4 Verkostojohtamisen haasteita.....	54
5.4.1 Tavoitteiden yhteensovittaminen	54
5.4.2 Luottamus.....	58
6 KOTKAN TERLI-HANKETTA TUTKIMASSA.....	62
6.1 Tutkimuksen kohde.....	62
6.2 Laadullinen tutkimusote.....	65
6.3 Tutkimushaastattelujen suunnittelu ja toteuttaminen.....	68
6.4 Haastattelujen analysointi	73
7 KOKEMUKSET VERKOSTOYHTEISTYÖSTÄ JA SEN JOHTAMISESTA	79
7.1 Yhteistyön haasteet	84
7.1.1 Vaikutukset tulevaisuuden yhteistyöhön.....	84

7.1.2 Yhteistyö yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa	86
7.2 Johtamisen haasteet.....	91
7.2.1 Johtotaho ja johtamisen roolit	91
7.2.2 Toimijoiden tavoitteiden ja motiivien yhteensovittaminen	95
7.2.3 Koordinointi ja hallinnointi.....	99
7.2.4 Vuorovaikutus	103
7.2.5 Arviointi	105
7.3 Yhteistyön onnistumiset.....	110
7.3.1 Hankkeen tuloksellisuus	110
7.3.2 Yhteistyön helpottuminen ja uusi yhteistyön malli.....	111
7.3.3 Yhteistyön mahdollistama oppiminen	115
7.3.4 Liikunnan tärkeyden esille nouseminen.....	117
7.4 Johtamisen onnistumiset	118
7.4.1 Hankkeen eteneminen	118
7.4.2 Johtajuus.....	120
7.5 Tulevaisuuden yhteistyö ja yhteenveto tuloksista.....	121
7.5.1 Hankkeet terveysliikunnan edistämässä ja tulevaisuuden yhteistyö	121
7.5.2 Yhteenveto tuloksista.....	129
8 PÄÄTÄNTÖ	131
8.1 Diskussio.....	131
8.2 Johtopäätökset.....	143
8.3 Tutkimuksen arviointi	149
8.3.1 Luotettavuuden arviointi	149
8.3.2 Eettinen arviointi.....	156
8.4 Tutkijan oma oppiminen	159
8.5 Jatkotutkimusehdotukset.....	161
LÄHTEET.....	164
LIITE: TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	174

1 JOHDANTO

Yhteiskunnallisen keskustelun kestoaiheena on jo jonkin aikaa ollut kuntien heikkenevä taloustilanne ja tilanteen vaatimat toimenpiteet. Keskustelussa nousevat usein esiin yhtenä ratkaisumallina mittavat kuntauudistukset, jotka kuohuttavat kansalaisten mieliä lähestulkoon asuinkunnasta riippumatta. Kuntien sisäistä toimintaa koskevista keinoista esillä ovat vastaavasti erilaiset palveluntuotantomallit, joissa on lähtökohtana se, että kunta täydentää omaa palveluntuotantoaan hankkimalla palveluita yhteiskunnan muiden sektoreiden toimijoilta. Samassa yhteydessä puhutaan usein myös poikkihallinnollisen yhteistyön lisäämisestä.

Toiseksi yhteiskunnallisen keskustelun kuumaksi perunaksi on viime vuosina noussut liian vähäinen liikunnan harrastaminen ja sen seuraukset monista eri näkökulmista. Tähän aiheeseen kytkeytyy vastaavasti ajatustenvaihto siitä, kuka tai mikä taho tilanteesta ja sen ratkaisemisesta on vastuussa. Myös monet kunnat ovat kiinnittäneet erityistä huomiota terveyttä edistävän liikunnan palvelujensa tilaan ja kehittäneet niitä.

Tämän pro gradu -tutkimuksen aihe sijoittuu näiden kahden keskustelun risteykseen. Tutkimuksen kohteena on Kotkan kaupungin vuosina 2009–2012 toteuttama terveystuotantohanke (jatkossa TerLi-hanke), jossa järjestettiin liikuntatoimintaa päiväkotijä ja alakouluikäisistä lapsista sekä ikääntyvistä muodostetuille kohderyhmille. Erilaisten kohderyhmäkohtaisten vaikutusten lisäksi hankkeen merkittävin tavoite oli yhteistyön kehittäminen kaupunkiorganisaation vastuualueiden välillä kuin myös paikallisten yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Tämän yhteistyön toteuttaminen ja johtaminen sekä erityisesti niissä kohdatut haasteet ja toisaalta onnistumiset ovat tutkimukseni kohde. Niitä lähestytään tutkimalla hankkeen ohjausryhmän jäsenten ja kolmannen sektorin toimijan kokemuksia yhteistyöstä ja sen johtamisesta.

Sen lisäksi, että tutkimusaiheen taustalla voidaan nähdä nämä kaksi polttavaa yhteiskunnallista kysymystä, lähestytään tutkimuskohdetta myös kahden eri tieteenalan näkökulmasta. Terveyttä edistävän liikunnan yhteiskunnallisen tärkeyden kasvaessa on siitä

tullut yhä olennaisempi liikuntatieteellisen tutkimuksen aihealue. Yhtäältä kunnat ovat olleet ja ovat edelleen merkittävässä roolissa suomalaisen liikuntatoiminnan kentässä, mikä tekee niistä keskeisiä liikunnan yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen kohteita. Luonnollisesti kunnalliset liikuntapalvelutkaan eivät ole immuuneja niukkenevien resurssien vaikutuksille ja erilaiset yhteistyömallit tässä kontekstissa tarvitsevat lisää tutkimuksellista huomiota. Samoin liikunnan laaja ja kirjava hankemaailma sekä erityisesti sen johtaminen ovat vähäisesti tutkittuja aihealueita, joiden tietopohjaa tällä tutkimuksella pyritään osaltaan, vaikkakin vain yksittäisen hankkeen perusteella, myös kartuttamaan. Toisaalta tämänkaltaisia, kunnallishallintoa koskettavia aiheita lähestytään usein niiden hallinnon näkökulmasta, vaikka johtamistutkimuksella voitaisiin yhtä lailla saada arvokkaita tutkimustuloksia. Vastaavasti johtamisen tutkimus keskittyy usein yrityssektorin johtamisen ilmiöihin, vaikka tieteenalan teoretisointi ulottuu myös julkisjohtamisen alueelle. Tässä mielessä tutkimuksen tekeminen tällä johtamisen käytännön sektorilla on perusteltua. Yllämainittujen, aiemmasta tutkimuksesta osittain poikkeavien lähtökohtien perusteella tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kummankin tieteenalan, sekä johtamisen että liikunnan yhteiskuntatieteiden, kenttään sekä myös osaltaan kartuttaa mainittuihin yhteiskunnallisiin ongelmiin vastaamisessa tarvittavia näkökulmia. Aiheen ajankohtaisuuden ja poikkitieteelliseksi muotoutuneen lähestymistavan vuoksi sekä tutkimuksen konkreettisen kohdehankkeen ansiosta pidän aihetta erittäin kiehtovana ja asiantuntijuuteni kehittymisen kannalta monenlaisia mahdollisuuksia tarjoavana.

Yhteistyön ja sen johtamisen käsitteellistän tutkimuksessani verkostoyhteistyön ja -johtamisen ilmiöiksi, jotka muodostavat näin ollen osan tutkimuksen pääkäsitteistöä. Tämän ratkaisun taustalla on toisaalta verkostomaisen yhteistyön korostuminen yleisessä yhteistyön toimintatapoja koskevassa keskustelussa, mutta toisaalta myös aiheesta olemassa ja sovellettavissa olevan kirjallisuuden mittavuus. Koska liikunnan yhteiskuntatieteet on soveltava tieteenala, on ymmärtääkseni täysin mahdollista uudenlaisten käytännön ratkaisumallien pohtimisen pohjaksi lähestyä aihettani tällä tavoin lähtökohtaisesti toisen tieteenalan käsitteistöllä.

Vastaavasti itse tutkimuksen empiirinen vaihe, eli otsikon mukaisesti kokemusten keruu, toteutetaan haastattelututkimuksena. Haastateltavikseni valikoituivat hankkeen ohjausryhmän jäsenet eli hankkeeseen osallistuvien vastuualueiden johtajat ja lisäksi yksi kolmannen sektorin edustaja. Aineisto tullaan analysoimaan teoriasidonnaisen sisällönanalyysin menetelmiä hyödyntäen.

Jotta lukija pääsisi heti tutkimusraportin alusta alkaen lukemaan tutkielmaa saman päämäärän näkökulmasta, josta itse olen aihetta tutkijana lähestynyt, esittelen seuraavassa pääluvussa tarkemmin tutkimukseni tarkoituksen ja tutkimusongelmat. Tämän jälkeen siirryn esittelemään aihetta taustoittavaa kirjallisuutta eri aihealueilta. Ensiksi kerron lyhyesti terveyttä edistävästä liikunnasta, sen keskeisimmistä vaikutuksista ja suosituksista. Tämän jälkeen siirryn taustoittamaan konkreettista tutkimuskohdettani käsittelemällä suomalaisessa yhteiskunnassa vallitsevaa liikuntapalvelujen toimijakenttää sektoreittain, sekä kuntaorganisaation sisäistä että sektorit ylittävää yhteistyötä. Seuraavassa pääluvussa käsitteellistän tutkimuskohteeni verkostoyhteistyön ja -johtamisen käsittein yllä kuvattujen perusteiden nojalla. Lähestyn verkostujohtamista erilaisten aiheesta luotujen teoreettisten mallien sekä verkostujohtamisen haasteiden näkökulmasta. Siirryttäessä tämän jälkeen kohti tutkimuksen empiiristä osaa esittelen tässä vaiheessa tarkemmin itse TerLi-hanketta sitä koskevien hankeasiakirjojen avulla, sekä kerron tutkimukseni toteuttamisesta. Tässä järjestyksessä etenemällä pystyn mielestäni parhaiten kuljettamaan lukijaani mahdollisimman johdonmukaisesti mukana tutkimusprosessissani sekä niissä valintatilanteissa, joita olen sen varrella kohdannut. Tutkielmani mittavimmassa pääluvussa esitän tutkimustulokseni kuhunkin tutkimuskysymykseen erikseen vastaten. Lopuksi käsitelen tuloksia kirjallisuuskatsaukseni viitekehyksessä ja eksplikoin täten tutkimukseni tieteellisen annin arvioiden samalla tutkimustani eri näkökulmista. Jotta tutkimukseni tuottama hyöty olisi mahdollisimman monitasoista, esitän myös tulosten perusteella tekemäni johtopäätökset sekä arvioin tutkimustani kokonaisuudessaan.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

Tässä pääluvussa kerron yksityiskohtaisemmin tutkimukseni tarkoituksesta ja tutkimusongelmista, sekä siitä, miten päädyin aiheeni pariin. Toiston välttämiseksi keskityn erityisesti tekemään näkyväksi tutkimusaiheen rajaamiseen ja tutkimuskysymyksiini päätymiseen johtanutta prosessia.

Saatuani vuonna 2011 valmiiksi liikuntatieteiden kandidaatintutkielmani terveystieteiden markkinoinnista ryhdyin pohtimaan mahdollisuuksia tehdä myös pro gradu -tutkielmani ainakin jossain määrin samasta aihepiiristä. Tämän pro gradu -tutkielman toisena ohjaajana toiminut liikuntasuunnittelun professori Kimmo Suomi, joka kuului myös asiantuntijajäsenenä TerLi-hankkeen ohjausryhmään, kertoi minulle hankkeesta tuolloin ja tarjosi mahdollisuutta hanketta koskevan tutkimuksen tekemiseen. Koska aihepiiri kiinnosti minua ja innostuin mahdollisuudesta päästä tutkimaan todellista, olemassa olevaa hanketta, päätin ottaa tarjotun mahdollisuuden vastaan.

Lopullisen tutkimustehtävän muotoutumiseen vaikuttivat monet tekijät. Yhtäältä siihen vaikuttivat hankkeen tavoitteet. Koska yksi hankkeen tavoitteista oli toimivien yhteistyömuotojen ja -käytäntöjen löytäminen poikkialueellisesti kunnan sisällä sekä toisaalta liikunta-alan yritysten ja liikuntajärjestöjen kanssa, pidin tutkimuksellisesti tarkoituksenmukaisena perehtyä tavoitteiden saavuttamiseen ja hankkeen onnistumiseen tässä mielessä. Tutkimustehtävää muotoillessa huomioin myös sen, että tuloksia voitaisiin mahdollisesti jossain määrin hyödyntää myös hanketta ja sen hyviä käytäntöjä käsittelevässä loppuraportissa, jonka toteutuksesta tulisi vastaamaan Liikuntakasvatuksen laitos. Toisin sanoen halusin tutkimukseni tuloksilla olevan myös käytännönläheistä relevanssia.

Toisaalta kunnan sisäistä, hallintokuntarajat ylittävää ja vastaavasti myös julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välistä yhteistyötä kunnallisten palvelujen tuottamisessa voidaan pitää yhteiskuntatieteellisesti merkittävänä tutkimusalueena osana jatkuvaa julkisten palvelujen uudelleenmäärittelyprosessia ja sitä koskevaa yhteiskunnallista

keskustelua. Päädyttyäni tähän tutkimusaiheeseen ja alettuani tutustumaan aihetta koskevaan kirjallisuuteen huomasin, että tutkimusta aiheesta myös kaivataan, sillä kirjallisuutta nimenomaan liikunnan vastualueen näkökulmasta oli haasteellista löytää.

Ryhtyessäni kirjallisuuskatsauksen tekoon aloitin samalla myös maisteriopinnot Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulussa johtamisen pääaineessa ja halusin heti laittaa vireille myös tämän pro gradu -tutkielman teon. Toisen ohjaajani, johtamisen oppiaineen yliassistentti Pasi Sajasalon ehdotettua, että voisin mahdollisesti tehdä hankkeesta molempia tieteenaloja ja opinnäytetyön vaatimuksia palvelevan yhteisen pro gradu -tutkielman, en luonnollisestikaan halunnut jättää tätä mahdollisuutta käyttämättä. Täten tutkimustehtävää laajennettiin koskemaan myös hankkeen ja sen verkostoyhteistyön johtamista sekä vastaavasti sen onnistumisia ja haasteita. Myös tämän aiheen kirjallisuuteen perehtyessäni havaitsin löytäneeni antoisan näkökulman, jonka tutkimisen tärkeyttä johtamisen tieteenalalla voi yhtä lailla perustella erilaisten verkostoyhteistyömuotojen lisääntymisellä niin julkisella kuin muillakin sektoreilla.

Yllä kuvatun prosessin myötä tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat lopulta:

- Minkälaisia kokemuksia verkostoyhteistyö hankkeen puitteissa on tuottanut
 - yhteistyön haasteiden tai ongelmien näkökulmasta?
 - yhteistyön onnistumisten näkökulmasta?
- Minkälaisia kokemuksia hankkeen yhteistyöverkoston johtaminen on tuottanut
 - siinä kohdattujen haasteiden tai ongelmien näkökulmasta?
 - siinä kohdattujen onnistumisten näkökulmasta?
- Minkälaisia näkemyksiä haastateltavilla on yhteistyöstä tulevaisuudessa erityisesti liikuntapalveluiden katsantokanta huomioiden?

Näihin kysymyksiin vastaamalla pyrin saamaan ja uskon pystyväni tuottamaan tietoa, joka palvelee yllä esiteltyjä erilaisia tieteellisiä lähtökohtia ja tiedonintressejä. Kuten tutkimuskysymysten muotoilusta voi päätellä, kokemusten ja näkemysten tutkimiseksi tarvitsin tutkimukseeni hankkeen toteuttamisessa mukana olleita informanteja. Heidän

valinnastaan ja tutkimuskysymysten operationalisoinnista kerron myöhemmin päästessäni kirjallisuuskatsauksen jälkeen lähemmäs tutkielmani empiiristä osaa.

3 TERVEYTTÄ EDISTÄVÄ LIIKUNTA

Tässä pääluvussa määrittelen aluksi terveyttä edistävän liikunnan käsitteellisesti sekä sen keskeisimpien todennettujen terveysvaikutusten avulla. Tämän jälkeen käsittelen terveyttä edistävää liikuntaa sen eri ikäryhmäkohtaisten suositusten näkökulmasta ja myös sitä, liikkuvatko suomalaiset suositusten valossa riittävästi. Luvun lopussa keskityn terveyttä edistävän liikunnan edistämistyöhön ja siitä esitettyihin valtakunnallisiin linjauksiin.

3.1 Terveyttä edistävän liikunnan käsite ja vaikutukset

Terveyttä edistävän liikunnan käsite otettiin Suomessa käyttöön 1990-luvulla perusteltaessa liikunnan asemaa ja merkitystä yhteiskunnassa (Holopainen 2005, 14). Käsitteellä viitataan sellaiseen liikuntaan, jolla tähdätään tai jonka avulla on mahdollista saavuttaa parempi terveys. Toisaalta ollakseen terveyttä edistävää liikuntaa ei liikunnan tavoitteena välttämättä tarvitse olla terveys. (Vuori 2011a.) Terveysvaikutuksista korostetaan yleensä fyysisiä, sairauksien ehkäisyyn liittyviä terveysvaikutuksia, vaikka myös erilaiset psyykkiset ja sosiaaliset vaikutukset ovat todennettuja (Vuori 1999, 38). Seuraavassa taulukossa 1 esitetään kootusti ne keskeisimmät liikunnan terveyshyödyt, joista on olemassa vähintäänkin melko kattavaa ja yksimielistä tutkimusnäyttöä.

Taulukko 1. Säännöllisellä ja monipuolisella liikunnalla saavutettavissa olevia terveyshyötyjä (Vuori, Taimela, Kujala 2011).

Hengitys- ja verenkiertoelimistön parempi kunto, lihasten suurempi voima ja koko, luiden vahvistuminen	Vahva konsensus, vain vähän ristiriitaisia tutkimushavaintoja
Sepelvaltimotaudin sekä tyypin 2 diabeteksen ehkäisy ja kuntoutus/hoido	Vahva konsensus, vain vähän ristiriitaisia tutkimushavaintoja
Mielialan paraneminen	Vahva konsensus, vain vähän ristiriitaisia tutkimushavaintoja
Paksusuolen syövän ehkäisy	Vahva konsensus, vain vähän ristiriitaisia tutkimushavaintoja
Elinajan odotteen piteneminen ja aivot toimintojen heikkenemisen hidastuminen ikääntyessä	Useimmat tutkimushavainnot tukevat
Aivohalvauksen ja kohonneen verenpaineen ehkäisy	Useimmat tutkimushavainnot tukevat
Osteoporoosin, kaatumisten ja murtumien ehkäisy	Useimmat tutkimushavainnot tukevat
Painon nousun ehkäisy, lihavuuden sekä sen terveyshaittojen vähentäminen	Useimmat tutkimushavainnot tukevat

Rintasyövän ehkäisy	Useimmat tutkimushavainnot tukevat
Henkisen stressin haittojen torjunta, masentuneisuuden väheneminen, itsearvostuksen ja unen laadun paraneminen	Useimmat tutkimushavainnot tukevat

Maailman terveysjärjestö WHO on myös ilmaissut huolensa liikunnallisen passiivisuuden vaikutuksista, joista merkittävin lienee se, että maailmanlaajuisesti 1,9 miljoonaa ihmistä kuolee vuosittain fyysisen passiivisuuden seurauksena. Samalla liian vähäinen liikunnan harrastaminen on yksi niistä kolmesta riskikäyttäytymisestä tupakoinnin ja epäterveellisen ruokavalion ohella, joilla voidaan vaikuttaa kroonisten sairauksien kehittymiseen. Jos nämä mainitut riskitekijät, joihin on mahdollista vaikuttaa, poistettaisiin, 80 % sydänsairauksista ja tyypin 2 diabeteksesta sekä 40 % syöivistä voitaisiin ehkäistä maailmanlaajuisesti. (WHO 2005, 18, 48, 52.) Liian vähäisen liikunnan vaikutukset korostuvat erityisesti korkean elintason maissa, joissa liian vähäinen liikkuminen on WHO:n (2009, 11) mukaan neljänneksi yleisin kuolemaan johtava riskitekijä tupakoinnin, korkean verenpaineen ja ylipainon jälkeen.

Terveyttä edistävän liikunnan voidaan katsoa jakautuvan arkiliikuntaan ja kuntoliikuntaan. Arkiliikunnan myötä liikuntakulttuuriin katsotaan kuuluvan myös harrastuksen ulkopuolinen fyysinen aktiivisuus (esimerkiksi työmatkapyöräily, pihatyöt). Vastaavasti kuntoliikunta kehittää arkiliikuntaa tavoitteellisemmin hengitys- ja verenkiertoelimistön ja tuki- ja liikuntaelimestön kuntoa. Terveyttä edistävä liikunta yhdessä kunto-, kilpa- ja huippu-urheilun kanssa muodostaa liikuntakulttuurin kokonaisuuden, johon osallistutaan omakohtaisen liikkumisen, harrastuksen, vapaaehtoistoiminnan, työn tai urheilun seuraamisen kautta. (Opetusministeriö 2008, 12.)

Terveysvaikutteisena kuntoliikuntana nostetaan yleensä ensimmäisenä esiin sellaiset kestävyystyypiset liikuntalajit, kuten kävely, pyöräily, hiihto tai uinti. Terveyttä edistävän liikunnan muotoja on toki paljon muitakin, mutta ollakseen terveyttä edistävää liikuntaa niille kaikille tulisi olla yhteistä liikunnan tiheä toistuvuus, kohtuullinen määrä ja rasittavuus sekä pieni vammautumisen tai sairastumisen vaara. (Vuori 1999, 38.) Eniten ja tärkeimpiä terveysvaikutuksia tuottaa liikunta, joka lisää tehokkaasti energiankulutusta ja

sen ylläpitämiseksi aineenvaihduntaa. Tällainen liikunta torjuu hyvin erityisesti sydämen ja verenkiertoelimistön sairauksia. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2000.)

3.2 Terveyttä edistävän liikunnan suositukset eri ikäryhmille

Suomessa ehkä tunnetuin aikuisväestön terveyttä edistävän liikunnan suositus on UKK-instituutin liikuntapiirakka. UKK-instituutin (2009) terveyttä edistävän liikunnan suositus kuuluu seuraavasti:

...terveyttä edistää täten reipas kestävyystyyppinen liikkuminen, jota kertyy viikossa yhteensä ainakin 2 tuntia 30 minuuttia. Vaihtoehtona on rasittavampi kestävyysliikunta, jota kertyy viikossa yhteensä ainakin 1 tunti 15 minuuttia. Näitä rasittavuudeltaan erilaisia liikuntatapoja voi yhdistellä oman kunnon mukaan. Liikkuminen on hyvä jakaa useammalle, ainakin kolmelle päivälle viikossa. Lisäksi kaikki tarvitsevat lihaskuntoa ja liikehallintaa kohentavaa liikuntaa vähintään kaksi kertaa viikossa. (UKK-instituutti 2009.)

Vaikka suosituksessa (UKK-instituutti 2009) todetaan, että päivän liikunta-annoksen voi jakaa useampaan liikkumiskertaan päivässä, huomautetaan siinä kuitenkin lisäksi, että terveysvaikutusten aikaansaamiseksi liikunnan tulee kestää ainakin 10 minuuttia kerrallaan.

Lapsille ja nuorille suositeltu liikunnan määrä on suurempi kuin aikuisilla. Kaikkien 7-18-vuotiaiden tulee liikkua vähintään 1-2 tuntia päivässä monipuolisesti. Päivän fyysinen aktiivisuus voi jakautua lyhyempiin, vähintään 10 minuutin mittaisiin osiin. Kuormittavuus voi vaihdella kohtalaisen ja raskaan välillä. Etenkin lapsilla liikunnan tulee olla leikkimielistä ja vastaavasti juuri ennen murrosikää ja sen aikana on suositeltavaa harrastaa luustoa ja lihaksistoa kehittävästä liikuntaa kahdesti viikossa. (Fogelholm 2011, 85, 87.)

Kansallisen liikuntatutkimuksen 2009–2010 (2010b) mukaan 3-18-vuotiaista 92 %, eli noin 898 000 lasta ja nuorta, kertoo harrastavansa liikuntaa tai urheilua. Vuonna 1995 vastaava luku oli 76 % eli tämän valossa lasten ja nuorten liikuntaharrastus on yleistynyt. Toisaalta voidaan kuitenkin todeta, että 8 % eli noin 83 000 lasta ja nuorta ei harrasta liikuntaa tai urheilua lainkaan. Lasten ja nuorten suosituin harrastusympäristö on yhä urheiluseura; 43 % harrastaa liikuntaa tai urheilua seurassa. Koulun urheilukerhossa sekä yksin omatoimisesti tai kavereiden kanssa liikunnan harrastaminen on vähentynyt, kun taas vastaavasti ”jossain

muualla” (eli esimerkiksi yksityisillä kuntosaleilla tai tanssikouluissa, päiväkodeissa tai partiossa) harrastaminen on lisääntynyt. (Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry 2010b, 6, 13.)

Vastaavasti ikääntyvien ja iäkkäiden (66-vuotiaiden ja sitä vanhempien) tulisi rasittaa lihasvoimaa kahdesti viikossa. Luustoa tulisi harjoittaa painoa kannattavalla ja voimaa vaativalla monipuolisella liikunnalla. Venyttelyä ja liikkuvuutta edistäviä harjoitteita tulisi tehdä päivittäin sekä tasapainoa kehittäviä harjoitteita tulisi tehdä useana päivänä viikossa. Hengitys- ja verenkiertoelimistön suorituskykyä ylläpitävää, kohtuullisesti kuormittavaa kestävyysliikuntaa, kuten kävelyä, tulisi harjoittaa vähintään kaksi ja puoli tuntia viikossa jakautuneena useille päiville. Liikuntaa voi toteuttaa myös lyhyempinä, 10-15 minuutin pituisina jaksoina. (Vuori 2011b, 99.)

Kansallisen liikuntatutkimuksen 2009–2010 (2010a) mukaan 38 % senioriväestöstä eli 66–79-vuotiaista liikkuu terveytensä kannalta riittävästi. Osuus on hieman kasvanut edellisestä vastaavasta tutkimuksesta vuosina 2007–2008, jolloin se oli 34 %. On kuitenkin huomioitava, että selvityksessä on tutkittu liikuntaa ja kuntoilua harrastuksena, joka ei sisällä kaikkea arkiliikuntaa, joka joissain vastaajaryhmissä on merkittävä osa kokonaisliikunnasta sisältäen terveystoiminnan kriteerit täyttäviä osia. Senioriväestössä kunnan järjestämien liikuntapalvelujen piirissä liikkuminen on ymmärrettävästi verrattain yleistä, vaikkakin myös sekä kolmas että yksityinen sektori ovat merkittäviä liikuttajia. Ne ovat myös kasvattaneet hieman osuuttaan edellisestä vastaavasta tutkimuksesta. (Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry 2010a, 62, 67.)

Vaikka liikunnan harrastaminen on siis Kotkan TerLi-hankkeen kohderyhmien eli lasten ja toisaalta myös ikääntyneen väestön joukossa lisääntynyt, on joukossa edelleen paljon liian vähäisesti liikkuvia ihmisiä. Heidän aktivoimisekseen voisi olla hyödyllistä miettiä uudenlaisen palvelutarjonnan kehittämistä, koska liian vähäisessä liikunnan harrastamisessa ei varmasti ole kyse siitä, ettei harrastamisen hyödyllisyydestä tiedettäisi tarpeeksi. Täten uudella tavalla resursseja yhdistävät palvelut ja interventiot, joita kyseisen TerLi-projektinkin voidaan ajatella edustavan, ovat tässä mielessä tervetulleita ja tarpeellisia.

4 YHTEISKUNNAN SEKTOREIDEN ROOLIT JA YHTEISTYÖ LIIKUNTAPALVELUJEN TUOTANNOSSA

Tässä pääluvussa tarkoitukseni on luoda kokonaiskuva suomalaisen yhteiskunnan liikuntapalvelujärjestelmästä ja eri sektoreista sen toimijoina. Tämä järjestelmä ulottuu kaikille yhteiskunnan sektoreille: kansalaiset liikkuvat niin liikuntaseurojen ja -järjestöjen (kolmannen sektorin) toteuttamassa toiminnassa, kunnallisen liikuntatoimen luomissa puitteissa kuin yksityisten yritysten palvelujenkin piirissä. Liikuntaseurat tuottavat arviolta noin 65 % liikuntapalveluista, kunnat 25 % ja yksityiset yritykset 10 %. (Heikkala 2009, 3, 13.) Luvun lopuksi keskityn kunnan sisäiseen ja eri sektoreiden väliseen yhteistyöhön liikuntapalveluiden tuotannossa sekä aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Taustoitan kuitenkin kyseisenlaista eri sektoreille jakautuvaa liikuntapalveluiden tuotantotapaa kertomalla suomalaisen liikuntapolitiikan ja -järjestelmän taustalla vaikuttavasta pohjoismaisesta hyvinvointivaltion mallista.

4.1 Pohjoismainen hyvinvointivaltio suomalaisen liikuntapolitiikan taustatekijänä

Eri maiden liikuntapoliittisiin eroavuuksiin vaikuttavat maiden erilaiset liikunta- ja urheilupoliittiset järjestelmät, jotka ovat vastaavasti seurausta maiden yleisistä poliittisista järjestelmistä. Ne ovat puolestaan rakentuneet toisistaan poikkeaville, kuten esimerkiksi sosiaalidemokraattisille ja uusliberaaleille, ajatustavoille hyvinvoinnin tuottamisen tavoitteista ja keinoista. (Bergsgard ym. 2007, 237.) Suomessa liikuntaa onkin käytetty terveys- ja sosiaalipolitiikan välineenä jo 1960-luvulta lähtien eli moniin muihin länsimaihin verrattuna melko aikaisin (Collins 2011, 109–110). Tämä on osaltaan kytköksissä pohjoismaisen hyvinvointivaltion malliin, jota Suomessa määrätietoisesti pyrittiin maailmansotien jälkeen toteuttamaan. Kerron tästä seuraavaksi lisää.

Kososen (1998, 15) mukaan hyvinvointivaltion käsitteeseen sisältyy sekä ajatus valtion toiminnasta ja suhteesta kansalaisiinsa että siitä, että välttämättömimpien hallinto- ja järjestystehtävien lisäksi valtiolla on myös koulutukseen ja sosiaaliturvaan liittyviä tehtäviä. Pohjoismaisen hyvinvointivaltion synnyn taustalla vaikuttavat sekä yhteiskunnallisten

muutosten luoma tarve ja toisaalta niiden luomat mahdollisuudet erilaisten yhteiskunnallisten tukirakenteiden muodostamiseen. Toisin sanoen teollistumisen ja kapitalismin nousun sekä kaupungistumisen myötä perheen mahdollisuudet huolehtia vanhuksista ja lapsista aiemman talonpoikaisyhteiskunnan tapaan heikkenivät. Toisaalta teollistumisen aikaansaama tuottavuuden kasvu tarjosi materiaalisia edellytyksiä vastata uusien tukitoimien tarpeeseen. Poliittisesti hyvinvointivaltio on oikeiston ja vasemmiston sekä kapitalistisen ja työväenliikkeen välinen kompromissi, joka voidaan nähdä keinona näiden eri yhteiskunnallisten ryhmien vastakkainasettelun lieventämiseen. Taustalla vaikuttaa myös kollektiivisesti hyväksyty näkemys siitä, että markkinatalous ei itsessään turvaa oikeudenmukaista tulonjakoa, minkä vuoksi hyvinvointivaltion tehtävänä on muokata tulonjakoa ja torjua köyhyyttä. Täten hyvinvointivaltion lähtökohta-ajatus voi perustua altruismin, solidaarisuuden ja lähimmäisistä välittämisen lisäksi myös valistuneeseen itsekkyyteen, jos köyhyyteen liittyvät välilliset yhteiskunnalliset vaikutukset ovat kielteisiä (esimerkiksi rikollisuus) tai jos se edistää yhteiskunnan yhtenäisyyttä ja talouskasvun edellytyksiä. (Korkman 2012, 136–138.)

Vaikka suurin osa kapitalistisista moderneista yhteiskunnista on kehittänyt jonkinlaisen hyvinvointiyhteiskunnan mallin, voidaan pohjoismaisessa mallissa erottaa joitakin erityispiirteitä muihin maihin verrattuna. Ensiksi, kuten Kososenkin (1998, 15) yllä kerrottu määritelmä ehdottaa, pohjoismaiset hyvinvointiyhteiskunnat ovat perinteisesti olleet myös hyvinvointivaltioita eli toisin sanoen julkisella vallalla on ollut verrattain suuri vastuu hyvinvoinnin takaamisessa. Tämän seurauksena pohjoismaisten hyvinvointivaltioiden rahoitus perustuu korostetusti verotuloihin, joten yksilön näkökulmasta hyvinvointivaltion takaaviin järjestelmiin osallistuminen ei ole tahdosta riippuvaista vaan pakollista. (Korkman 2012, 145.)

Toiseksi hyvinvoinnin luomiseen tähtäävät toimenpiteet ovat erittäin kattavia ja koskevat kaikkia yhteiskunnan jäseniä heidän maksukyvystä riippumatta (universalismi). Näin ollen pohjoismaisessa hyvinvointivaltioissa toteutetaan verrattain paljon tulojen uudelleenjakoa, mikä tasoittaa kansalaisten tuloeroja ja tekee yhteiskunnista sosiaalisesti tasa-arvoisempia. Pohjoismaissa hyvinvointivaltiota ei siis ole nähty vain vähemmän onnekkaimpien ihmisten

avuksi rakennettuna turvaverkkona, jota vastaavasti edustaa esimerkiksi Yhdysvalloissa vallitseva residuaalinen hyvinvointivaltiomalli. Päinvastoin hyvinvoinnin turvaaminen nähtiin osana maailmansotien jälkeistä talouspolitiikkaa, jota luonnehtivat voimakas talouskasvu, matala työttömyys ja kasvava elintaso. Täystyöllisyyteen pyrittiin tuolloin aktiivisen työmarkkinapolitiikan keinoin muun muassa koulutukseen panostamalla. (Hilson 2008, 88–90.)

Kolmanneksi pohjoismaisen hyvinvointivaltiomallin avulla on edistetty kahden työssäkäyvän vanhemman mallia, jossa naisten oikeudet yhteiskunnan etuisuuksiin eivät perustu heidän rooliinsa vaimoina ja äiteinä vaan heidän asemaansa itsenäisinä kansalaisina. Muun muassa tällä tavoin on pyritty edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa, mikä on ylipäätään tärkeä pohjoismaisen hyvinvointivaltion mallia luonnehtiva periaate. (Hilson 2008, 88–90; Kosonen 1998, 105).

Terveys- ja sosiaalipolitiikan tavoitteilla suhteessa urheilun ja liikunnan kilpailullisiin ja suorituskeskeisiin tavoitteisiin on siis merkittävä vaikutus liikunnan edistämiseen (Bergsgard ym. 2007, 237). Tämän vuoksi monissa maissa julkisen hallinnon kiinnostus kunto- ja terveysliikuntaan, sekä sen edistämiseksi tehtyjen toimenpiteiden jatkuvuus on paljon epävakaampaa kuin Suomessa. Tällöin kunto- ja terveysliikuntaa myös kehitetään lyhyemmällä tähtäimellä; se putoaa herkästi pois poliittisten prioriteettien joukosta poliittisen vallan vaihtuessa vaalikausittain, kulttuuristen ja taloudellisten muutosten seurauksena sekä yksittäisten liikuntaohjelmien tai -poliittisten toimenpiteiden osoittauduttua tuloksettomiksi. Tämänkaltainen toimintatapa on ristiriidassa joidenkin maiden kilpaurheilun kehittämisen kanssa, jota ei nationalististen tavoitteiden pönkittämiseksi useinkaan mukauteta samalla tavoin. (Nicholson, Hoyer & Houlihan 2011, 295–296.) Kyseisenlaisista eroavaisuuksista huolimatta eri maiden liikuntapoliittisissa linjauksissa voidaan kuitenkin havaita tietynlainen samankaltaistumistendenssi; silloin kun liikunnalle on paljon kysyntää (kuten 1970-luvulla) ja toisaalta silloin, kun valtiolta omaksuu urheilun tai liikunnan tavoitellakseen sen ulkopuolisia tavoitteita (kuten nykyään), politiikassa reagoidaan asiaan yhteisillä tavoilla. 1970- ja 80-luvuilla länsimaissa liikunnan edistämisen välineenä oli liikuntarakentaminen, jolla pyrittiin vaikuttamaan erityisesti

työssäkäyvien ihmisten liikkumiseen. Poliittista tukea toimille saatiin yhteiskunnallisista muutoksista, joita olivat vapaa-ajan lisääntyminen, kasvaneet tulot, naisten muuttunut asema ja kulutusyhteiskunnan kehittyminen yhtäaikaaisesti hyvinvointivaltion kanssa. (Bergsgard ym. 2007, 239–240, 242.) Kyseisenlainen kehitys tapahtui liikuntapaikkarakentamisessa myös Suomessa (Salmikangas 2012, 124). Kaiken kaikkiaan liikunnan yhteiskunnallisen tukemisen eri mekanismit vakiintuivat Suomessa tuolloin, minkä perusteella Ilmanen ja Itkonen (2000, 153–154) nimittävät 1970- ja -80-lukua hyvinvointivaltion liikuntapolitiikan ajaksi.

Myöhemmin useissa maissa liikuntaa on pyritty edistämään erilaisilla tietyille kohderyhmille suunnatuilla kampanjoilla, joita on kohdistettu myöhemmin entistä enemmän erilaisille vähemmistöille; eri etnisille ryhmille, nuorille tai ikääntyville. Nykyään erilaiset kampanjat palvelevat monikulttuurisemmiksi muuttuvissa länsimaissa välillisesti enemmän erilaisia sosiaalisen hyvinvoinnin tavoitteita, kuten integraatiota ja yhteiskunnallista vakautta. Liian vähäisen liikkumisen terveysongelmien lisääntyessä myös terveysargumenttien painoarvo liikunnan edistämässä on kasvattanut merkitystään. Nykytilanteessa, jossa liikunta ja urheilu kilpailevat ihmisten huomiosta, poliittiset toimijat käyttävät liikunnan ensisijaisista funktioista poikkeavia perusteluita saadakseen tukea poliittisille päämäärilleen. Tämänkaltaisen terveyttä edistävän liikunnan politiikan legitimointi on merkittävä yhtäläisyys eri länsimaiden välillä. (Bergsgard ym. 2007, 242.)

Suomi tuodaan esille monessa mielessä poikkeuksellisena maana liikunnan ja siihen osallistumisen näkökulmasta. Kattava liikuntapaikkatarjonta, joka ei monissa muissa maissa ole välttämättä ollut tae korkeista osallistumisluvuista, näyttää ainakin näennäisesti olevan suomalaisten liikkumisaktiivisuuden taustalla. Toisaalta Suomi on kansainvälisestä näkökulmasta katsottuna myös poikkeuksellisen selkeästi paitsi poliittisesti, myös taloudellisesti ja kulttuurisesti enemmän massaliikuntaan kuin huippu-urheiluun suuntautunut yhteiskunta. (Nicholson, Hoye & Houlihan 2011, 302–303.) Seuraavaksi siirryn käsittelemään tämänhetkistä liikuntapalvelujärjestelmäämme ja sen toimijoita eri yhteiskunnan sektoreilta.

4.2 Julkinen sektori

Julkinen sektori koostuu valtiosta, maakunnista ja kunnista. Valtionhallinnossa liikunta-asioista vastaa opetus- ja kulttuuriministeriön liikuntayksikkö, jossa asiantuntijaelimenä toimii valtion liikuntaneuvosto. Opetus- ja kulttuuriministeriön roolina on liikuntapolitiikan johtaminen, ohjaus ja koordinointi valtionhallinnon näkökulmasta. Opetus- ja kulttuuriministeriö edistää niin koko väestön liikunta-aktiivisuutta kuin huippu-urheiluakin esimerkiksi avustamalla liikuntajärjestöjä, liikuntapaikkojen rakentamista, liikuntatieteellistä koulutusta ja yhteisöjä. (Heikkala 2009, 14.) Muita valtionhallinnon pääasiallisia liikunnanedistämiskeinoja ovat informaatio-ohjaus ja erilaiset säädökset (Fogelholm, Paronen & Miettinen 2007, 4). Opetus- ja kulttuuriministeriön lisäksi muun muassa sosiaali- ja terveys-, liikenne- ja viestintä-, ympäristö-, työ- ja elinkeino-, puolustus- ja oikeusministeriö ovat mukana liikunnan edellytysten luomisessa (Heikkala 2009, 14).

Suomen perustuslain mukaan liikuntaa voidaan pitää subjektiivisena ja sivistyksellisenä perusoikeutena. Toisaalta vastaavasti kuntalain mukaan kuntien tehtävänä on edistää kuntalaisten hyvinvointia ja terveyttä, mutta laissa ei tarkemmin määritellä, kuinka itsehallinnollisten kuntien tulisi kyseinen hyvinvoinninedistämistehtävänsä toteuttaa. Täten kunnan oma strateginen näkemys eri väestöryhmien palvelutarpeista ja palveluiden tuottamisen tavasta korostuu. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 6-7.)

Tärkein liikuntaa ja sen toteuttamista paikallistasolla ohjaava säädös on kuitenkin liikuntalaki, jonka arvopohja perustuu yhteiskunnan terveys- ja hyvinvointipolitiikan tukemiseen liikunnan avulla (Opetusministeriö 2008, 28). Sjöholmin (2004) tulkinnan mukaan laki vahvistaa liikunnan aseman hyvinvointipolitiikan välineenä ja määrittelee liikunnan kunnalliseksi peruspalveluksi. Peruspalvelu on puolestaan palvelu, joka koskee suurta määrää ihmisiä, joka vaikuttaa kansalaisten jokapäiväiseen elämään ja jonka puuttuminen aiheuttaa merkittäviä ongelmia. (Sjöholm 2004, 56, 58.) Salmikankaan (2012, 125) mukaan ajatus liikunnasta peruspalveluna vakiintui yhteiskunnassamme jo 1970-luvulla kuntien alettua osallistumaan aiempaa voimakkaammin liikunnan edistämiseen muun muassa liikuntasuunnittelun keinoin. Collinsin (2011, 122–123) tulkinnan mukaan

liikuntalaki myös osaltaan vahvistaa liikunnan asemaa sosiaalipoliittisena välineenä painottaen myös sen terveys- ja hyvinvointinäkökulmia. Tämän lisäksi laissa kuitenkin korostetaan liikuntaa myös itseisarvoisena toimintana (Opetusministeriö 2008, 28). Tullessaan voimaan vuonna 1980 lailla luotiin lainsäädännöllinen perusta valtion avustuskäytännöille. Toistaiseksi viimeisimmän, vuonna 1999 voimaan tulleen uudistuksen tarkoituksena on luoda ”selkeä ja tavoitteellinen perusta yhteiskunnan toimenpiteille liikunnan edistämiseksi ja yhteiskunnan kehittämiseksi liikunnan avulla” (Aaltonen 2004, 19). Laki lähtee siitä ajatuksesta, että kukin voi harrastaa liikuntaa omista lähtökohdistaan, jolloin lain tavoitteena on liikunnallinen tasa-arvo. Toisaalta liikunnan avulla pyritään myös edistämään tasa-arvoa. Liikuntalain tavoitteet siis korostavat liikunnan yhteiskunnallista merkitystä väestön hyvinvoinnin sekä yhteiskunnan terveydenhuoltojärjestelmän kannalta. (Aaltonen 2004, 17–21.)

Toimintaympäristön muutoksista huolimatta lain edellinen uudistus säilytti yhteiskunnan hallinnon ja kansalaistoiminnan välisen työnjaon ennallaan. Liikunnan yleisten edellytysten luominen on siis edelleen valtion ja kuntien tehtävä, kun taas liikunnan järjestämisestä vastaavat pääasiassa liikuntajärjestöt. Täten lain mukaan järjestöavustuksilla tuetaan liikuntaa erityisesti liikuntajärjestöjen kautta, vaikkakin pääosa aikuisväestöstä harrastaa liikuntaa niiden ulkopuolella. (Aaltonen 2004, 20.)

Kunta voidaan määritellä valtionhallinnon paikallistason merkittävimmäksi toimintayksiköksi, jolla on itsehallinto-oikeus sekä laaja vastuu asukkaidensa hyvinvoinnista. Täten kunnat vastaavat myös sellaisten puitteiden ja edellytysten luomisesta, jotka vaikuttavat kuntalaisten mahdollisuuksiin kantaa vastuuta terveys- ja liikuntavalinnoistaan. Käytännössä näistä puitteista ja edellytyksistä tärkeimpiä ovat liikuntapaikat, joista kuntien omistuksessa on 70 %. Liikunta- ja urheiluseurojen ohella kunnat ovat olennainen liikuntapalvelujen tuottaja ja toiminnan järjestäjä. Kunnat rahoittavat liikuntapalvelunsa pääosin omilla verotuloillaan. Kunnat saavat valtionosuutta liikuntatoiminnan käyttökustannuksiin asukasluvun perusteella sekä harkinnanvaraista tukea liikuntapaikkojen rakentamiseen ja peruskorjaukseen. (Opetusministeriö 2008, 15.)

Vuonna 2011 kunnat ylläpitivät liikuntapalveluja noin 700 miljoonalla eurolla ja työllistivät noin 5000 liikunta-alan toimijaa (Suomen Kuntaliitto 2011).

Kunnallisen liikuntatoimen näkökulmasta liikuntalaki on puitelaki, joka ei rajoita tai puutu toiminnan sisältöön, vaan antaa siis tavoitteet ja suuntaviivat toiminnalle ja sen kehittämiseksi. Toisaalta se kuitenkin luo kunnille selvän liikunnan edistämismääräyksen, jonka mukaan kunnan on luotava edellytyksiä liikunnalle kehittämällä paikallista ja alueellista yhteistyötä sekä terveyttä edistävää liikuntaa, tukemalla kansalaistoimintaa, tarjoamalla liikuntapaikkoja sekä järjestämällä liikuntaa. Ongelma on kuitenkin se, että lainsäädäntö ei takaa kunnille niiden tarvitsemia voimavaroja. (Sjöholm 2004, 57.) Kunnat saavat toki valtionosuutta liikuntatoimintaan kunnan asukasluvun perusteella, mutta vuoden 1993 valtionosuusjärjestelmän uudistuksen jälkeen kunnat eivät ole enää saaneet valtionapua urheiluseuroille myönnettäviin avustuksiin. Nykyään kunnat avustavat seuroja harkintansa mukaan; myös myöntämisen perusteita ja käytäntöjä on monenlaisia. (Virtala 2004, 60, 65.) Tämän voidaan katsoa asettavan erikokoiset kunnat ja niiden alueella toimivat seurat jossain määrin epätasa-arvoiseen asemaan.

Kuntatason yhteistyön toteutumiseksi liikuntalakiin on kirjattu yhteistyövelvoite, joka kuntatasolla koskee kuntahallinnon eri sektoreita sekä viranomaisia. Laissa lisäksi korostetaan sellaisen liikunnan tukemista, joka on hyväksi lasten ja nuorten kasvuun ja kehitykselle. Käytännössä tämä näkyy lasten ja nuorten liikunnan avustusperusteissa sekä erillisinä kehittämismäärärahoina lasten ja nuorten liikunnan kehittämiseen sekä koululaisten liikunnallisiin iltapäiväkerhoihin. (Aaltonen 2004, 20, 22–23.) TerLi-hanke vastasi omalta osaltaan näihin lain esittämiin uusiin velvoitteisiin hallinnonalat ylittävällä yhteistyöllä sekä valitsemalla päiväkotij- ja alakouluikäiset lapset toiseksi kohderyhmäkseen.

Liikuntalailla siis säädetään kunnille yleistasonen tehtävävelvoite, mutta palveluiden määrästä tai laadusta ei määrätä tarkemmin. Tämän johdosta liikuntalakia ei välttämättä koeta yhtä velvoittavaksi kuin muiden hyvinvointipalvelujen järjestämistä koskevat säädökset. Niukoissa taloudellisissa olosuhteissa kuntien panostukset kohdistuvat yleensä muuhun kuin liikuntapalvelujen kehittämiseen, jos liikuntatoimen merkitystä ei ole

tiedostettu riittävästi kunnan strategisissa linjauksissa. Tämän vuoksi kunnalliset liikuntapalvelurakenteet ovat erilaistuneet. Liikuntaa tulisi tästä huolimatta kehittää ensisijaisesti osana kuntien kaikkia tehtäviä ja toissijaisesti osana valtakunnallista liikuntapolitiikkaa. (Opetusministeriö 2008, 35, 95.)

Julkisen rahoituksen vähentyessä kuntalaisille tarjottavia hyvinvointipalveluja on tuotettava entistä tehokkaammin, niiden tarvetta olisi supistettava ja kansalaisten tulee itse kustantaa yhä enemmän käyttämiään palveluita (Parjanen & Harmaakorpi 2006, 14). Nämä tehostamistoimet ovat olleet julkisessa hallinnossa 1990-luvulta alkaen varsin laajamittaisia. Tehokkuuspyrkimyksiä on käytännössä pyritty edistämään uuden julkisjohtamisen suuntauksena (New Public Management), jolla on ollut keskeinen rooli eri maissa julkisen toiminnan ja hallinnon uudistusprosesseissa. Siinä yrityshallinnosta tuttuja tuottavuuden ja tehokkuuden sekä myös joustavuuden vaatimuksia asetetaan entistä selvemmin julkiselle sektorille sekä hyvinvointipalvelujen tuottamiselle. Julkisia resursseja on siis käytettävä entistä säästävämmin leikkaamalla menoja ja karsimalla kustannuksia. Kilpailuttamista lisätään ja erilaiset sopimusmenettelyt sekä moninaisemmat palveluntuotantotavat otetaan käyttöön paremman suoritusasteen saavuttamiseksi. NPM-suuntaukseen liittyy myös selkeä managerialismin eli ammattimaisen johtajuuden painotus, jolla pyritään yksityisen sektorin johtajuuden tavoin suorituskyvyn kehittämiseen ja tuloksellisuuteen. Kansalainen nähdään valintoja tekevänä kuluttajana, yksilönä markkinoilla, joiden toimijoiden tulee pyrkiä asiakas- ja palveluorientoituneeseen toimintaan. (Salminen 2008, 73–79; Juntunen 2011, 114–116.)

Yhä kompleksisemmaksi muuttuneen julkishallinnon näkökulmasta NPM saatetaan kuitenkin nykyisin nähdä jopa vanhentuneena tai muutoin vain liian mekanistisena johtamistekniikoiden kokoelmana, joka ei huomioi johtamisen kokonaisvaltaisuutta (Leinonen 2010, 328). Julkisen johtamisen painopistealue onkin siirtynyt korostamaan johtajuutta sekä vastaavasti myös julkisen sektorin palvelutehtävää. Näistä ensimmäistä kuvaa ajatus uudesta julkisesta johtajuudesta (New Public Leadership, NPL), joka painottaa johtamista kollektiivisena hallintana. NPL luonnehtii verkostomaista johtajuutta, jossa kollektiivisuus on tärkeää luottamuksen, sitoutuneisuuden sekä yhteisten tavoitteiden

saavuttamiseksi. Vuorovaikutuksen edistäminen ja toimijoiden sitouttaminen on olennaista pyrittäessä ohjaamaan ja järjestämään toimintoja siten, että eri toimijoiden intressit voitaisiin sovittaa yhteen mahdollisimman hyvin. (Leinonen 2010, 328–329.)

Jonkinlaisena ajatuksellisena jatkeena NPL-mallille voidaan mielestäni pitää puolestaan julkisen sektorin palvelutehtävää painottavaa, uuden julkisen palvelun johtamismallia (New Public Service, NPS). Se alleviivaa viranhaltijan ammattietiikkaa ja hänen palvelutehtäväänsä kansalaisten intressien sekä yhteisen hyödyn ajajana ja demokratian puolestapuhujana. Tämän palvelulähtöisen mallin eteneminen kunnallisessa liikuntahallinnossa edellyttää sitä, että viranhaltija kykenee kohtaamaan kuntalaisten liikuntaan liittyvät toiveet. Liikunnan viranhaltijan tulisi siis kyetä soveltamaan osaamistaan aiempaa aktiivisemmin ja avoimemmin kuntalaisten hyväksi. Käytännössä tärkeäksi muodostuu liikunnan viranhaltijan taito luoda kontakteja sekä käydä vuoropuhelua muiden alan toimijoiden, kuten seurojen, muiden järjestöjen, yritysten ja mahdollisten muiden kiinnostuneiden tahojen kanssa. Paikallisen liikuntakulttuurin työnjaon selkiyttäminen vaatii kokonaisnäkemystä sekä paikallisten toimijoiden yhteisten tavoitteiden työstämistä ensi sijassa kuntalaisten eduksi. (Karimäki 2006, 141–142, 147–148.) Yhteistä kaikille kolmelle mallille on johtamisen aktiivisuuden ja eri toimijoiden välisen yhteistyön painotus palveluiden tuottamiseksi. Tosin johtamisen pyrkimykset ovat jossain määrin eriäviä sekä lisäksi NPS- ja NPL-suuntauksissa yhteistyöhön ja sen laatuun tunnutaan suhtautuvan itseisarvoisemmin. Tiivistäen voidaan samoin todeta, että käytännössä yhteistyön toteuttamiselle ei ole esteenä ymmärryksen puute sen tarpeesta, vaan ennemminkin tiedon puute sen toteuttamisen tavoista, malleista ja käytännöistä eri vastuualueiden – vaikkapa juuri liikuntatoimen – näkökulmasta. Tähän tarpeeseen tämäkin tutkimus pyrkii omalta osaltaan vastaamaan.

Uusien kunnallisten palveluntuotantotapojen pohtiminen ja suunnittelemisen on ollut ajankohtaista myös vuonna 2012 päättyneen olevan Paras-hankkeen takia. Paras-hanke on määräaikainen, vuosille 2007–2012 ajoittunut laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta. Sen tavoitteet olivat kunta- ja palvelurakenteen vahvistaminen, palvelujen tuotantotapojen ja organisoinnin uudistaminen, valtionosuusjärjestelmien uudistaminen sekä tuottavuuden

parantaminen, kuntien menojen kasvun hillitseminen ja palvelujen ohjauksen kehittäminen. Uudistuksen toimeenpano on ollut pitkälti kuntien vastuulla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2007, 6.) Paras-hanke on tarjonnut täten strategisen valinnan mahdollisuuden kunnille siinä mielessä, että haluavatko ne nähdä liikunnan perinteisesti osana vapaa-aikapoliittikkaa vai laajemmin osana kunnan terveys- ja hyvinvointipoliittikkaa. Liikunnan ollessa osana jälkimmäistä olisi esimerkiksi terveyttä edistävän liikunnan tukemisella mahdollista vähentää kuntalaisten palveluiden tarvetta kokonaisuudessaan. (Parjanen & Harmaakorpi 2006, 14.)

Kuntien yhteistyö onkin hankkeen myötä lisääntynyt. Kunnat ovat myös liikuntapalveluiden tuottamisessa lisänneet seudullista yhteistyötä ja osa kunnista on korvannut liikuntapalvelujaan kansalaisjärjestöjen ja yritysten kanssa tehtävillä ostosopimuksilla. (Opetusministeriö 2008, 95.) Toisaalta läheskään kaikissa kunnissa ei kuitenkaan nykyisellään vielä suhtauduta strategisesti liikuntaan hyvinvoinnin tuottajana. Näin voi päätellä Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen kuntien liikuntatoimelle vuonna 2010 tekemästä kyselystä, jonka mukaan 37 % kaikista kunnista oli laatinut erillisen liikuntastrategian tai -suunnitelman joko osana seudullista tai kunnan omaa strategiaa. Kunnista 57 % ilmoitti, että erillistä liikuntastrategiaa ei ole ja vastaavasti alle puolet kunnista oli käsitellyt liikunnan edistämistä kuntastrategiassaan. Terveytensä kannalta riittämättömästi liikkuvien määrän vähentämisen oli sisällyttänyt toiminta- ja taloussuunnitelmaan yli puolet kunnista. Samoin hallinnonalojen yhteistyön edistämisen kirjaaminen liikuntatoimen toiminta- ja taloussuunnitelmaan oli yhteydessä kunnan väestömäärään. Kunnista 66 %:ssa liikunta sisältyi peruspalveluna kuntien hyvinvointipoliittikkaan. Kunnista 63 % ilmoitti, että kunnassa toimii poikkihallinnollinen ryhmä, jossa käsitellään liikunnan edistämistä. Suuremmissa kunnissa näihin eri toimenpiteisiin oli ryhdytty useammin kuin pienissä. (Kulmala, Saaristo & Ståhl 2011, 36, 41, 44–45.) Näistä tuloksista voi siis päätellä, ettei liikunnan asema ole kaikissa Suomen kunnissa vielä suinkaan vakiintunut selkeäksi osaksi peruspalvelurakennetta eikä itsestään selväksi osaksi toiminnan suunnittelua, ja ettei sen asemaa useinkaan mielletä strategisesti tärkeäksi.

Jatkossa liikunnan asema kunnissa ja sen kehittäminen saattavat kuitenkin muuttua useiden yhtäaikaisten muutosprosessien ansiosta. Näistä ehkä merkittävin vaikuttava tekijä on mahdollinen kuntauudistus, jonka vaikutukset liikunnan asemaan kunnallisissa palveluissa ovat tässä vaiheessa selkiytymättömiä. Kuten esimerkiksi Jääskeläisen (2011) pro gradu -tutkimus Parikkalan kunnallisten ulkoliikuntapalveluiden kehityksestä osaltaan osoittaa, ei pienten kuntien tilanne ja tulevaisuus ainakaan ilman uudistavia toimenpiteitä ole varmastikaan kovin ruusuinen. Suurkuntien etuna voidaan pitää isompia resursseja, mutta toisaalta vaarana piilee siltikin maaseututaajamien palveluiden näivettymistä isompien kaupunkien palvelukeskittymien kustannuksella. Tässä mielessä kyse on myös poliittisesta tahdosta sekä kyvystä ja halusta erilaisten yhteistyömallien toteuttamiseen. Kuntalain kokonaisuudistuksen ohella työestetään samoin kuntien tehtäväkentän arviointia uusien suurkuntien velvoitteiden selkiyttämiseksi (Valtiovarainministeriö 2012).

Vuoden 2013 alussa aloitettiin myös liikuntalain uudistaminen, jonka tavoitteena on muun muassa selventää liikunnan edistämisen vastuita ja vahvistaa liikunnan asemaa peruspalveluna (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012). Yksi merkittävimmistä keskustelunaiheista uudistusprosessissa tulee olemaan liikunnan merkityksen ja liikuntapoliittisten resurssien sekä toimenpiteiden ulottaminen koskemaan selkeämmin myös terveyttä edistävää liikuntatoimintaa (Pyykkönen 2012). Tämä tulee varmasti olemaan tiukasti mielpiteitä jakava aihe, jolle on helppo esittää perusteluita puolesta ja vastaan. Koska esimerkiksi kansanterveysjärjestöt tekevät työtä myös terveyttä edistävän liikunnan puolesta, tulisiko liikuntajärjestöjen tuen ulottua yhä selkeämmin koskemaan myös niiden toimintaa? Jos kyllä, niin missä tämä raja kulkee? Toisaalta jos asiaa katsotaan kansalaisten näkökulmasta, ei tulisi väheksyä muidenkin kuin puhtaasti urheilu- ja liikuntajärjestöjen toteuttaman liikuntatoiminnan tärkeyttä liikunnan edistämässä yksilökohtaisista ja laajemmin ajateltuna kansanterveydellisistäkin syistä. Rajanveto tulee varmasti olemaan joka tapauksessa aiempaa vaikeampaa yhtäältä liikuntatoiminnan monimuotoistumisen ja toisaalta liian vähäisen liikkumisen seurausten kasvamisen myötä.

Kunnallisen palvelutoiminnan haasteista huolimatta kuntien tarjoamissa liikuntapalveluissa on kuitenkin tähän asti onnistuttu säilyttämään kansalaisia tyydyttävä taso. Vuonna 2008 julkaistussa tutkimuksessa, jonka aiheena ovat kansalaisten käsitykset palveluiden tuottamisesta ja kilpailuttamisesta, kunnallisia liikuntapalveluita piti täysin tai jokseenkin riittävinä 91 % vastanneista. Verrattuna muihin kunnallisiin peruspalveluihin, luku oli tutkimuksen korkeimpia koulujen ja kirjastopalveluiden ohella. Yhteistä näille palveluille on, että ne kohdistuvat vain tiettyyn osaan väestöstä (koulut) tai niiden käyttö on täysin riippuvainen kansalaisen omasta aktiivisuudesta (liikunta- ja kirjastopalvelut). (Fredriksson & Martikainen 2008, 20–21.)

4.3 Kolmas sektori

Kolmannen sektorin organisaatiot toimivat pääsääntöisesti vapaaehtoisuuteen perustuvina, paikallisina rekisteröityinä yhdistyksinä – liikuntayhdistykset täten liikuntaseuroina (Puronaho 2006, 33). Ne sekä niitä tukevat valtakunnalliset ja alueelliset järjestöt ovat organisoidun liikuntatoiminnan toteuttamisen kannalta tärkeimpiä tahoja. Suomessa toimii 9000 paikallisen tason liikuntaseuraa. (Heikkala 2009, 14.) Yleensä liikuntaseurojen päätavoite ja toiminnan päämäärä on liikuntapalvelujen tuottaminen (Puronaho 2006, 37). Liikuntaseurojen toiminta on perinteisesti keskittynyt erityisesti lasten ja nuorten harrastus- ja kilpailutoimintaan, mutta harrastuspohjaisen liikunnan ja terveysliikunnan osuus seurojen toiminnassa on kuitenkin viime vuosina kasvanut. Seuratoiminnasta kumpuaa myös suomalainen huippu-urheilu. Liikuntaseuroissa liikkuu noin 440 000 aikuista, kansanterveys-, eläkeläis- ja muissa järjestöissä 140 000 aikuista. Sellaisia aikuisia, jotka eivät ole mukana seuratoiminnassa, mutta ilmoittavat haluavansa harrastaa liikuntaa ja urheilua seurassa, on noin 400 000. (Heikkala 2009, 10, 14.) Tästä päätellen seuroilla olisi niin halutessaan mahdollista kasvattaa harrastajamääriään tuntuvastikin nykyisestä.

Kolmannella sektorilla todetaan usein olevan pohjoismaisissa hyvinvointiyhteiskunnissa tärkeä asema hyvinvointipalvelujen tuotannossa julkisen ja yksityisen sektorin ohella. Tätä kuvataan hyvinvoinnin sekatalouden (welfare mix) käsitteellä. (Helander 1998, 27.) Oletettavasti odotukset kansalaistoimintaa kohtaan hyvinvointipalvelujen tuottamisessa

kasvavat edelleen, ja tämän mukaisesti vastikkeellisuus korostuu. Toisin sanoen julkisten avustusten vastineeksi seuroilta ja järjestöiltä odotetaan toimintaa, joka auttaa yhteiskunnallisiin haasteisiin vastaamisessa. (Pekkala & Heikkala 2007, 28.)

Tämä sektoreiden työnjaon uudelleenmäärittely ja järjestötoiminnan uudelleenpaikantaminen tiivistyy jännitteisiin seuran olemassaolon itseisarvoisuuden ja funktionaalisuuden välillä ja laittaa yhdistysten oman intressin ja identiteetin mukaisen aatteellisuuden koetukselle (Heikkala 2000, 132). Rönnerberg (1998, 20) toteaa järjestöjen olevan itsenäisesti valintojaan tekeviä yhteisöjä, joiden tulee saada toteuttaa itse itselleen muotoilemiaan, kansalaisista lähteviä tarkoituksia. Pienet seurat jäävät Kosken (2009) mukaan julkisen vallan ylläpitämässä palvelutuotantonäkökulmassa marginaaliin. Jos tulevaisuudessa halutaan edetä määrätietoisesti palvelutuotantoidean suunnassa, olisi tiedostettava, ettei kyseinen toimintamalli ole toteutettavissa kuin niissä seuroissa, jotka ovat kooltaan riittävän isoja ja omaehtoisesti halukkaita tämäntyypiseen työhön. (Koski 2009, 128.) Yhtenä tulevaisuudenvisiona onkin, että kolmas sektori tulee entisestään eriytymään siten, että sen puitteissa esiintyy renessanssin kokenutta ruohonjuuritason kansalaistoimintaa sekä julkista sektoria tukevaa toimintaa tai selkeästi markkinamekanismien ehtojen mukaista palvelutoimintaa (Heikkala 2000, 133). Toisaalta Rönnerberg (1998, 20) huomauttaakin, että kansalaisten hyvinvointiin liittyvien tavoitteiden asettaminen ja yhteisten sopimusten tekeminen julkishallinnon kanssa työnjaosta ja toteuttamistavoista voisi olla rakentava tapa kohdentaa kolmannen sektorin toimintaa yhteiskunnallisesti ajankohtaiseen suuntaan. Myös terveyttä edistävä liikunta voidaan nähdä tällaisena suuntana, vaikkakin ratkaisevaa on mielestäni myös seurojen itsenäisyyden ja toiminnan omaehtoisuuden säilyttäminen.

Aikuisväestön terveyttä edistävä liikunta näyttääkin Aktiivinen kunta ja seurat -barometrin mukaan vakiinnuttaneen asemansa urheiluseurojen toiminnassa, sillä sitä harrastetaan 92 %:ssa seuroista (vrt. lapsi- ja nuorisoliikunta 87 %, kilpaurheilu 88 %). Uhkina terveysliikunnan toteuttamiselle seurat näkevät vapaaehtoistyöntekijöiden niukkuuden, pätevien ohjaajien puutteen ja kunnan taloudellisten tuen niukkuuden. (Suomen Kuntoliikuntaliitto ry 2010, 13, 16.) Samoin Liikunta-alan seuratoiminnan selvityksen

(2008) mukaan monet seurat tarjoavat jo nykyisellään erityisesti lasten liikunnan ja terveyttä edistävän liikunnan palveluita myös jäsenistönsä kuulumattomille henkilöille ja aikovat tehdä näin myös jatkossa näiden palveluiden kohdalla kuin myös ikääntyvien liikunnassa (Kosonen & Tiikkaja 2008, 27). Yleisimpinä tulevaisuuden panostusalueina seuroissa nähdään lasten ja nuorten toiminta sekä aikuisten terveyttä edistävä liikunta (Koski 2009, 40, 47–50). Suurimpina ongelmina palveluiden tarjoamisessa jäsenistöön kuulumattomille seurat kokivat ylipäätään liian vähäisen riittävän ammattitaitoisten työntekijöiden määrän. Tämä puolestaan johtuu siitä, että palkkaukseen ei ole tarpeeksi rahaa ja toisaalta halutaan välttää riskejä. (Kosonen & Tiikkaja 2008, 28.) Tämä johtaa kysymykseen, ovatko seurajärjestelmän rakenteet ylipäätään sellaisia, että ne soveltuvat uudenlaisten yhteistyömuotojen toteuttamiseen ja laajentuneen palvelutehtävän vastaanottamiseen silloinkin, kun seurat itse olisivat siihen valmiita ja halukkaita. Tärkeää olisi kuitenkin myös säilyttää myönteinen ja ratkaisukeskeinen asenne seuratoiminnan muutoksessa. Toisin sanoen sellaisille seuroille, jotka kokevat elin- ja toimintamahdollisuuksiensa paranevan toteuttaessaan uudenlaisia tehtäviä, tulisi toiminnan uudistamiseen suoda rakenteellisesti mahdollisuus, mutta kaikkia seuroja ei tulisi pakottaa samaan muottiin.

4.4 Yksityinen sektori

Kansainvälisesti tarkasteltuna liikunnan toimialan kasvu tulee nykyään pääasiassa yksityiseltä sektorilta (Bergsgard ym. 2007, 242). Kansallisen liikuntatutkimuksen 2009–2010 mukaan nimenomaan yksityinen sektori on Suomessakin kasvattanut eniten osuuttaan aikuisten liikuttajana siten, että yksityissektorin palvelut liikuttavat 15 % suomalaisista. Kasvua on tapahtunut melko paljon, sillä vuosien 2005–2006 tutkimuksessa vastaava luku oli 9 % eli yksityisten yritysten palveluja käyttää nyt 223 000 ihmistä enemmän kuin viitisen vuotta sitten. Naiset liikkuvat selkeästi miehiä enemmän yksityisen sektorin palveluntarjoajien piirissä sekä kunnan tarjoamissa liikuntapalveluissa, miehet vastaavasti seuroissa. (Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry 2010a, 25–26.)

Heikkalan (2009) mukaan Suomessa toimi vuonna 2006 arviolta 4200 liikunta-alan yritystä. Kokonaisuudessaan Heikkala luonnehtii liikunnan yksityistä sektoria varsin

kehittymättömäksi ja epämääräiseksi. Hänen mukaansa yksityisen sektorin organisoituminen ei noudata liikunnan ja urheilun perinteisiä organisoitumisen rajoja ja tyyppejä. Alan yritysten määrän kasvu kertoo trendeihin ja suhdanteisiin herkemmin reagoivan yksityisen sektorin roolin korostumisesta myös liikunnassa ja urheilussa, mikä omalla tavallaan viestii liikuntakulttuurin kirjavoitumisesta ja eriytymisestä. Kuten suomalaisessa yhteiskunnassa ylipäättään, samoin liikuntakulttuurissa yritystoiminnan lisääminen erityisesti pk-yrityksissä on kansakunnan kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin varmistamisen perusedellytyksiä. Tällä Heikkala viittaa siihen, että jos julkinen sektori karsii palvelujaan ja ulkoistaa toimintojaan eikä perinteinen organisoitu kansalaistoiminta lähde laajassa määrin toteuttamaan hyvinvointipalvelutehtävää, ei kansallisen hyvinvoinnin aukkojen paikkaamisessa ja nykyisen tason ylläpitämisessä jää muuta vaihtoehtoa. (Heikkala 2009, 16, 23.)

Eryteisesti väestökeskuksissa yksityiset markkinat lisännevätkin selvästi tarjontaansa kysynnän kasvaessa. Toisaalta mikäli yksityisen sektorin rooli kasvaa tarjontaa täydentävästä tarjontaa hallitsevaksi järjestöjen ja kuntien palvelujen vähenemisen takia, muuttuisi liikuntapalveluiden luonne olennaisesti. Markkinatalouden leviäminen liikunnan toimialalle merkitsee sitä, että palveluita tarjotaan niille, joilla on halu ja kyky ostaa niitä, mikä johtaa liikuntakulutuksen keskiluokkaistumiseen. Täten liikuntakulutus voi jakautua entistä epätasaisemmin. Myös osa lapsista ja nuorista siirtyy vanhempiensa mukana liikuntayritysten palveluiden käyttäjiksi, ja osa saattaa jäädä kokonaan organisoituneen liikuntaharrastuksen ulkopuolelle. Jos tasa-arvoa pidetään liikunnan pyrkimyksenä, tuottaa markkinatalouden voimistuva leviäminen liikuntatalouteen siis suuria haasteita liikuntapolitiikalle. (Opetusministeriö 2007, 49; 2008, 22, 24.)

Eri sektoreita koskevan käsittelyn päättämiseksi tiivistän vielä Uskin, Jussilan ja Kotosen (2007) artikkelin avulla relevanteimmat eri palveluntuottajien toiminnalliset erityispiirteet, jotka olisi palveluntuotannon ratkaisuja tehdessä hyvä tiedostaa. Julkisen sektorin etuina palvelujen tuottajana voidaan pitää ennustettavuutta ja hallittavuutta, pysyvyyttä ja jatkuvuutta sekä tasa-arvoisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Haitoiksi voidaan vastaavasti määritellä byrokraattisuus, tehottomuus, viranomaislähtöisyys sekä tarjontavetoisuus. Vastaavasti yksityinen sektori palvelujen tuottajana tarjoaa usein taloudellista tehokkuutta,

joustavuutta, laajempaa palvelutarjontaa, valinnanvapautta, parempaa laatua sekä asiakaslähtöisyyttä. Haitoiksi mainitaan se, että kunta saattaa palveluja ostaessaan joutua kustantamaan yritysten voitto-osuudet sekä ulkopuoliseen tahon nojaututtaessa aiheutuvan pysyvyyden ja jatkuvuuden epävarmuuden. Viimeksi mainittua haittaa voidaan pitää huomioitavana tekijänä myös kolmannen sektorin kohdalla johtuen toimijoiden heikosta omarahoituspohjasta eli toisin sanoen niiden riippuvuudesta erilaisista tuista. Toisaalta kolmannen sektorin toimijat eivät tavoittele voittoa, edistävät usein yhteiskunnallisia tavoitteita, ovat usein jo lähtökohtaisesti läheisessä vuorovaikutussuhteessa kuntien kanssa sekä vähemmän byrokraattisia eli tehokkaampia toimijoita julkiseen sektoriin verrattuna. (Uski, Jussila & Kotonen 2007, 140–141.) Nämä mainitut piirteet heijastelevat sektoreiden perustoimintafilosofioiden ja myös johtamiskäytäntöjen eroavaisuuksia, jotka vastaavasti näkyvät niiden toimintaetiikassa ja tavoitteidenasetannassa. Siksi ne kannattaa myös huomioida yhteistyötä suunniteltaessa. (McQuaid 2002, 25.)

4.5 Terveyttä edistävän liikunnan hankkeistunut yhteistyö

2000-luvun alusta lähtien terveyttä edistävän liikunnan painotus on näkynyt aikaisempaa laajemmin valtionhallinnossa. Eri ministeriöt vastaavat toimialoillaan terveyttä edistävän liikunnan ja sen olosuhteiden kehittämistä. Valtion liikuntaneuvoston julkaisemassa raportissa todetaan kuitenkin, että suuri osa suomalaisista liikunnan harrastajista harrastaa organisoituneen liikuntakentän ulkopuolella, mikä lisää muiden hallinnonalojen kuin liikunnan painoarvoa terveyttä edistävän liikunnan kokonaisuudessa. Arkiliikkujien osalta muiden hallinnonalojen painoarvon todetaan olevan jopa 95 % ja omatoimisten liikunnanharrastajienkin osalta 70 %. (Huhtanen & Pyykkönen 2012, 11–12.) Eri maissa on näkyvissä merkkejä siitä, että alueellisten ja paikallisten tasojen rooli on tulossa entistä tärkeämmäksi poliittisen tuen saamisessa ja ylläpidossa. Syynä tähän on muun muassa se, että pidetään tehokkaampana siirtää liikunnan rahoitusta suoraan lähemmäs loppukäyttäjiä. (Bergsgard ym. 2007, 241.)

Liian vähäistä liikunnan harrastamista voidaan myös lähestyä uudenlaisena nyky-yhteiskunnan sosiaalisena ongelmana. Ne ovat luonteeltaan sellaisia, että ne vaativat tiedon

jakamista ja resurssien yhdistämistä organisatorisesti innovatiivisilla tavoilla. Näitä ongelmia kutsutaan kirjallisuudessa usein ilkeiksi ongelmiksi (engl. wicked problems) eli oikeastaan vyyhdeiksi, joissa ongelmat kytkeytyvät toisiinsa siten, että niitä kaikkia on mahdotonta ratkaista kerralla. Niihin liittyy myös usein poliittisia ja eettis-moraalisia jännitteitä sekä ristiriitaisia tulkintoja. Erilaisten yhteistyömuotojen mahdollistamien monimuotoisten vuorovaikutusprosessien katsotaan tarjoavan mahdollisuuksia ilkeiden ongelmien kohtaamiseen uusilla tavoilla. (Jalonen 2011, 58–59, 65.) Vaikka vähäinen liikunnan harrastaminen ei toki ole samalla tavoin ilkeä ongelma kuin monet muut sosiaaliset ongelmat (Jalonen (2011) mainitsee esimerkiksi mielenterveys- ja päihdeongelmat sekä syrjäytymisen), voidaan liian vähäisen liikkumisen ajatella olevan osatekijä joissakin mainitunkaltaisissa vakavissa ongelmissa. Yhtäältä liian vähäistä liikunnan harrastamista voidaan pitää itsessäänkin vähintään hankalana ongelmana siinä mielessä, että sillä on monenlaisia kansanterveydellisiä ja -taloudellisia vaikutuksia, mutta sen ratkaisemiseen tarvitaan myös voimakasta panostusta kunkin yksilön taholta. Toisaalta yksilötasolla liian vähäisen liikkumisen ongelmavyöhytiin kytkeytyy usein ylipaino-ongelmia ja tästä seuraavia liitännäissairauksia. Kansalaisiin kohdistettujen erilaisten valistuksellisten toimenpiteiden käyttö vastaavasti herättää monenlaisia eettisiä kysymyksiä yksilönvapaudesta. Kaiken kaikkiaan liikunnan harrastamisen lisääminen on siis melko monimutkainen kysymys, eikä asian ratkaisemiseen ole täten olemassa selkeää mallia.

Kuten yllä sanottu epäsuorasti osoittaa, toteutetaan terveyttä edistävän liikunnan edistämistä sekä hallinnollisesti että käytännöllisenä toimintana yhä enemmän verkostomaisissa kokoonpanoissa. Toisin sanoen terveyttä edistävä liikunta on toimintaa, jota yhä useammin tulee kyetä edistämään sellaisten toimijoiden kanssa, joille se ei välttämättä ole ydintoimintaa tai jotka ovat toimintalogiikaltaan erilaisia. Tämä osaltaan osoittaa sen, miksi verkostomainen yhteistyö ja sen johtaminen ovat tärkeitä tutkimusaiheita myös tässä nimenomaisessa kontekstissa.

Laadukkaasti toteutettu terveystoiminta on siksikin tärkeää, että terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen onkin yksi liikunnan yhteiskunnallisen tuen keskeisistä perusteista. Tämä pohjautuu siihen tosiasiaan, että riittämätön liikkuminen on haitallista

sekä kansalaisille itselleen että yhteiskunnalle ja monet elintavoista johtuvat kielteiset ilmiöt (esimerkiksi lihavuuden ja 2-tyypin diabeteksen lisääntyminen) ovat selkeästi yhteydessä liian vähäiseen liikuntaan. Painopisteen siirtäminen sairauksien hoidosta niiden ennaltaehkäisyyn on tavoite, joka toteutuessaan säästäisi yhteiskunnan varoja merkittävästi. Liikunnan ja fyysisen aktiivisuuden myönteisiä vaikutuksia on mahdotonta täysin korvata muilla toimilla. (Opetusministeriö 2008, 14.) Toisaalta liikunnan itsenäistä osuutta terveyden muutoksissa väestötasolla on kuitenkin vaikea osoittaa, koska suurin osa niistä terveysongelmista, joihin liikunnan puute vaikuttaa, ovat samoja, joihin myös lihavuus ja ravitsemus vaikuttavat. Suurin osa liikunnan terveysvaikutuksista näkyy teoriassakin väestötasolla vasta vuosien kuluttua laajoista toimenpiteistä. Siksi luonteva liikuntapolitiikan arviointi kohdistuu liikunta-aktiivisuuteen. (Fogelholm 2007, 89.) Tämän vuoksi Kansallisen liikuntatutkimuksen kaltaisen tutkimuksen tuottamia tietoja voidaan pitää merkittävinä myös liikuntapoliittisen ohjauksen kannalta.

Terveyttä edistävä liikunta on noussut tärkeänä huomion kohteena myös moniin liikuntaa käsitteleviin asiakirjoihin. Näistä yksi on Kuntaliiton (2007) julkaisema Sivistyksen suunta, jossa strategisesti linjataan opetus- ja kulttuuripalvelujen kehitystä kohti vuotta 2015. Siinä todetaan, että terveyttä edistävä liikunta on hyvinvointipolitiikan keskeisiä välineitä ja liikunnan voimavarat löytyvät hyvinvointiajattelusta sekä laaja-alaisesta yhteistyöstä. Liikuntatoimen yhteistyön sosiaali-, terveys- ja koulutoimen kanssa toivotaan lisääntyvän. Kunnan liikuntatoimen luonteen todetaan muuttuvan enemmän asiantuntija-, koordinoija-, tilaaja- ja rahoittajaorganisaatioksi. Yhteistyö ja verkostot mahdollistavat voimavarojen kohdistamisen terveyttä edistävään liikuntaan sekä toisaalta myös palveluiden tarkemman kohdentamisen. Yhteistyö kansalaistoiminnan kanssa lisääntyy erityisesti lapsille ja nuorille sekä toisaalta ikääntyville kohdistetuissa liikuntapalveluissa. (Suomen Kuntaliitto 2007, 5, 54–56.) Tutkimuksen kohteena olevan TerLi-projektin voidaan katsoa heijastelevan näitä toivottavia kehityssuuntia niin monialaisen yhteistyön kuin mainittujen kohderyhmien osalta.

Toisaalta myös resurssien niukkenemisen vuoksi toimijat tulevat entistä riippuvaisemmiksi perinteisen reviirinsä ulkopuolella olevien toimijoiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja sitä

kautta uusista voimavaroista (Heikkala 2000, 128). Kunnallisessa palveluntuotannossa onkin ilmennyt yhä enemmän tarvetta yhteistoimintaan paitsi eri hallintotasojen ja -alojen välillä, niin myös yhteiskunnan eri sektoreiden toimijoiden välillä (Juntunen 2011, 116). Tavoitellessaan palvelutuotannon tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta sekä kuntien itsenäisyyttä niille säädettyjen palvelujen järjestämisessä kuntien rooli onkin pikkuhiljaa muuttumassa palvelujen tuottajasta niiden järjestäjäksi (Puronaho 2006, 52).

Suomessa on kuitenkin edelleen jäykät sektoroituneet hallinnonrajat valtionhallinnosta aina paikallistasolle, eikä yhteistyötä ja poikkihallinnollisuutta toteuteta vieläkään riittävästi (Korpela & Mäkitalo 2008, 22–23). Tämä pätee myös terveyden edistämiseen, jonka Lindfors, Rigoff ja Rimpelä (2010) toteavat tutkimuksena perusteella toteutuvan kunnissa edelleen liikaa hallintokunnittain, jolloin ei myöskään hahmoteta sen kokonaiskuvaa tai strategisuutta. Yhteinen, eri hallintokuntien toimintaa aidosti yhdistävä intressi näyttäisi siis olevan vielä löytymättä. (Lindfors, Rigoff & Rimpelä 2010, 20.) Osittain tämä hallintokunnat ylittävän toiminnan vaihteleva toteuttaminen voi johtua siitä, että perinteisistä kuntaorganisaatioista puuttuvat pysyvät rakenteet eri toimialojen väliselle yhteistyölle, jolloin yhteistyötä joudutaan kehittämään tapauskohtaisesti esimerkiksi hankkeiden avulla. Yhteistyön mahdollisuuksissa ja sen tekemisessä on kuitenkin suurta vaihtelua kuntien välillä. (Ruusuvirta 2010, 11.)

Kuvatut kehityskulut ja asiantilat kulminoituvatkin tietyssä toimintatavallisessa mielessä hankkeistumiseen, jota on tapahtunut julkisessa liikuntahallinnossa erityisesti 2000-luvulla. Näkökulma on olennainen siinä mielessä, että tämänkin tutkimuksen kohteena oleva toiminta on nimenomaan hankemuotoista. Liikunnan hanketoiminnassa terveyttä edistävä liikunta on ollut yksi korostuneimmista painopistealueista lasten ja nuorten liikunnan, järjestö- ja seuratoiminnan kehittämisen sekä erityisryhmien liikunnan ohella. Vastaavasti yhtenä hanketoiminnan kehittämisteemana on usein ollut yhteistyön lisääminen ja yhteistyökäytäntöjen luominen tai kehittäminen. (Rikala 2012a, 28–34.) Täten Kotkan TerLi-hanketta voidaan pitää tyypillisen hanketoiminnan ilmentymänä.

Liikuntahankkeilla voidaan nähdä toteuttavan erilaisia liikuntatoiminnan tarkoitusperiä. Yhtäältä niiden tavoitteena on liikuntatoiminnan ja -palveluiden kehittäminen paremmin väestön liikuntatarpeita vastaaviksi ja eri väestöryhmien aktivoimiseksi uudenlaisten yhteistyössä toteutettujen liikuntamahdollisuuksien avulla. Yleiset palvelut eivät aina riitä tavoittamaan kaikkia kohderyhmiä ja vastaamaan kaikenlaiseen kysyntään. Tällöin on tarkoituksenmukaista organisoida kohdennetut palvelut erilliseksi liikuntahankkeeksi, johon voidaan saada erillinen rahoitus, aivan kuten Kotkan TerLi-hankkeen tapauksessakin osittain. Parhaimmillaan tehty kehitystyö jatkuu hankkeen päätyttyä osana osallistuvien organisaatioiden normaalia toimintaa. (Rikala 2012a, 22, 35.)

Kuvatunlaisesti hankkeet voivat olla aito ja kaivattu lisäresurssi kehittämistoimintaan. Toisaalta ne voidaan nähdä myös julkisen hallinnon keinona sopeutua NPM-mallin korostamiin supistamis- ja tehokkuusvaatimukseen (Sulkunen 2006, 37). Täten ne voivat olla joko liikuntapalveluiden puutteiden ja ongelmakohtien tilapäisiä paikkaajia tai entisten pysyvien palvelumekanismien korvaajina julkisen sektorin kärsiessä alibudjetoinnista (Rikala 2012a, 35; Sjöblom 2006, 79).

Hankkeiden paljoudesta huolimatta hanketoiminnasta ja sen tuloksellisuudesta tiedetään melko vähän eikä siitä ole kattavaa koostettua tietoa. Onnistumisista tiedetään se, että hankkeilla on tavoitettu monipuolisesti eri kohderyhmiä ja kehitetty liikuntaa eri tasoilla sekä käynnistetty toimintaa ja luotu toimintamalleja, joita ei muutoin olisi toteutettu tai käynnistetty. Esimerkkinä tästä ovat ikäihmisten liikkumisen hyvät käytännöt. Hanketoiminta on myös synnyttänyt uusia verkostoja ja lisännyt yhteistyötä, jota muutoin ei yhteistyön luonnollisten mekanismien puuttuessa tehtäisi. Vaikka hankkeiden vaikutusta ihmisten liikkumisen lisäämisessä on vaikea tarkasti arvioida, voi hankkeiden sanoa lisänneen liikkumista. (Rikala 2012b, 81.)

Hanketoiminnan ongelmat puolestaan liittyvät toiminnan pirstaloitumiseen, koordinoimattomuuteen, lyhytjänteisyyteen, tiedon puutteeseen ja tulosten levittämättömyyteen. Pirstaloituminen näkyy hanketoiminnan resursseissa, minkä vuoksi ne eivät aina riitä esimerkiksi tulosten arviointiin ja levittämiseen. Hanketoiminnan

lyhytjänteisyys taas saattaa näkyä siinä, että toiminnan pitkäjänteiselle kehittämiselle ei jää sijaa, vaan resursseja kuluu toistuvien hankkeiden suunnitteluun ja arviointiin ja niistä dokumentoimiseen. Vastaavasti hankkeiden koordinointi voi olla sattumanvaraista ja kohdistua vain hanketoiminnan osiin eikä kokonaisuuteen, jota kukaan ei täten hallitse. Tämä ongelma ilmenee sekä yksittäisten hankkeiden että koko hankemaailman tasolla; yhteistyötä eri hankkeiden välillä ei tehdä riittävästi ja samoja asioita kehitetään eri puolilla Suomea projektista toiseen hyödyntämättä toisten työpanosta. Hanketoiminnasta ja sen tuloksista ei ole saatavissa riittävästi luotettavaa ja systemaattisesti kerättyä tietoa, ainakaan kootusti. Ongelmana on myös hankkeiden tulosten huono juurtuminen osaksi pysyviä rakenteita. Täten liikunnan hanketoimintaan tarvittaisiin kauttaaltaan uudenlaista näkemystä, ohjausta, koordinoitua ja arviointia, jotta hanketoiminnasta saataisiin irti kaikki sen teho ja potentiaali. Yhteistyötä tulisi lisätä ja tiedonkulkua parantaa eri tasoilla ja niiden välillä, jotta päällekkäisyydet voitaisiin poistaa. Erityisen tärkeää tämä olisi siksi, että hanketoiminnan voidaan arvella yhä lisääntyvän tulevaisuudessa myös liikunnan toimintakentässä. (Rikala 2012b, 81–82.) Tässä mielessä tämänkaltaiselle tutkimukselle on tarvetta, vaikka sen tuottama tieto ei välttämättä olekaan yleistettävissä ja tiedon määrä ei ole merkittävän suuri. Tavoitellun tieteellisyytensä ansiosta se kuitenkin luo omalta osaltaan pohjaa aiheen kokonaisvaltaiselle ymmärtämiselle ja eri näkökulmista tehtävälle jatkotutkimukselle.

4.5.1 Yhteistyötä käsitteleviä tutkimuksia

Niin kunnan sisäistä kuin sen ulkopuolelle suuntautuvaa yhteistyötä koskevia tutkimuksia, erityisesti tieteellisiä sellaisia, on liikuntapalvelujen näkökulmasta tehty hyvin vähän. Seppälä (2002a, 44) tosin on perehtynyt aiheeseen runsaat kymmenen vuotta sitten pro gradu -tutkimuksessaan. Sen mukaan kuntaorganisaation sisällä liikunnan vastuualue teki eniten yhteistyötä terveys-, opetus- ja sosiaalisektoreiden kanssa. Yhteistyö painottui eri sektorien substanssiosaamisen mukaan eli yhteistyötä tehtiin sen tahon kanssa, jolla oli kyseisestä toiminnasta eniten osaamista (Seppälä 2002b, 30). Tästä voisi siis päätellä, että runsas yhteistyö liikunta- ja terveyssektoreiden välillä on yhteydessä terveysliikunnan painokkaampaan asemaan kunnallisissa liikuntapalveluissa.

Seppälän (2002a) tutkimusta edeltäneen viiden vuoden aikana hallintokuntien välinen yhteistyö oli selkeästi lisääntynyt ja sen arvioitiin tulevaisuudessa lisääntyvän entisestään. Yhteistyön aloittamisen tärkeimpiä motiiveja olivat uusien toimintatapojen löytäminen, yhteiset intressit ja palvelujen laadun säilyttäminen. (Seppälä 2002a, 49, 58.) Tämän voisi tulkita kuntasektorin halukkuutena kunnallisten palveluiden säilyttämiseen ja kehittämiseen nykytilanteessakin. Vastaavasti yhteistyön suurimmiksi esteiksi koettiin koordinoinnin puute, yhteisten tavoitteiden jäsentymättömyys ja uuden yhteistyökulttuurin oppimisen vaikeus. Toisaalta viranhaltijat raportoivat yhteistyön laadun parantuneen yhteistyön määrän kasvaessa, joten tässä mielessä yhteistyötä voidaan pitää palkitsevana. Muiksi hyödyiksi he näkivät päällekkäisten toimintojen vähenemisen ja kuntalaisten saaman palvelun laadun paranemisen. (Seppälä 2002a, 51, 54.)

Liikuntatieteellisen Seuran vuonna 2011 toteuttamassa kyselyssä 148 kuntien liikuntatoimen viranhaltijaa kertoi mielipiteensä yhteistyön onnistumisesta eri kuntatoimijoiden kanssa terveyttä edistävän liikunnan alueella. Yli 79 % liikuntatoimen viranhaltijoista koki yhteistyön onnistuneen melko hyvin tai hyvin kaikkien muiden hallintokuntien paitsi kulttuuri- ja kirjastotoimen kanssa, mikä johtunee osittain myös tämänkaltaisen yhteistyön vähäisyydestä muihin sektoreihin nähden. Urheiluseurojen kanssa toteutetun yhteistyön koki hyvin tai melko hyvin onnistuneeksi 91 % vastanneista viranhaltijoista. Toisaalta yksityisen sektorin kanssa yhteistyötä oli tehty vastausten perusteella 75 %:ssa kunnissa, joista vastaavasti noin 75 %:ssa tapauksista tämä tarkoitti käytännössä terveysliikuntapalveluiden ostamista heiltä. Vastanneiden kuntien joukossa sellaiset, joissa ei olisi tehty yhteistyötä eri hallintokuntien tai järjestöjen kanssa, ovat vain yksittäistapauksia, mikä kyselyn perusteella kertoo yhteistyön mittavuudesta ja laajuudesta. (Huhtanen & Pyykkönen 2012, 59.) Toisaalta voi kyseenalaistaa sen, ovatko kyselyyn vastanneet innokkaimmin juuri sellaisten kuntien liikuntatoimen viranhaltijat, joissa yhteistyötä tehdään erityisen paljon, jolloin tulokset eivät vastaa todellista kokonaiskuvaa. Yhteistyön haasteiksi viranhaltijat nimesivät henkilöstö- ja talousresurssien vähäisyyden, sektoreiden väliset raja-aidat sekä eri toimijoiden liian vastuualuekohtaiset katsantokannat (Huhtanen & Pyykkönen 2012, 59).

Kuntaorganisaation ulkopuolella liikuntapalvelujen tuottamisessa kuitenkin yhteistyötä ovat tähän asti tehneet enimmäkseen kunnat ja kolmannen sektorin järjestöt. Ruusuvirran (2010, 46) selvityksen mukaan yhteistyön muodot hakevat usein vielä muotoaan ja niiden toteuttamista suunnitellaan kunnissa monenlaisista lähtökohdista. Tätä monimuotoista yhteistyötä on myös tutkittu melko paljon. Seppälä (2002b) havaitsi tutkimuksessaan, että terveysliikunnan osalta kuntien ja seurojen yhteistyö ei ollut kovin aktiivista, mutta sitä haluttiin kuitenkin kehittää erityisesti liikuntaan aktivoimisen sekä tiedottamisen osalta. Kuntien viranhaltijat kokivat seurojen kanssa tehtävän yhteistyön ongelmiksi erityisesti taloudellisten resurssien niukkuuden, suunnitelmien yhteensovittamattomuuden ja seurojen keskittymisen kilpaurheiluun. (Seppälä 2002b, 35–36, 39.) Ruusuvirran tekemän selvityksen perusteella kunnat pitävät yhteistyön kannalta seuratoiminnan heikkoutena sen epävarmuutta. Yhteistyön esteeksi kunnissa nähtiin myös kolmannen sektorin resurssien puute. Sekä järjestöjen että kuntien edustajat mainitsivat samoin yhteistyökyvyttömyyden esteeksi yhteistyölle, ja kunnissa tälle nähtiin myös rakenteellisia syitä. Eri sektoreiden eriävät intressitkin saattavat estää yhteistyön toteutumista. Toisaalta järjestöjen asiantuntemus, organisatorinen joustavuus, asiakaslähtöisyys, aktiivisuus ja sitoutuneisuus nähtiin niiden eduiksi, ja kuntatoimijat olivatkin yleisesti ottaen halukkaita lisäämään yhteistyötään järjestöjen kanssa. (Ruusuvirta 2010, 40–44.) Samoin Kosken (2009) liikuntaseuroja käsittelevässä tutkimuksessa enemmistö tutkituista seuroista piti toivottavana yhteistyön lisäämistä ympäristönsä toimijoiden kanssa. Seurat nimesivät tärkeimmiksi yhteistyökumppaneikseen kunnan liikuntatoimen, paikalliset seurat, lajiliitot, kodit, koulutoimen, yritykset sekä liikunnan aluejärjestön. (Koski 2009, 114–116.)

Hovin (2011) aikuisten terveysliikunnan edistämistä Kunnossa Kaiken Ikää -hankkeen puitteissa koskevan pro gradu -tutkimuksen mukaan seurat eivät karsasta tätä terveysliikuntapalvelujen tuottajan rooliaan. Itse asiassa hankkeessa mukana olleet seurat kokivat juuri roolinsa vahvistumisen terveysliikuntapalvelujen tuottajana sekä seuran tunnettavuuden lisääntymisen merkittävimpinä kunnan liikuntatoimen kanssa tehdyn yhteistyön etuina. Terveysliikunnan ja yhteistyön mahdollisuuksiksi nousivat toiminnan ja asiantuntijuuden kehittyminen, terveysliikunnan jatkuvuus ja toiminnan synnyttämä

tuottavuus. Yhteistyön haasteita olivat puolestaan taloudellinen tilanne, uusien toimintamallien suunnittelu ja toteutus aiemman kokemuksen puuttuessa. (Hovi 2011, 29–31, 36–37.)

Seurojen kokemuksista ja asemasta osana sektorit ylittävää yhteistyötä on tehty pro gradu -tutkielmina myös muita paikallistutkimuksia. Kärkkäisen (2010) tekemän Jyväskylän seudun liikunta- ja urheiluseuroja käsittelevän tutkimuksen mukaan tärkeimpiä yhteistyömuotoja eri tahojen kanssa ovat seuran toiminnan mahdollistavat salivuorot ja suorituspaikat sekä rahoitus ja muu taloudellinen tuki. Seurat toivoivat kuntien ja seurojen välisen yhteistyön entisestään tiivistyvän ja paranevan tulevaisuudessa. Erityisinä kehittämisen painopistealueina seurat mainitsivat lasten ja nuorten sekä työikäisten ja senioreiden terveyttä edistävän liikunnan. Seurat myös toivoivat kuntien olevan aloitteellisia yhteistyön käynnistämässä ja toteuttamisessa. (Kärkkäinen 2010, 82, 91–92, 103.) Nuutisen (2008, 45, 49) tutkimus Varkauden liikuntakulttuurista antoi samansuuntaisia tuloksia; liikunta- ja urheiluseurat pitivät tärkeänä yhteistyötään julkisen sektorin kanssa, erityisesti toiminnan rahoituksen, suunnittelun ja järjestämisen osalta.

Kuntien yhteistyö yksityisen sektorin toimijoiden kanssa ei, kuten todettua, ole tutkimusten mukaan ollut tähän mennessä kovin vakiintunutta – ainakaan varsinaisen liikuntatoiminnan osalta. Seppälän (2002b) tutkimuksen mukaan julkisen ja yksityisten sektorin välisen yhteistyön tärkeimpiä muotoja liikuntapalvelujen osalta ovat tilojen vuokraus liikuntakäyttöön ja sekä messuihin ja konsertteihin. Yhteistyötä kannatettiin laajasti, mutta yhtä lailla korostettiin kunnan kokonais- ja koordinoituvastuuta liikuntapalveluista. Tuolloin mielipiteet siitä, pitäisikö liikuntatoimen palveluja siirtää enemmän yksityisille toimijoille, jakautuivat lähes puoliksi puolesta ja vastaan. (Seppälä 2002b, 43, 48.)

Huovinen (2010) raportoi kuntien ostopalvelutoiminnan pilottitutkimuksesta, jossa edistettiin pienyritysten edellytyksiä osallistua kuntien ostopalveluna organisoitavien palveluiden tuottamiseen. Kokeilun jälkeen 80 % pilottialueiden yrittäjistä oli halukkaita lisäämään kuntayhteistyötä ja 57 % uskoikin yksityisen tuotannon kasvavan kuntasektorille yleisesti. Huovisen mukaan ajattelutapa kunnissa onkin muuttumassa; olennaista ei ole enää

se, kuka palvelut tuottaa, vaan miten ne tuotetaan. Se, että kunnat huomioisivat myös pienten ja keskisuurten yritysten edellytykset palveluntuottajina, mahdollistaisi paikallisen elinkeinoelämän elvyttämisen, uusien työpaikkojen ja palvelumahdollisuuksien luomisen, luovuuden ja tehokkuuden lisäämisen kilpailutilanteessa sekä täten verotuottojen säilymisen omassa kotikunnassa. Toisaalta kuntaa saattaa huolestuttaa pienyrityksen kyky varmistaa palveluntuotantonsa. Tämän takaaminen edellyttäisi yrittäjien verkostoitumista ja yhteistyötä. Tällä perusteella tärkeinä tekijöinä, jotka edistivät yritysten osallistumista julkisiin hankintoihin, pidettiin nimenomaan verkostoitumista muiden toimijoiden kanssa ja vuoropuhelua kunnan viranhaltijoiden kanssa. Vastaavasti merkittävimmät julkisiin hankintoihin osallistumista estävät tekijät ovat alalla toimivat suuret yritykset, hankintasopimusten muuttuminen seudullisiksi ja kuntien hankintaosaamisen taso. Yrittäjät haluaisivat kuntien keskustelevan toiminnan kehittämisestä yrittäjien kanssa enemmän ja ovatkin sitä mieltä, että kunnilla ei vaikeassa taloustilanteessa ja säästöpainneissa ole varaa eikä halukkuutta innovaatioihin ja kehittämistyöhön. (Huovinen 2010, 56, 58–59.) Täten vaikuttaa siltä, että kuntien toiminnassa vaikuttavat todellisuudessa enemmän tehokkuuteen pyrkivän NPM-mallin kuin palvelu- ja kehittämislähtöisen NPS-johtamissuuntauksen opit.

Tämän tutkimuksen kohteena olevan TerLi-hankkeen kaltaisia projektejakin on toteutettu jo aikaisemmin, esimerkiksi Jyväskylän seudulla vuosina 2006–2008. Kyseiseen TERLI-hankkeeseen kuului tuolloin 8 hankekuntaa Jyväskylän alueelta. Hankkeen tarkoituksena oli luoda ja vakiinnuttaa hankekuntiin yhteinen toimintamalli, jossa yli kunta- ja hallintorajojen julkinen ja yksityinen sektori sekä kansalaistoimijat yhteistyössä toteuttavat ennaltaehkäiseviä ja kuntouttavia terveys- ja erityisliikuntapalveluita. Hankkeen kohderyhmänä terveysliikunnan osalta olivat terveytensä kannalta riittämättömästi liikkuvat yli 40-vuotiaat ja erityisliikunnan saralla kaikenikäiset liikunnallisia erityistarpeita omaavat kuntalaiset. (Hasanen 2009, 5.)

Hankkeen konkreettisia tuloksia olivat muun muassa uusien liikuntaryhmien perustaminen uusine ohjaajineen, opiskelijoiden hyödyntäminen liikuntaryhmien avustajina, yhteiset liikuntavälinehankinnat sekä yhteistyönä järjestetyt tapahtumat. Erityisen hyödyllisenä aikaansaannoksena pidettiin muun muassa ohjaajina toimivien ja ohjaajaksi ryhtyvien

koulutuksia. Hanke myös lisäsi tietoisuutta liikunnan merkityksestä esimerkiksi hankekuntien päättäjien keskuudessa ja innostusta kehittää terveys- ja erityisliikuntaa edelleen. Tiedotusyhteistyössä jäi kuitenkin kehittämisen varaa. (Hasanen 2009, 14, 24–25.)

Hanketoimijat olivat palautteessaan yhtä mieltä siitä, että TERLI-hanke onnistui huomattavan hyvin toimijoiden välisten sektori- ja hallintokuntarajat ylittävien verkostojen luomisessa, joiden toivottiin myös säilyvän. Terveysliikunnan edistämistyössä korostui aktiivisten toimijoiden voimavarojen löytäminen ja yhdistäminen sekä toimijoiden tukeminen. Solmitut henkilökohtaiset kontaktit koettiin tärkeiksi esimerkiksi palveluiden suunnittelun kannalta, ja keskustelua erilaisten toimijatahojen kanssa pidettiin näkemyksiä avartavana. Yksityisen sektorin kanssa tehtävään yhteistyöhön ja kolmannen sektorin rooliin liikunnanjärjestäjänä jäätettiin kuitenkin kaipaamaan lisää panostusta. Hankkeessa mukana olleilla yrityksillä oli toisaalta halua lisätä sektorit ylittävää yhteistyötä ja myös kehittämissuunnitelmia sen edistämiseksi, joissa julkisen sektorin mukanaolo olisi tärkeää. Haasteeksi havaittiin sellaisten palvelumallien luominen, joissa sekä yrityksen että julkisen sektorin hyödyt ovat riittäviä ja riskit tarpeeksi vähäisiä. Aikuisten harrasteliikuntaa oltaisiin myös useissa hankekuntien liikuntaseuroissa halukkaita lisäämään, mutta haasteina ovat seuran aiemmin kuulumattomien henkilöiden saaminen mukaan toimintaan ja toisaalta vapaaehtoisvoimien riittäminen. (Hasanen 2009, 24–25.)

Tämän perusteella onkin mielenkiintoista nähdä, missä määrin Kotkan TerLi-hankkeen tulokset ovat yhteneväisiä ja eriäviä Jyväskylän seudun hankkeen kanssa. Tämänkaltaisen hanketoiminnan ja vastaavasti myös tämänkaltaisen verkostomaista hanketoimintaa käsittelevän tutkimuksen tärkeyttä hankkeen hyödyt sekä toisaalta kehittämismahdollisuudet ainakin korostavat. Seuraavaksi siirrynkään käsittelemään yhteistyötä ja sen johtamista verkostonäkökulmasta.

5 YHTEISTYÖN HALLINNOINTI VERKOSTOJOHTAMISENA

Julkisten palveluiden tuotannossa julkisella sektorilla on kokoava ja integroiva asema sekä kansallisella (valtio) että paikallisella (kunta) tasolla. Aiemmin kerrotut julkisen hallinnon toimintatapojen muutokset ovat avanneet uusia yhteyksiä yhteiskunnan muihin sektoreihin. Hallinnosta hallintaan -trendi implikoi sektorien ja organisaatioiden välisten toimintojen, verkostojen ja hankkeiden sisällyttämistä toiminnallisiin vaihtoehtoihin. Siirtyminen viranomais- ja sääntökeskeisyydestä kohti verkosto- ja sopimuskeskeisyyttä on luonut toimintatilaa niin kansalais- kuin yritystoiminnallekin julkisen sektorin perinteisillä toimialoilla. Muutokset taloudessa, elinkeinoissa ja väestörakenteessa luovat paineita etsiä laajemmasta toimijajoukosta yhteisiä intressejä ja uusia tapoja ratkaista ongelmia sekä kehittää palvelutuotantoa. Erityisen selvästi tällaista kehitystä on tapahtunut sellaisilla aloilla, joilla julkisen sektorin toimintakapasiteetti ei ole ollut riittävää vastaamaan kysyntään ja tarpeisiin. (Kiviniemi & Saarelainen 2009, 40–42.) Tällaisina voidaan pitää myös liikuntapalveluja, joita kohtaan kansalaisten toiveet ja vaatimukset – erityisesti palveluiden laadun suhteen – ovat kasvaneet ja monipuolistuneet liikuntakulttuurin pirstaloitumisen ja yksilöllistymisen myötä. Toisaalta myös ihmisten riittävän liikkumisen takaaminen on aikaansaanut liikunnan toimialalla tarvetta verkostoitua uusilla tavoilla, kuten aiemmin todettiin.

Tässä mielessä verkostojen voinee sanoa tulleen jo jonkinlaiseksi organisoitumisen muoti-ilmiöksi, ja verkostoista puhutaankin ehkä miettimättä sen enemmän sen erityisyyttä yhteistyömuotona. Tässä pääluvussa käsitteellistetään ja teoretisoidaan edellisessä luvussa käsiteltyä eri sektoreiden yhteistoimintaa verkostoyhteistyön ja sen johtamisen, eli verkostojohtamisen viitekehyksessä sekä samalla sen tarjoamien teoreettisten jäsenysten avulla. Valitsin verkostojohtamisen teoreettiseksi lähestymistavaksi, vaikka ennen tutkimukseni empiirisen osion toteuttamista minulla ei ollutkaan tietoa siitä, kuinka paljon hankkeen toiminnassa tulee olemaan nähtävissä verkostomaisen toiminnan ja verkostojohtamisen tunnusmerkkejä. Täten voi toki kysyä, onko verkostojohtamisen lähestymistapa lainkaan hyödyllinen ja relevantti siinä tapauksessa, jos toimijat itse eivät miellä toimintaansa tai sen johtamista verkostomaiseksi. Yhteistyökeskeisen toimintatavan

ja siihen liittyvien kehittämistressien vuoksi uskon kuitenkin verkostojohtamisen teoretisoinnin tuovan muita vaihtoehtoisia lähestymistapoja paremmin esiin tutkimukseni kannalta tarkoituksenmukaisia ja hedelmällisiä näkökulmia, joiden avulla on tutkimuksen tuloksista riippumatta tieteellisesti ja käytännöllisesti antoisaa sekä perusteltua käsitellä ja pohtia tutkittavaa ilmiökenttää. Teoreettisen tarkastelutavan valinnan onnistuneisuudesta tutkimuksessani saa toki viitteitä jo tulososiossa ja sitä seuraavassa pohdinnassa, mutta eksplisiittisesti tulen palaamaan asiaan tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa.

Selvytyden vuoksi huomautettakoon vielä, että yritysverkostot verkostojohtamisen kontekstina sivuutetaan tarkoituksellisesti julkisen sektorin verkostoihin keskittyen. Näiden kahden kontekstin ero on merkittävä. Siinä missä yritysverkostojen olemassaolon perusteena ovat yleensä erilaiset vaihdantasuhteet, on julkisen sektorin verkostoissa kyse enemminkin resurssien jakamisesta ja täydentämisestä.

Aiheen käsittely etenee yleisemmältä tasolta yksityiskohtaisempiin asioihin. Aluksi määrittelen verkoston organisoitumismuotona, minkä on tarkoitus toimia perustana tärkeämmän tarkastelun kohteena, verkostojohtamisen, luonteen ymmärtämiseksi. Siihen perehdyn loppuluvussa ja käsittelen sitä erilaisten verkostojohtamisen teoreettisten mallien avulla sekä lopuksi niiden pohjalta ilmenevien verkostojohtamisen haasteiden näkökulmasta.

5.1 Mitä verkostot ovat?

Kuten jo aiemmin todettiin, verkostot toimintatapana ovat nousseet esille sekä yhteiskunnan ja yhteiskunnallisten ongelmien muuttumisen että hallinnon muutoksen myötä. Usein saatetaan sanoa, että verkosto on vain yhteistyön uudempi nimitys. Vaikka verkostomainen toiminta perustuukin yhteistyölle, eivät ne kuitenkaan ole täysin sama asia. Verkostoituminen on vastavuoroisten, ei-hierarkkisten vuorovaikutussuhteiden merkityksen kasvua ja toimijoiden lisääntyntä keskinäistä riippuvuutta, joka on hyväksyttävä toiminnan realiteettina. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 34.) Koska verkostotoiminnan perusta on Powellin mukaan (1990, 300) toisiaan täydentävien vahvuuksien yhdistämisessä,

tarjoaa se täten mahdollisuuden saada aikaan sellaisia tuloksia, joihin toimijat eivät yksinään kykenisi. Osa tästä verkostojen potentiaalista kumpuaa varmastikin siitä, että verkostot ovat erittäin hyödyllisiä sellaisen arvon luomisessa, jota ei voi helposti mitata rahassa, kuten tietotaito, innovaatiot tai toimijoiden omat verkostot eli pääsy sellaisille markkinoille tai yhteisöihin, joita ei muuten tavoitettaisi (Powell 1990, 302; Huxham & Vangen 2002, 298).

Verkostot esitetään usein uusimpana organisoitumismuotona ja toimijoiden välisen yhteistyön ohjausmuotona hierarkioiden ja markkinoiden rinnalla (Möttönen ja Niemelä 2005, 101). Samalla tuodaan usein esiin niitä piirteitä, jotka selkeimmin luonnehtivat verkostoja sekä niiden etuja erottaen ne täten näistä kahdesta muusta toimintamuodosta. Hierarkioiden ollessa joustamattomin organisoinnin muoto ja markkinoiden joustavin, sijoittuvat verkostot näiden kahden väliin. Verkostojen osapuolet ovat toisiinsa melko tai erittäin sitoutuneita, kun taas markkinoilla sitoutuminen on heikkoa. Tämä on vastaavasti kytköksissä siihen, että markkinoilla toimijat pyrkivät toimimaan itsenäisesti, kun taas verkostossa toimijat ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa. Myös hierarkiassa esiintyy riippuvuussuhteita, mutta ne ovat yksisuuntaisia. Riippuvuussuhteen vuoksi verkostossa toiminnalla tavoitellaan molemminpuolisia etuja. (Powell 1990, 300.) Tämä resurssiriippuvuuden suhde tuottaa mahdollisina hyötyinä synergiaetuja sekä tavallista tehokkaampaa ja legitimoitumpaa toimintaa, joka saattaa vastata kansalaisten toiveisiin aiempaa paremmin. Kumppanuudet voivat myös synnyttää tehokkuutta välillisesti luomalla vakautta ja luottamusta toimintaan ja toimijoiden välille. (McQuaid 2002, 19–21.) Tällaiset uudet, yhteisiin intresseihin, avoimuuteen ja luottamukseen perustuvat verkostot tarjoavat uusia sosiaalisen oppimisen mahdollisuuksia, jotka edelleen ovat uusien toimintamallien kehittymisen perusta (Kiviniemi & Saarelainen 2009, 43, 51). Kuvatunlaisesta toiminnan luonteesta johtuen viestinnän keinot verkostossa ovat suhdetunlaisia. Hierarkioissa ne perustuvat rutiineihin toiminnan muodollisen luonteen vuoksi ja markkinoilla hintoihin. (Powell 1990, 300.)

Hyvinvointivaltiota rakennettaessa järjestöjen asema nähtiin julkiselle hallinnolle alisteisena, hierarkkisena. Julkinen valta osoitti järjestöille tehtävän ja aseman

hyvinvointivaltion palvelujärjestelmässä. Täten kunta katsoi omaavansa oikeuden ja velvollisuuden määritellä toteutetun yhteistyön ehdot ja periaatteet. NPM-ajattelussa järjestöjä on ryhdytty katsomaan osana palvelumarkkinoita. Toisin sanoen korostetaan, että kuntien tulee hankkia palveluja järjestöiltä samalla tavalla kuin niitä hankitaan yksityisiltä yrityksiltä. Kunnan tehtävänä katsotaan olevan järjestöjen ohjaaminen ja neuvominen siten, että järjestöt osaisivat tuottaa palveluita paremmin. Tässä ajattelutavassa järjestöt toimivat sitä paremmin, mitä yritysmäisemmin ne toimivat. Verkostoajattelussa puolestaan korostuu toimijoiden suhteiden tasa-arvoisuus, kiinteä molempia osapuolia hyödyttävä vuorovaikutus ja pyrkimys uuden toiminnan ja aktiviteetin synnyttämiseen. Yhdeksi tärkeimmistä kysymyksistä nousee tällöin kuntien ja järjestöjen yhteistoiminnan luonne, jonka tulisi perustua luottamukseen sekä yhteisiin toimintatapoihin. (Möttönen & Niemelä 2005, 101–105, 210.) Ruusuvirran selvityksen mukaan käytännössä kunnat toimivat seurayhteistyössään sekä hierarkian, markkinoiden että verkostojen toimintatapojen mukaisesti tapauskohtaisesti. Hierarkkisen hallintojärjestelmän mukaisesti ne pitävät oikeutenaan määritellä yhteistyön ehdot. Vastaavasti myös ostaessaan palveluita joltakin seuralta palvelu halutaan tarkkaan määritellä ja seuraan suhtaudutaan yhtenä palveluntuottajana muiden joukossa. Kuitenkin verkostomaista toimintatapaa luonnehtivien vuorovaikutuksellisuuden ja luottamuksellisuuden katsotaan olevan suotuisimmat yhteistyön olosuhteet. (Ruusuvirta 2010, 37.)

Verkostoja on myös mahdollista tyypitellä eri tavoin esimerkiksi niiden rakenteen tai tarkoituksen mukaan. Esimerkiksi Kenis ja Provan (2009) esittelevät kolmen erilaisen verkostorakenteen jaottelun. Sen mukaan on olemassa verkostoja, joissa yksi toimijoista on johtotaho, sekä toisaalta verkostoja, joissa on erillinen hallinto-organisaatio sekä jaetun hallinnan verkostoja. Kenisin ja Provanin (2009) mukaan erilaisia julkisia terveystalvuita tuottavat verkostot ovat tyypillisesti verkostoja, joissa yksi toimijoista on johtotaho. Tämä asema perustuu usein julkisen sektorin keskeiseen rooliin palveluiden käyttäjien näkökulmasta ja toisaalta heidän omaamiinsa resursseihin. (Kenis & Provan 2009, 446–449.) Tällä perusteella Kotkan TerLi-hankkeen verkostoakin voi mielestäni luonnehtia juuri tämänkaltaiseksi verkostoksi, sillä kunta hallinnoi hanketta saamansa rahoituksen perusteella ja on täten myös asettanut hankkeelle siitä vastaavan koordinaattorin.

Toisaalta Agranoff (2006) on esittänyt luokittelun verkostoista sen perusteella, millaista niiden toiminta on luonteeltaan. Hänen mukaansa on olemassa verkostoja, joissa toimijat pyrkivät vaihtamaan tietoa eri toimijoiden toimintaohjelmista ja teknologioista. Mahdollisten muutosten tai käytännön toimenpiteiden toteuttamista ei ole sisäänkirjattu verkoston olemassaolon tarkoitukseen vaan se on täysin toimijoista itsestään kiinni. Vastaavasti kehitysverkostot ovat olemassa juuri sitä varten, että siinä toimijat vaihtavat tietoa ja ratkaisuja koulutuksellisessa hengessä tavoitteena lisätä osallistujien kykyä oman toimintakenttäänsä ongelmien ratkomiseen. Tämän jatkumona on olemassa vielä erillinen verkostotyyppi, jossa sitoudutaan kehitysverkoston aikaansaannoksiin. Tällaisessa verkostossa toimintaa suunnitellaan jo strategisesti, minkä perusteella resursseja koordinoidaan jossain määrin yhteisesti, vaikkakin itse toiminnan toteutus jää toimijoille itselleen. Lisäksi on olemassa toimintaverkostoja, joissa toimijat omaksuvat yhteisen suunnan toiminnalle tuottaakseen palveluita. Tämän onnistumiseksi toimijoiden on oltava valmiita toimimaan joustavasti yhteisen tavoitteen eteen ja vaihtamaan paljon tietoa. (Agranoff 2006, 59.) Tämän luokittelun perusteella TerLi-hanke on vastaavasti mielestäni viimeksi mainitunkaltainen toimintaverkosto, koska sen tavoitteena on ennen kaikkea tarjota uudenlaisia palveluita kuntalaisille. Toisaalta hankkeen perusteella voitaisiin ja ehkä tulisikin järjestää tiedonvaihdanta- tai kehitysverkostotyyppistä toimintaa, jossa vaihdetaan tietoa hankkeen onnistumisesta ja pohditaan, voisivatko esimerkiksi oman kunnan muut vastuualueet tai toisaalta toisten kuntien liikunnan vastuualueet hyötyä tästä tiedosta oman toimintansa suunnittelussa.

5.2 Verkostojohtamisen käsite

Verkostojohtamisen merkitys julkishallinnon osaamisalueena on kasvanut, ja se onkin Virtasen ja Stenvallin (2010, 199) mukaan nykyään selkeästi yksi julkisjohtamisen menestystekijöistä. Kirjallisuudessa esitetään verkostojohtamiselle useita, osittain päällekkäisiäkin määritelmiä, joista monissa korostuu yhteistoiminnallisuus ja sen tukeminen tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Esimerkiksi Kickert ja Koppenjan (1997) määrittelevät verkostojohtamisen ohjausmuodoksi, jolla pyritään edistämään yhteistä

ongelmanratkaisua. Käytännössä verkostojohtaminen nähdään toimintana, jolla edistetään eri tavoitteiden omaavien toimijoiden sopeutumista, tähtäimenä ratkaista ongelmia tietyssä organisaatioiden välisten suhteiden viitekehyksessä. (Kickert & Koppenjan 1997, 43–44.) Tätä mukaillen myös Saarelainen (2003) toteaa verkostojohtamisen olevan toimintaa, joka pyrkii käynnistämään, aktivoimaan ja edesauttamaan vuorovaikutusprosessien syntymistä sellaisten toimijoiden välillä, joilla on eriävät intressit ja tavoitteet. Tämän kaiken lopullisena tavoitteena on yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. (Saarelainen 2003, 93.) Hahmotellessaan verkostojohtamista toisaalta vuorovaikutuksen sujuvoittamiseksi ja toisaalta toiminnan suuntaamiseksi kohti yhteisiä päämääriä, Linnamaa (2002, 45, 48, 57) toteaa, että verkostojohtaminen voidaan nähdä samanaikaisesti sekä asioiden (management) että ihmisten johtamisena (leadership).

Sen mukaisesti, miten verkostot toimintatapana eroavat hierarkioista tai markkinoista, eroaa myös verkostojohtaminen perinteisestä johtamisesta. Verkostojohtamisessa auktoriteettirakenne on jaettu ainakin jossain määrin eri toimijoiden asiantuntijuuden perusteella, kun taas perinteisesti johtajana toimii vain yksi henkilö tai yksittäinen taho, joka pyrkii suunnittelemaan ja hallitsemaan järjestelmää. Verkostossa tavoitteet ja ongelmat ovat monimuotoisempia ja muuttuvampia (ilkeät ongelmat), kun perinteisesti toimintaa ohjaavat selkeät tavoitteet ja ongelmat ovat myös tiedossa olevia. Koska verkostossa toimittaessa ei ole olemassa lähtökohtaisesti aina selkeää yhtenäistä tavoitetta, hierarkiaa tai päätöksentekoprosesseja, jotka rakenteistaisivat johtajan toimintaa, verkostojohtaminen on strategisen konsensuksen luomista yhteisen toiminnan aikaansaamiseksi. Yhteisen tarkoituksen löytäminen onkin yksi verkostojohtamisen päätehtäviä. Verkostojohtamista voidaan pitää heikkona ohjaustapana, johon epävarmuudet ovat sisäänrakennettuja. Koska verkostojohtaminen on epäsuora ohjausmekanismi, joka pyrkii vaikuttamaan toisten strategiseen toimintaan, odottamattomat tapahtumat, jotka johtuvat nimenomaan muiden toimijoiden erilaisista strategioista, ovat mahdollisia. (Kickert, Klijn & Koppenjan 1997a, 12; Kickert, Klijn & Koppenjan 1997b, 167.)

5.3 Verkostojohtamisen malleja ja keskeisiä sisältöjä

Lähtökohtana useassa verkostojohtamista käsittelevässä lähteessä on pohdinta siitä, voiko verkostoa johtaa menestyksekkäästi samalla tavoin kuin perinteistä, hierarkkisen organisaation sisäistä toimintaa. Järvensivun ja Möllerin (2008) mukaan on olemassa ainakin tiettyjä tekijöitä, joista johtamisen avulla tulee huolehtia riippumatta siitä, onko organisoitumisen muoto hierarkkinen vai verkostomainen. Toisin sanoen johtamisen avulla pyritään luomaan jotain arvoa ja kyseisen organisaation toimijoiden tulee tunnistaa, miten tätä arvoa pystytään luomaan. Toiseksi johdon vastuulla on koota, organisoida ja koordinoita näitä toimijoita, resursseja ja toimintoja valitun arvon tuottamiseksi sekä lopulta energisoida toimijat toteuttamaan tarvittavia toimintoja. (Järvensivu & Möller 2008, 18–19.) Mielestäni tätä luonnehdintaa johtamisesta voidaan yksinkertaisuudessaan pitää varsin kuvaavana ja yleispätevänä. Agranoffin ja McGuiren (2001) tavoin myös Järvensivu ja Möller (2008, 19) kuitenkin toteavat, ettei näihin tavoitteisiin päästä verkostossa esimerkiksi perinteisen johtamista kuvaavan POSDCORB-kirjainyhdistelmän viittaamalla hallintaan, suunnittelun ja määräämiseen perustuvilla johtamistoiminnoilla. Mandellin (2000, 188–189) mukaan tämä johtuu osittain siitä, että verkostossa toimijat ovat eri tavalla riippuvaisia toisistaan kuin hierarkioissa tai muissa perinteisemmissä organisoitumisen malleissa.

Toisaalta tutustuttuani verkostojohtamisen kirjallisuuteen voin yhtyä siihenkin Järvensivun ja Möllerin (2008, 2) toteamukseen, että verkostojohtamisesta ei ole olemassa yhtenäistä teoriaa, vaikka useat tutkijat korostavatkin aiheen ajankohtaisuutta ja tutkimisen tärkeyttä. Aiheesta on olemassa useita enemmän tai vähemmän kokonaisvaltaisia esityksiä, joista erityisesti kahteen tunnutaan viittaavan usein. Näistä ensimmäinen on Kickertin ja Koppenjanin (1997) malli, joka perustuu siihen ajatukseen, että verkoston rakenteen ja kulttuurin lisäksi sen toimintaan vaikuttaa myös institutionaaliset tekijät eli toimijoiden riippuvuudet, suhteet ja vuorovaikutusta ohjaavat säännöt. Tämän perusteella verkostojohtaminen pitää sisällään sekä verkoston rakenteen hallinnan ja toisaalta yhteistyöedellytysten ja -olosuhteiden parantamisen kulloisellakin rakenteella toimittaessa. Täten verkostojohtamisessa voidaan tunnistaa kaksi toimintoa: vuorovaikutuksen

johtaminen verkostoissa sekä verkoston rakenteen muodostavien institutionaalisten rakenteiden rakentaminen ja muuttaminen. (Kickert & Koppenjan 1997, 46–47.)

Viimeiseksi mainitulla verkoston rakentamisella viitataan sananmukaisesti siihen toimintaan, jossa valitaan verkostoon tarvittavat ja halutut toimijat sekä resurssit ja pyritään luonnollisesti myös saamaan heidät mukaan verkostoon. Samoin verkoston kokoonpanon aikaansaamisen jälkeen pyritään vaikuttamaan verkoston sisäisesti sen keskinäisiin vuorovaikutussuhteisiin, arvoihin ja normeihin sekä toisaalta edistämään ulkoisten mahdollisuuksien hyödyntämistä ja torjumaan mahdollisia uhkia. Vaikka verkoston rakennetta arvioitaessa tulisikin erityisesti painottaa sitä, kuinka hyvin verkosto toteuttaa tavoitettaan, tulisi rakennetta myöhemmin muokata ja uudistaa kuitenkin varsin harkiten eli vain jos vuorovaikutus on systemaattisesti jumissa. Tällöinkin muutosten tulee olla hyvin vähittäisiä, jotta verkosto ei menetä muun muassa luottamuksesta, arvoista ja normeista koostuvaa sosiaalista pääomaansa. (Kickert, Klijn & Koppenjan 1997b, 177; Kickert & Koppenjan 1997, 53.)

Vuorovaikutuksen johtaminen pitää vastaavasti sisällään useita erilaisia toimintoja. Varsinkin jos verkoston jäsenet eivät ole ennestään tuttuja toisilleen, on tarpeellista usein aktivoida verkosto toimimaan eli auttaa toimijat alkuun vuorovaikutusprosesseissa. Toiminnan käynnistyttyä verkostosta on tarpeen huolehtia ja varmistua, että sen toiminnassa ollaan menossa siihen suuntaan, mitä on alussa sovittu, ja sitouttaa osallistujia toimintaan. Lisäksi toiminnassa ilmeneviä ongelmia sekä mahdollisia ratkaisumalleja on usein soviteltava yhteen, jolloin verkoston johtajan on toimittava eräänlaisena välittäjänä. Tämä rooli on siinä mielessä tärkeä, että siinä johtaja vaikuttaa toimijoiden ideoiden, näkemysten ja ratkaisujen monimuotoisuuden hyödyntämiseen, mikä ei ilman johtajan toimintaa välttämättä toteutuisi. Käytännössä johtajan on siis johdettava vuorovaikutusta siten, että eri osapuolten ymmärrys käsiteltävistä asioista ja niiden monimuotoisuudesta sekä kyky arvostaa toisten näkökulmia lisääntyy, minkä kautta kasvaa myös omistautuminen yhteisiin tavoitteisiin ja ongelmanratkaisuun. Tarvittaessa johtajan on myös soviteltava toimijoiden intressejä konfliktitilanteissa tai vuorovaikutuksen päädyttyä umpikujaan. (Kickert & Koppenjan 1997, 47–50.)

Tämän kaksiosaisen mallin lisäksi Kickert, Klijn ja Koppenjan (1997b) listaavat vielä eri ominaisuuksia, jotka ovat välttämättömiä hyvän verkostojohtamisen kannalta ja joiden avulla verkostojohtamista voi täten myös arvioida. Ensimmäisenä he mainitsevat kaikille osapuolille lähtötilannetta paremman lopputuloksen aikaansaamisen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki osapuolet saavuttaisivat verkostossa kaikki tavoitteensa tai edes yhtä paljon niistä. Hyvän johtamisen tulisi kuitenkin aikaansaada ja vilkastuttaa vuorovaikutusta, joka auttaa kaikkien osapuolten kannalta suotuisiin lopputuloksiin pääsemisessä. Jos vuorovaikutus johtaa loputtomaan jatkailuun, voivat toimijat kokea osallistumisensa ajan ja energian tuhlaamiseksi. Se, että vuorovaikutuksessa pyritään eroon jatkailusta, ei saisi kuitenkaan estää konfliktien esilletuloa ja käsittelyä. Näin siksi, koska niiden tukahduttaminen puolestaan uhkaa vuorovaikutuksen laatua ja läpinäkyvyyttä, ja voi johtaa yksipuoliseen ryhmäajatteluun ja muilla tavoilla saavutettuihin huonoihin päätöksiin. (Kickert, Klijn & Koppenjan 1997b, 175–177.)

Toinen verkostojohtamisen malli sisältää vastaavasti neljä erilaista toimintoa, jotka ilmenevät johtamisprosessissa jossain määrin vaiheittaisesti, vaikkakin myös osittain päällekkäin. Mallia käsittelevien suomenkielisten lähteiden puuttuessa olen kääntänyt toimintojen nimet vapaamuotoisesti itse. Ensimmäistä ja ehkä jopa tärkeintä prosessia kutsutaan aktivoinniksi (activating). Sillä viitataan verkoston sidosryhmien tunnistamiseen ja osallistujien valintaan sekä heidän kykyjensä, tietojensa ja resurssiensa tunnistamiseen, minkä perusteella luodaan verkoston rakenne. (McGuire 2002, 602–603.) Toimintaa ei kuitenkaan voida luonnehtia pelkäksi organisoinniksi, koska tarvitaan neuvottelua ja vuorovaikutusta – ei niinkään käskemistä – jotta osapuolet ryhtyvät toimimaan verkoston tavoitteiden saavuttamiseksi (Järvensivu & Möller 2008, 20–21).

Toinen prosessi on verkoston muodostaminen tai muotoileminen (framing). Tällä tarkoitetaan yhteisen ymmärryksen ja vision aikaansaamista verkostossa luotavasta arvosta ja toiminnan tavoitteista sekä toisaalta verkoston toimijoiden rooleista sekä sen säännöistä ja normeista, joiden puitteissa tavoitteisiin pyritään. Täten samalla luodaan perusta verkoston identiteetin, sosiaalisen pääoman ja kulttuurin kehitykselle ja muotoutumiselle.

(Järvensivu & Möller 2008, 20; McGuire 2002, 603.) Tätä tavoitteista sopimista edistää se, että toimijoilla on alun perin yhteisymmärrys myös ratkottavista ongelmista. Tämä puolestaan edellyttää usein osallistujien tietomäärän tasaamista samojen lähtökohtien takaamiseksi kaikille ja tiedon suoran vallan väärinkäytön mahdollisuuden eliminoimiseksi. (Jackson & Stainsby 2000, 14.) Tähän kytkeytyy myös verkostotoiminnan luonteen selventäminen osapuolille eli sen eksplikoiminen, millaista on työskennellä verkostokontekstissa, jossa organisatoriset mekanismit eivät perustu auktoriteettisuhteisiin. Juuri tämän vuoksi hierarkioiden johtamisen suunnittelutoiminto ei täysin sovellu tämän toiminnan kuvaamiseen; verkostossa kukaan ei voi yksin päättää luotavaa arvoa tai sitä, miten se luodaan, vaan se on yhteisesti neuvoteltava eri toimijoiden lähtökohdat huomioonottaen. (Järvensivu & Möller 2008, 20; McGuire 2002, 603.) Nämä luotavat tavoitteet on muotoiltava sellaisiksi, että ne palvelevat ainakin jossain määrin eri toimijoiden ja heidän taustaorganisaatioidensa tavoitteita (Mandell 2000, 196). Asiasta ei toki välttämättä saada täyttä yksimielisyyttä ja kilpailevia näkemyksiäkin voi jäädä ilmaan, mutta jonkinlainen yhteisymmärrys olisi saavutettava, jotta verkosto pystyy aloittamaan varsinaisen toimintansa. Erona aktivointiin on, että tämä toiminta tapahtuu siis verkoston sisäisesti. (Järvensivu & Möller 2008, 20; McGuire 2002, 603.)

Mobilisoinnilla (mobilizing) puolestaan tarkoitetaan osallistujien sitouttamista ja energisointia yhteiseen toimintaan. Toisin sanoen tämä on aktivoinnilla luotujen resurssien ja rakenteiden hyödyntämistä käytännön toiminnassa, mikä yleensä jatkuu koko verkoston toiminnan ajan vaikuttavan yhteistyön aikaansaamiseksi. (Järvensivu & Möller 2008, 20; McGuire 2002, 603.) Verrattuna kahteen aiemmin esiteltyyn toimintoon tässä on kaikista vahvimmin esillä ihmisten johtamisen elementti motivoinnin, inspiroinnin ja sitouttamisen korostuessa (Agranoff & McGuire 2001, 300). Järvensivun ja Möllerin (2008, 20) mukaan mobilisointi vastaakin hierarkioiden perinteisiä johtajuuden toimintoja.

Neljäs prosessi tässä mallissa on syntetisointi (synthesizing) eli olosuhteiden luominen suotuisalle ja tuottavalle vuorovaikutukselle sekä yhteistoiminnalle verkostossa, sisältäen ymmärrettävästi myös yhteistyön esteiden minimoinnin ja poistamisen mahdollisuuksien mukaan (McGuire 2002, 603). Linnamaa ja Sotarauta (2000, 37) puhuvat vastaavasti ehkä

osuvammin verkostojen toimivuuteen vaikuttamisesta. Tässä tulee huomioida se, että verkoston suhteet ja vuorovaikutusrakenteet vaikuttavat siihen, millaisia strategioita kukin verkoston jäsen hyödyntää osallistumisessaan ja millaisia tuloksia kykenee niiden avulla saavuttamaan (McGuire 2002, 603). Tämän toiminnan rooli korostuu verkostossa erityisesti siksi, että verkostossa toimijoiden voimaantuminen perustuu ensisijaisesti tietoon ja sen jakamiseen, eikä tiettyyn asemaan (Agranoff & McGuire 2001, 302). Sisällöllisesti tämä toiminto vastaa hierarkioiden kontrollointia, mutta siinä toisaalta pyritään autoritäärisesti nimenomaan valvomaan, että organisaatio tekee mitä sen pitääkin. Verkostossa kyse on vastaavasti ennemminkin neuvotteluprosessista, jossa analysoidaan tilannetta ja pyritään avustamaan toimijoita tarpeen mukaan. (Järvensivu & Möller 2008, 20–21.)

Muitakin, vähemmän kokonaisvaltaisempia näkemyksiä verkostojohdamisesta on kirjallisuudesta kuitenkin myös löydettävissä. Goldsmith ja Eggers (2004) puhuvat verkostojohdamisesta strategioiden luomisena kaikille verkoston toiminnan onnistumisen ratkaiseville tekijöille. Näiksi voidaan luonnollisesti ymmärtää yllä kuvatut erilaiset verkostojohdamisen toiminnot, mutta kirjoittajat itse mainitsevat ratkaiseviksi tekijöiksi tavoitteiden asettamisen, luottamuksen aikaansaamisen, arvojen yhteensovittamisen sekä kannustimien laatimisen. Näistä kahteen ensiksi mainittuun tullaan palaamaan seuraavassa, verkostojohdamisen haasteita käsittelevässä alaluvussa tarkemmin. Kannustimien laatimisesta huomautetaan, että ne tulee sitoa ennemmin tuloksiin kuin tiettyihin verkoston toimintoihin ja että verkoston kaikkien jäsenten tulee saada etua tehokkaan toiminnan tuottamista säästöistä. (Goldsmith & Eggers 2004, 124–125, 128–129, 133.)

Klijn ja Edelenbos (2007) kuitenkin huomauttavat, että vaikka verkostojohdamisen strategioita ja niiden toteuttamista on arvioitava etukäteen, verkoston hallinta vaatii ennen kaikkea sopeutuvaa johtamistyyliä. Suunnitelmaa on siis kyettävä tarvittaessa muokkaamaan verkostojen monimutkaisessa dynamiikassa. (Klijn & Edelenbos 2007, 212–213.) Myös McGuire (2002) on huomionnut tämän suhteessaan esittämäänsä malliin ja täten tuo esiin artikkelissaan näkökulmia myös siihen, mitä verkostojohdamisen toimintoa erilaisissa verkostojen ongelmatilanteissa tulee painottaa.

Herranz (2007) lähestyy johtamistyylin sopeuttamista tätäkin laajemmin ja esittelee erillisen mallinsa siitä, millä keinoin erilaisista toimijoista koostuvia verkostoja olisi tarkoituksenmukaisinta johtaa. Nämä neljä erilaista näkökulmaa muodostavat johtamiskäyttäytymisten jatkumon passiivisesta aktiiviseen. Tämän perusteella hän esittää eri yhteiskunnan sektoreiden toimintamahdollisuudet ja -mekanismit huomioiden erilaisille verkostoille sopivimpia toimintatapoja. Toisin sanoen kansalaisyhteiskuntaperustaiset kolmannen sektorin verkostot ovat usein vastaanottavaisia jatkumon passiivisemmille johtamisorientaatioille. Toiseksi Herranz suosittaa, että vastaavasti yrittäjyyteen perustuvissa markkinahenkisissä verkostoissa toimivat johtamisorientaatiot, jotka eivät edusta jatkumon kumpaakaan ääripäätä. Lisäksi Herranz ehdottaa vielä, että byrokraattisissa julkisen sektorin verkostoissa johtamisorientaatioista toimivat parhaiten aktiivisimmat koordinoitavat. (Herranz 2007, 25–26.)

Siinä mielessä voin yhtyä Herranzin (2007) ehdotuksiin, että kolmannella sektorilla on todennäköisimmin totuttu toimimaan ilman vakiintuneita rakenteita ja tarkkaa sääntelyä, koska toiminnan perusta nousee toimijoista ja heidän aktiivisuudestaan eivätkä toiminnan motiivina ole niin vahvasti erilaiset ulkoiset palkkiot. Toisaalta taas uskoisin yksityisen sektorin toimijoiden vaativan aktiivisinta otetta, koordinoitua ja palkkioita, koska yritystoiminnan luonteeseen kuuluu selkeämmin se, että toiminnalle pitää olla nähtävissä joku selkeä tuotto tai hyöty. Kuten Hasanenkin (2009) toteaa Jyväskylän seudun TERLI-hankkeen perusteella, haasteeksi tämänkaltaisissa hankkeissa voi nousta juuri tarpeeksi täsmällisten hyötyjen muotoutuminen yksityisen sektorin toimijoiden näkökulmasta. Lisäksi heidän voisi siinä mielessä ajatella kaipaavan eniten sellaisen verkostomaisen toimintatavan opettelua, jossa on toimittava myös yleishyödyllisempien tavoitteiden eteen. Toisaalta ymmärrän senkin, että julkisen sektorin koetaan sen oletetun jäyheyden takia vaativan aktiivisinta ja koordinoivinta otetta, vaikka sen perusajatukseen onkin vastaavasti rakennettu yleishyödyllisyyden ajatus. Joka tapauksessa siitä olen samaa mieltä, että tällaiset erot kannattaa huomioida ja ymmärtää sekä tarvittaessa mukauttaa johtamistyyliä näiden perusteella.

Toisaalta olen kuitenkin sitä mieltä, että verkostonjohtajan tulee joka tapauksessa omaksua työssään aktiivinen ja jopa strateginen ote, eikä pelkästään tyytyä tarkkailemaan verkoston toimintaa ja reagoimaan tai vain sopeuttamaan johtamistaan tarvittaessa. Toisin sanoen verkostojohtajan tulee suhtautua rooliinsa tavoitteellisesti, mikä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että hänen tulisi painokkaasti asettua muun verkoston yläpuolelle tai pyrkiä käskyttämään verkoston jäseniä. Pikemminkin tarkoituksenmukaisinta olisi pyrkiä johdattamaan verkostoa sen aiottujen tavoitteiden suunnassa kuunnellen kuitenkin herkällä korvalla toimijoiden tarpeita. Erityisesti tämä jälkimmäinen näkökulma tulee huomioida verkostossa perinteisen hierarkkisen organisaation johtamista painokkaammin, koska lopulta koko verkoston olemassaolo annetussa muodossaan lakkaa, jos toimijat lopettavat työskentelemästä sen eteen.

Olen myös aiemmin esitetyn kanssa samaa mieltä siitä, että aktivointi eli verkoston muodostaminen tai verkoston rakentaminen ei ole tärkeä toiminto ainoastaan siksi, että johtaja löytäisi ja saisi mukaan sellaiset toimijat, joilla on verkostoon sopivan erilaisia ja toisiaan täydentäviä resursseja annettavanaan. Tämä vaihe on kriittinen myös siksi, että johtaja voi alustavasti hahmotella sitä, millaista verkoston toiminnasta kokonaisuudessaan muotoutuisi ja että onko toimijaverkoston muodostaminen mahdollista näiden toimijoiden kesken. Tämän onnistumiseksi johtajan on aktiivisesti tässä vaiheessa pyrittävä selvittämään, mitä annettavaa ja vahvuuksia eri toimijoilla on, mitä tavoitteita he itse haluavat saavuttaa osallistumisellaan sekä myös minkälainen on toimijoiden kyky verkostotyöskentelyyn verkoston tehtävän parissa. Vain näiden eri tietojen pohjalta ja ne yhteen sovittamalla verkosto on mielestäni mahdollistaa koostaa menestyksekkäästi sekä saada sille muotoiltua kaikki osapuolet huomioivat tavoitteet ja toimintatavat.

Myös verkoston toiminnan myöhemmissä vaiheissa johtajan tulee huomioida sekä suhde-että tehtävätason näkökulmat ja se, että mahdollisimman monipuolinen ja –ulotteinen toiminta verkoston hyväksi kantaa parhaiten hedelmää. Toisaalta eri toimijoiden omiakin intressejä hyvin palvelevat toiminnan tavoitteet vähentävät verkoston johtajan työtä siinä mielessä, ettei toimijoita tarvitse erikseen inspiroida ja sitouttaa (eli mobilisoida) erilaisilla toimenpiteillä yhtä voimakkaasti, koska tavoitteet innostavat heitä työskentelemään oma-

aloitteisesti. Tällöin johtaja voi keskittyä enemmän esimerkiksi olosuhteiden luontiin ja verkoston vuorovaikutuksen edistämiseen (syntetisointi). Vaikka voisi ajatella, että toimijoiden välinen vuorovaikutus syntyy itsestään eikä vaadi johtajalta sen enempää toimenpiteitä, ei sen tukemista ja mahdollistamista korosteta esitellyissä malleissa kuitenkaan turhaan. Oletettavastihan hankkeen aikana luodut vuorovaikutussuhteet ennustavat yhteistyön jatkumista omaehtoisesti myös itse projektitoiminnan päätyttyä, mikä olisi varmasti toivottavaa myös TerLi-hankkeessa.

5.4 Verkostojohtamisen haasteita

Tämän pääluvun lopuksi keskityn verkostojohtamisen ehkä ilmeisimpien haasteiden, tavoitteiden yhteensovittamisen sekä luottamuksen luomisen, käsittelyyn. Näidenkin tekijöiden esille nouseminen todistaa verkostojohtamisen erityisyyttä siinä mielessä, että organisaation sisäisessä johtamisessa kyseisiä tekijöitä pidetään jossain määrin annettuina. Toisin sanoen kaikilla oletetaan olevan toiminnalleen melko yhtäläiset tavoitteet ja tämän seurauksena toimijat myös lähtökohtaisesti luottavat toisiinsa, ellei ilmene syitä toimia toisin. Vastaavasti verkostossa johtaja joutuu todennäköisesti kiinnittämään näihin asioihin enemmän huomiota, sillä toimijat tulevat verkostoon toteuttamaan yleensä jotain muuta kuin olemassaolon päätarkoitustaan usein entuudestaan ainakin jossain määrin tuntemattomien toimijoiden kanssa.

5.4.1 Tavoitteiden yhteensovittaminen

Yksi ilmeisimmistä ja myös kirjallisuudessa useimmin esille nousevista verkostojohtamisen haasteista on toimijoiden tavoitteiden yhteensovittaminen tai yhdenmukaistaminen. Syinä tähän ovat varmasti toisaalta epäyhteneväisten tavoitteiden yleisyys verkostotoiminnassa ja toisaalta yhteisten tavoitteiden keskeisyys toiminnan onnistumiselle. O'Toole, Hanf ja Hupe (1997, 38) itse asiassa toteavat, että erityisesti käytännöllistä toimintaa johdettaessa (kuten tämän hankkeen kohdalla,) johtamisessa korostuu verkoston yhteisen tarkoituksen etsintä ja kehittäminen. Vastaavasti voisi myös jopa sanoa, että eriävien tavoitteiden olemassaolo on sisäänrakennettu verkostoon. Toisin sanoen koska verkoston kyky tuottaa

uudenlaisia ratkaisuja on riippuvainen siitä, että verkostoon saadaan toisistaan poikkeavaa osaamista ja muita resursseja omaavia toimijoita, on täten luonnollista, että heillä on myös eriävät tavoitteet omalle toiminnalleen, joita he ymmärrettävästi haluaisivat edistää myös toimiessaan verkostoissa (Huxham & Vangen 1996, 9; Ospina & Saz-Carranza 2010, 409). Jalonen (2011) käyttää tästä käsitettä sovitettu erilaisuus (engl. unity in diversity), jolla hän viittaa siihen, että erilaisista lähtökohdista ja ainakin osin myös tavoitteistaan huolimatta verkoston toimijat ovat riittävän yksimielisiä siitä, että verkoston toimintaan kannattaa osallistua ja sen tavoitteisiin kannattaa pyrkiä. Erilaisuus edistää uudenlaisten ratkaisujen syntymistä, kun taas samantahtoisuus sitoutumista verkostoon ja sen tavoitteisiin. (Jalonen 2011, 66.)

Huxhamin ja Vangenin mukaan (1996) verkostossa ilmeneviä tavoitteita voi luonnehtia kolmitasoisiksi. Korkeimman tason eli koko verkoston tavoitteet ovat ”meta-tavoitteita”, joista verkoston jäsenet toivon mukaan kykenevät pääsemään yhteisymmärrykseen, sillä ne ovat välttämättömiä verkoston toiminnalle. Käytännössä myös niiden liian selkeä ja tiukka määrittely saattaa kuitenkin aiheuttaa vaikeuksia kaikkien toimijoiden sitouttamisessa niihin. Toisen tason tavoitteita ovat kunkin toimijaorganisaation tavoitteet, joihin niiden edustajat pyrkivät verkostossa, mutta jotka eivät välttämättä liity yhteistyön yleisiin tavoitteisiin. Kolmannen tason tavoitteet ovat puolestaan niitä, joihin kukin toimija yksilöllisesti pyrkii osallistuessaan verkoston toimintaan. Nämä voivat liittyä esimerkiksi henkilökohtaisiin urameriitteihin. Toisen ja kolmannen tason tavoitteet voivat aiheuttaa erityistä jännitteisyyttä siksi, koska ne muodostuvat piilotavoitteiksi, joita ei kerrota verkostossa. Toisaalta ne kuitenkin toimivat usein myös tarvittavina kannustimina verkoston toimintaan osallistumiselle. (Huxham & Vangen 1996, 9.)

Tässä mielessä Huxham ja Vangen (1996) eivät pidä yllättävänä sitä, että läheskään kaikissa yhteistyöverkostoissa ei edes päästä yhteisymmärrykseen toiminnan tavoitteista, minkä seurauksena myös itse toiminnan onnistuminen on haastavaa. Yhtäältä on hyvä, jos kaikki tavoitteet kerrotaan avoimesti ja selkeästi, jotta kaikki tietävät mitä muut tavoittelevat ja täten toiminnalle saadaan kollektiivinen suunta. Toisaalta keskustelu tästä

aiheesta voi nostaa esiin lisää yhteensovittamisongelmia tavoitteiden välillä, mikä vaatii usein vähintäänkin mittavaa keskustelua ja neuvottelua. (Huxham & Vangen 1996, 9.)

Lähtökohtana tavoitteiden yhteensovittamiselle voitaisiin pitää sitä, että verkoston toiminnan pitkäjänteisyyden mahdollistamiseksi tulee toimijoiden sitoutuminen kyetä säilyttämään myös alkuinnostuksen jälkeen (Kickert & Koppenjan 1997). Tämä edellyttää verkoston toiminnalle realistisia tavoitteita, mikä Huxhamin ja Vangenin (1996, 16) mukaan tarkoittaa käytännössä sitä, että kunkin toimijan on oltava valmis tekemään kompromisseja omista prioriteeteistaan. Klijn (1996) on kuitenkin sitä mieltä, että kaikkien toimijoiden intressien palveleminen jossain määrin ei tarkoita kompromissien tekoa. Hänen mukaansa kyse on ennemminkin verkostojohtajan luovuudesta; tavoitteet tulee kyetä muotoilemaan sellaisiksi, että kaikki voivat tukea niitä omista lähtökohdistaan. (Klijn 1996, 107.)

Tavoitteiden yhteensovittamisen problematisoinnin lisäksi kirjallisuudessa esitetään kuitenkin myös erilaisia ehdotuksia kyseisen prosessin onnistumiseksi. Goldsmith ja Eggers (2004, 125) ehdottavat lähtökohdaksi loogisesti sitä, että kaikkein muotoiltavien osa- ja alatavoitteiden on tuettava verkoston yleistavoitetta, joka on yleensä selvillä jo silloin kun toimijoita rekrytoidaan verkostoon. Osatavoitteet vastaavasti selventävät osallistujille sen, mitä heidän konkreettisesti täytyy toiminnallaan saavuttaa. Täten niidenkin tulee olla hyödyllisiä koko verkoston toiminnan kannalta ja ylittää eritaustaisten osallistujien kilpailevat intressit ja prioriteetit. Sekä Goldsmith ja Eggers (2004, 126) että Huxham ja Vangen (1996, 10) kuitenkin painottavat, että tärkeää on aktiivisesti osallistaa eri osapuolia tavoitteiden muotoilemiseen. Vaikka yksittäisen toimijan ei siis ole käytännössä mahdollista toimia verkostossa vain omia tavoitteitaan edistäen, tulisi verkostojohtajan pyrkiä saamaan kuitenkin kaikkien osapuolten tavoitteet jossain määrin myös osaksi verkoston tavoitteita. Tämän osoittamista toimijoille edesauttaa muotoiltujen tavoitteiden ilmaiseminen tehtäväorientoituneesti ja kouriintuntuvasti sekä sopivan tarkasti. Jos tavoitteet kirjataan liian epämääräisesti, se heikentää käsitystä toiminnan suunnasta, kun taas liian kapeat tavoitteet tuskin kattavat kaikkien osapuolten päämääriä eivätkä täten sitouta heitä. (Huxham & Vangen 1996, 10.)

Huomioiden erityisesti aiemmin mainitun verkoston toimintamuodon paradoksaalisuuden Ospina ja Saz-Carranza (2010) esittävät tutkimuksensa perusteella tavoitteiden yhteensovittamisessa huomioitavia seikkoja. Heidän tutkimuksessaan verkostojen johtajat pyrkivät edistämään vuorovaikutusta ja täten toimijoiden keskinäisten suhteiden muodostumista sekä samalla avoimuutta ja osallisuutta toimijoiden yhteisyyden ja erilaisuuden ristiriidan ratkaisemiseksi. Näiden toimien tarkoituksena oli korostaa verkoston jäsenille yhteisen toiminta-alustan eli verkoston merkitystä sekä sen tuomia mahdollisuuksia yhteisen toiminnan luomiseksi. Toisaalta verkostojohtajat varoivat häivyttämästä eri toimijoiden erillisyyttä ja erilaisuutta, mikä mahdollisti kunkin toimijan oman identiteetin säilyttämisen. Vastaavasti osallistumisen edistäminen havaittiin tärkeäksi siksi, että sen myötä toimijat kokivat tehtävänsä verkostossa enemmän omakseen ja se auttoi kiinnittymään verkostoon, mikä puolestaan edisti verkoston yhtenäisyyttä. He lisäksi havaitsivat, että eri keinot vaikuttivat synergisesti toistensa hyödyllisyyteen ja onnistumiseen; esimerkiksi hyvät vuorovaikutussuhteet olivat samalla sekä kannustin osallistumiseen että sen tulos. (Ospina & Saz-Carranza 2010, 417–420.) Paasivaara, Suhonen ja Virtanen (2011, 51) puolestaan pitävät projektinjohdon ja -johtamisen keskeisenä tehtävänä yhteisten merkitysten luomista, mikä on edellytys konkreettisten tavoitteiden aikaansaamiselle. Näkökulma on siinä mielessä oleellinen, että kovin erilaisten toimijoiden yhteistyössä lienee aiheellista varmistua siitä, että kaikki ovat selvillä, mistä kulloinkin puhutaan ja että erilaiset ajattelutavat ovat riittävän samanlaisia yhteisten tavoitteiden muodostamiseksi.

Joskus toimijoiden tavoitteiden, odotusten ja toimintastrategioiden yhteensovittaminen saattaa kuitenkin johtaa konflikteihin. Tämän estämiseksi Crosby ja Bryson (2010) pitävät erityisen tärkeänä vallanjaon tasapainottamista sekä neuvoteltujen ratkaisujen aikaansaamista. Lisäksi he esittävät, että sektoreiden välinen yhteistyö onnistuu arvontuottamistehtävässään varmimmin silloin, kun yhteistyö rakentuu kunkin toimijan tavoitteiden lisäksi heidän vahuuksilleen ja samalla häivyttää tai tasapainottaa kunkin sektorin heikkouksia. (Crosby & Bryson 2010, 222, 226.)

Huxham ja Beech (2003) tiivistävät tavoitteista yhteisymmärrykseen pääsemisen perustan mielestäni onnistuneesti todetessaan, että tärkeintä on pyrkiä löytämään yhteensopivia tai yhdensuuntaisia tavoitteita eikä täysin yhtenäisiä tavoitteita. Tätä perustellaan sillä, että yhtenäiset tavoitteet ovat usein epärealistisia, siinä missä yhteinen työskentely kohti jossain määrin eri tavoitteita on mahdollista. Tämä vähentää myös kunkin omien tavoitteiden julkilausumisesta aiheutuvia ongelmia, vaikkei toki täysin poistakaan olemassa olevia eturistiriitoja. (Huxham & Beech 2003, 78.) Mielestäni siis edes tavoitteiden houkuttelevan tai sovittelevan muotoilun avulla verkostojohtajan ei kannata pyrkiä mihinkään taikatemppeihin, vaikka hänen onkin varmasti järkevää olla sovitteleva ja kompromisseihin pyrkivä. Kuten Powell (1990, 302) huomauttaa, lähtiessään mukaan verkostoon ja päättäessään pyrkiä sen yhteisiin tavoitteisiin toimijat luopuvat tiettyssä määrin oikeudestaan tavoitella omia intressejään verkoston kustannuksella. Jos yrityksistä huolimatta toimijoiden tavoitteita ei ole mahdollista saada yhdensuuntaisiksi, kannattaa se hyväksyä jo alkuvaiheessa (McGuiren (2002, 603) verkostojohtamisen mallin verkoston muodostamisen toiminto) ja mahdollisesti miettiä verkoston rakennetta uudelleen, kuten Kickert ja Koppenjan (1997) verkostonrakentamistoimintonsa perusteella esittävät.

Vaikka verkostonjohtajataholla onkin jo verkoston aktivointi- tai kokoamisvaiheessa varmasti melko selkeät tavoitteet, mitä haluaa verkostossa yhteistyössä muiden tahojen kanssa saavuttaa, eivät ne saisi olla kuitenkaan niin lukkoonlyötyjä, etteivät muut toimijatahot voi niihin enää vaikuttaa. Erityisesti osallistamisen kautta muotoiltujen yhteisten tavoitteiden puolesta puhuvat Crosby ja Brysonin (2010) näkemys neuvoteltujen ratkaisujen vaikutuksesta konfliktien estämiseksi sekä Ospinan ja Saz-Carranzan (2010) näkemys verkostoon ja sen tavoitteisiin kiinnittymiseksi sekä yhteisyyden edistämiseksi.

5.4.2 Luottamus

Edellisessä alaluvussa sivutuilla eri toimijoiden eriävillä intresseillä on vaikutusta päätöksentekoon myös luottamuksen mekanismien kautta. Toisin sanoen ilman verkoston keskinäistä luottamusta kukin toimija pyrkii edistämään omia tarkoitusperiään kertomatta siitä muille ja jakamatta kaikkea tietoaan opportunistisen käyttäytymisen pelossa.

(Edelenbos & Klijn 2007, 26; Goldsmith & Eggers 2004, 128.) Luottamus onkin toinen verkostojohtamisen kirjallisuudessa selkeästi esille nouseva teema. Edelenbosin ja Klijin (2007, 26) sekä Goldsmithin ja Eggersin (2004, 129) mukaan syy luottamuksen tärkeyteen verkoston koordinoitumismekanismina on se, että tämänkaltaisissa suhteissa toimintaa ei voida organisoida vain hierarkkisen vallan, valvonnan tai yksityiskohtaisten sopimusten varaan.

Edelenbosin ja Klijin (2007) mukaan luottamus voidaan määritellä enemmän tai vähemmän pysyväksi käsitykseksi toisten toimijoiden aikomuksista pidättäytyä opportunistisesta käyttäytymisestä. Luottamus on tärkeää, koska se vaikuttaa sekä yhteistyöprosessiin että sen tuloksiin kolmella tavalla. Ensiksikin luottamus helpottaa yhteistyötä vähentämällä epävarmuutta muiden toiminnasta. Yhteistyöhön on myös täten helpompi sitoutua sekä sijoittaa resursseja, kun toimijat ovat valmiita olemaan suojaattomampia toisten toiminnalle. Kaiken kaikkiaan yhteistyön olosuhteet ovat suosiollisemmat, mitä voidaan yleisesti pitää yhtenä verkostojohtamisen tärkeimpänä tavoitteena. Toisaalta luottamus vahvistaa yhteistyösuhteita siten, että mahdolliset konfliktitilanteet eivät hajota suhdetta niin helposti. Osapuolet ovat täten valmiimpia uskomaan, ettei särö luottamuksessa ei ole toisen toimijan syytä, vaan ennemminkin tilanteesta johtuva tekijä ja että toinen osapuoli on tehnyt kaikkensa yhteistyön eteen. (Edelenbos & Klijn 2007, 30–32.) Kolmanneksi luottamus parantaa yhteistyön tuloksia lisäten oppimista, innovointia ja ongelmanratkaisua. Tämä on seurausta siitä, että usein erityisesti hiljaisen tiedon vaihdanta paranee sekä ideointi vapautuu, kun ei pelätä toisten opportunistista käytöstä. (Edelenbos & Klijn 2007, 30–32; Klijn, Edelenbos & Steijn 2010, 198.)

Toisaalta Vangen ja Huxham (2003) huomauttavat, että onnistuneeseen luottamuksen hallintaan kuuluu myös kyky toimia silloinkin, kun luottamusta ei (vielä) ole – tällaisia ovat monet yhteistoiminnalliset tilanteet. Se, ettei luottamusta ole syntynyt, ei kuitenkaan välttämättä johda epäonnistumiseen, sillä ratkaisevaa on ennemminkin kyky ennakoida toisten käyttäytymistä. Yhteistoiminta itsessään lisää toimijoiden kykyä ennustaa tuloksia ja toisten käyttäytymistä, mikä puolestaan mahdollistaa epävarmuuden arvioimisen

paremmin ja opportunistisen käytöksen pelon vähenemisen riippumatta siitä, luottavatko toimijat toisiinsa. (Vangen & Huxham 2003, 26.) Hieman ristiriitaisesti kyseiset kirjoittajat ovat kuitenkin toisaalta todenneet, että verkoston toimimiseksi sen osapuolten tulee kuitenkin lähtökohtaisesti luottaa toisiinsa jossain määrin, jotta kyetään muodostamaan yhteisiä tavoitteita ja odotuksia yhteistyölle – vaikkakin mukaan lähteminen sisältää aina oman riskinsä. Se, miten suureksi tämä riski koetaan, riippuu kyseisistä toimijoista saaduista aiemmista kokemuksista tai muutoin muodostuneista mielikuvista. Itse luottamus rakentuu kehämäisesti. Aluksi toiminnalle muotoillaan usein vaatimattomampia tavoitteita, joiden saavuttaminen mahdollistaa yhä kunnianhimoisempien tavoitteiden laatimisen luottamuksen kasvaessa. (Huxham & Vangen 2002, 300.)

Muissa lähteissä annetaan aktiivisempi kuva verkostojohtajan roolista luottamuksen rakentamisessa. Edelenbos ja Klijn (2007) painottavat tämänkin tavoitteen edistämiseksi vuorovaikutuksen vahvistamista eli vastavuoroisuuteen kannustamista ja toistuvien vuorovaikutustilanteiden luomista. Toisaalta pelkkä toiminnan luonteeseen vaikuttaminen ei riitä, vaan luottamusta pitää pyrkiä rakentamaan myös institutionaalisten sääntöjen ja normien avulla. Tärkeää olisi se, että sääntelyä ylipäättään on ja että sen olemassaolo tiedostetaan, mutta erityisesti tulisi huomioida, että säännöt ovat sellaisia, jotka tuovat joustavuutta ja samalla rajoittavat opportunistista käytöstä. (Edelenbos & Klijn 2007, 30, 43.) Vastaavasti Jackson ja Stainsby (2000) korostavat verkostonjohtajan roolia yksilöiden vastuun selventämisessä osallistujille. Yksilöiden tulee nähdä itsensä osana kokonaisuutta ja täten vastuu koko verkoston ominaisuutena. (Jackson & Stainsby 2000, 13.) Taustalla on ymmärrettävästi ajatus siitä, että kollektiivinen ja solidaarinen vastuunotto ja sen osoittaminen muille herättää ja tätä kautta myös rakentaa toimijoiden luottamusta toisiinsa.

Myöhemmin Klijn, Edelenbos ja Steijn (2010, 210) toteavat myös eksplisiittisesti sen, mitä heidän aiemmasta artikkelistaan on jo pääteltävissä; luottamusta voidaan kehittää ja ylläpitää verkostojohtamisen toimintojen avulla. Toisin sanoen aiemmin esiteltyjen verkostojohtamisen mallien ja niiden sisältämien toimintojen toteuttamisen tulisi tämän väitteen mukaan johtaa myös luottamuksen kehittymiseen verkostossa. Tässä voidaan havaita toimintojen toisiaan vahvistava kierre, jossa useampi hyödynnetty

verkostojohtamisen strategia johtaa parempaan luottamukseen, mikä puolestaan mahdollistaa useamman verkostojohtamisen toiminnon toteuttamisen menestyksekkäästi. (Klijn, Edelenbos & Steijn 2010, 210–211.) Myös Vangen ja Huxham (2003, 24) toteavat luottamuksen rakentamisen ja vahvistamisen toteutuvan samalla kun edesautetaan koko toiminnan onnistumista eli kehittämällä ja tukemalla viestintää, antamalla tunnustusta osallistumisesta ja sitoutumisesta sekä hallinnoimalla voimasuhteita ja eriäviä toiminnan tavoitteita.

Tiivistetysti voidaan todeta tutkimukseni viitekehyksen olevan varsin moniulotteinen kokonaisuus. Tarkastelen hanketoimintaa ja -yhteistyötä yhtäältä suomalaisen yhteiskunnan eri sektoreille ulottuvan liikuntajärjestelmän tuotteena. Toisaalta yhteistyö nähdään myös julkishallinnossa tapahtuneiden ja tapahtuvien toimintatapoihin liittyvien muutosten ilmentymänä. Uudenlaisten yhteistyötapojen avulla toivotaan liikunnan toimialalla kyettävän liikunnallistamaan ihmisten elämäntapaa, mikä on myös yksi tutkimuksellisista näkökulmistani. Yhteistyön ja erityisesti sen johtamisen kaipaama tutkimuksellinen huomio kytetään tutkimuksessani verkostojohtamisen teoriakenttään. Siinä korostuu erityisesti verkostonjohtajan kyky saattaa yhteen toimijoita, joilla on toisiaan täydentävää osaamista, ja saada heidät käyttämään erilaisia voimavarojaan sitoutuneesti yhteisiin tavoitteisiinsa pääsemiseksi. Näiden yhteisten tavoitteiden muodostaminen ja toimijoiden keskinäisen luottamuksen aikaansaaminen osoittautuvat kuitenkin usein erityisen haasteellisiksi prosesseiksi. Huomattavan tärkeää verkoston toiminnan kannalta ja myös mainittujen haasteiden voittamiseksi on verkostossa tapahtuva vuorovaikutus.

6 KOTKAN TERLI-HANKETTA TUTKIMASSA

Tässä pääluvussa kerron tutkimukseni kohteesta ja empiirisen osan toteutuksesta. Kuten Kiviniemen (2010) mukaan on laadulliselle tutkimukselle tyypillistä, tutkimustehtävään ja aineistonkeruuseen liittyvät ratkaisut ovat muotoutuneet tutkimustyön edetessä, ja täten pyrinkin itse valintojen esittelemisen lisäksi hahmottelemaan myös valintojen tekemistä eli tutkimusprosessin etenemistä. Aluksi esittelen tutkimuskohdettani eli Kotkan TerLi-hanketta hankedokumenttien perusteella. Sen jälkeen taustoitan tutkimusmenetelmieni esittelyä perustiedoilla laadullisesta tutkimuksesta yleisemmin. Tutkimusmenetelmistä käsittelem tarkemmin sanoen teemahaastattelua, sen suunnittelua ja toteuttamista sekä haastattelujen avulla tuotetun aineiston analysointia sisällönanalyysin avulla tämän tutkimuksen kontekstissa.

6.1 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohteena on Etelä-Kymenlaaksossa, Suomenlahden rannikolla sijaitsevassa runsaan 50 000 asukkaan Kotkan kaupungissa toteutettu terveyttä edistävän liikunnan kehittämishanke, TerLi. Hankkeen kohderyhminä olivat päiväkotij- ja alakouluikäiset lapset kolmesta päiväkodista ja kahdesta alakoulusta sekä ikääntyneet, tarkemmin sanottuna vuonna 1939 syntyneet henkilöt, jotka täyttivät 70 vuotta hankkeen käynnistyessä vuonna 2009. Hanke kesti vuoden 2012 loppuun. Ennen projektia kaikille osallistujille suoritettiin alkumittaukset, joissa kartoitettiin kattavasti heidän fyysinen kuntonsa. Itse hankkeen aikana eri kohderyhmiin kohdistettiin erilaisia toimenpiteitä hankkeen kohderyhmäkohtaisiin tavoitteisiin pääsemiseksi.

Hanke pyrki paikallisesti vastaamaan valtakunnallisiin terveyden edistämisen tavoitteisiin ja linjauksiin, jotka esitetään dokumenteissa Ikääntyneiden ihmisten ohjatun terveystoiminnan laatusuositukset (Sosiaali- ja terveysministeriö & Opetusministeriö 2004), Terveyden edistämisen politiikkaohjelma (2007) ja Valtioneuvoston periaatepäätös liikunnan edistämisen linjoista (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2009). Näistä viimeksi mainitun mukaan lasten ja nuorten liikuntaharrastuksen ja muun liikunnallisen toiminnan

mahdollisuuksia tulee lisätä niin koulu- ja oppilaitosympäristössä, urheiluseuratoiminnassa kuin yleisemminkin lasten arkiympäristössä (Opetusministeriö 2009, 1). Ikääntyneiden terveyttä edistävän liikunnan suosituksen mukaan ikääntyneille suunnatun terveyttä edistävän liikunnan tulee sisältyä hyvinvointitekijänä koko kunnan ja myös eri sektoreiden strategioihin. Kunnan tulisi edesauttaa laadukkaiden liikuntapalvelujen järjestämistä sopimalla selkeät vastuun- ja tehtävänjaot kunnan eri hallinnonalojen ja muiden liikuntapalveluiden järjestäjien kesken. (Sosiaali- ja terveysministeriö & Opetusministeriö 2004, 32.)

Lisäksi taustalla vaikutti yhä lisääntyvä tutkimusnäyttö liikunnan kansanterveydellisistä hyödyistä terveyden edistämisessä ja ylipainosta johtuvien sairauksien ehkäisyssä kaikissa ikäryhmissä sekä toimintakyvyn ylläpidossa ikääntyvän väestön osalta (TerLi-hankkeen hankesuunnitelma 2009). Professori Suomen, joka myös kuului hankkeen ohjausryhmään, mukaan hanke lähtikin alun perin liikkeelle juuri ikääntyneille suunnatun toimenpideohjelman, ns. Ikäohjelman perusteella ja laajeni hanketoiminnan alkaessa koskemaan myös nuorempia ikäryhmiä. Hänen mukaansa silloisella, sittemmin eläköityneellä Kotkan kaupungin palvelujohtajalla ja hankkeen ohjausryhmän puheenjohtajalla oli merkittävä vaikutus hankkeen synnyssä ja käynnistämisessä. (Suomen henkilökohtainen tiedonanto 5.12.2012.)

Hankkeen yleisenä tavoitteena oli terveyttä edistävien liikuntapalveluiden ja poikkihallinnollisen yhteistyön kehittäminen terveyden edistämisessä. Lisäksi tavoitteena oli kehittää yhteistyötä sekä seurojen että liikunta-alan yritysten kanssa ja tukea yritysten kehittymistä terveydenedistämistyön tulevaisuuden haasteisiin vastaamisessa yhdessä kunnallisten toimijoiden kanssa. (TerLi-hankkeen hankesuunnitelma 2009.) Hankkeesta julkaistaan keväällä 2013 loppuraportti, jossa on tarkoituksena esittää sellaisia toimenpiteitä, jotka soveltuvat noudatettavaksi kaikissa Suomen kunnissa. (TerLi-hankkeen hankesuunnitelma: Ikääntyneet 2009.)

Yllämainittujen yleistavoitteiden lisäksi hankkeella oli myös muita kohderyhmäkohtaisia tavoitteita, jotka liittyvät eri tavoin kohderyhmien fyysiseen kuntoon ja elintapojen

liikunnallisuuteen. Tarkemmin sanottuna lasten ja nuorten tavoitteet sisälsivät fyysisen kunnan parantamisen ja painonhallintaan vaikuttamisen, perheiden terveystietoisuuteen ja liikuntamyönteisiin asenteisiin vaikuttamisen, päiväkotien ja koulujen pihojen kehittämisen liikuntaystävällisemmiksi, päivittäisen liikunnan osuuden kasvattamisen arjessa niin kouluissa, päiväkodeissa kuin vapaa-ajallakin vanhempia motivoimalla. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi hankkeen puitteissa järjestettiin Nuori Suomi ry:n järjestämiä koulutuksia viidesluokkalaisten kouluttamiseksi välituntiliikuttajiksi sekä päiväkotien ja koulujen henkilökunnalle lasten liikuntasuosituksen jalkauttamiseksi niihin. Tämän lisäksi toteutettiin koulujen pihojen kunnostustoimenpiteitä, hankittiin uusia liikuntavälineitä kouluihin välituntiliikunnan lisäämiseksi sekä järjestettiin liikuntakerhotoimintaa kouluilla. Päiväkodeissa ja kouluilla järjestettiin myös vanhempainiltoja, joissa vanhempia informoitiin hankkeesta ja kannustettiin heitä toimimaan sen suuntaisesti myös lasten vapaa-ajalla ja kotioloissa. Vastaavasti ikääntyvien kohdalla tavoitteisiin kuului elämänhallinnan lisääntyminen, keuhonhallinnan ja motoriikan parantaminen ja tätä kautta kaatumistapaturmien ennaltaehkäiseminen, painonhallinnan tukeminen ja tuki- ja liikuntaelinsairauksien sekä mielenterveysongelmien ennaltaehkäiseminen. Toiminta koostui terveydenhoitohenkilökunnan ja osallistujien välisistä toimintakykytestejä ja terveysneuvontaa sisältävistä terveystapaamisista ja ikääntyville suunnatuista liikuntaryhmistä. (TerLi-hankkeen hankesuunnitelma 2009.)

Päiväkodeista mukana olivat Päivärinteen, Palotornin ja Pihkoon päiväkodit, joista kaksi ensimmäistä sijaitsevat kaupunkiympäristössä ja jälkimmäinen maaseutuympäristössä. Kouluista mukana olivat Toivo Pekkasen ja Pihkoon alakoulut, joista ensimmäinen edustaa kaupunkikoulua ja jälkimmäinen maaseutukoulua. Perusterveet, vuonna 1939 syntyneet henkilöt valittiin kohderyhmäksi siksi, että Kotkassa käynnistettiin Ikäohjelma vuonna 2004, jonka perusteella Kotkalla on valmis runko terveystapaamisiin, joita päätettiin siis jatkaa TerLi-hankkeen puitteissa. (TerLi-hankkeen hankesuunnitelma 2009.)

Hankesuunnitelman mukaan hankkeen hallinnoinnista vastaavat Kotkan kaupungin palvelujohtaja ja liikuntajohtaja, ja lisäksi kaupungin liikuntayksikön henkilökunta osallistui hankkeen hallinnointipalvelujen tuottamiseen (TerLi-hankkeen hankesuunnitelma

2009). Hankkeen alkaessa sen toimintaa koordinoi erillinen projektipäällikkö, joka kuitenkin irtisanoutui tehtävästään kesken hankkeen. Hankkeen toimintaa ohjasi ja toimijoiden ylimpänä hallinnollisena tukena toimi ohjausryhmä, joka koostui hankkeeseen osallistuvien vastuualueiden esimiehistä ja Jyväskylän yliopiston edustajasta. Käytännön hanketoimintaa suunniteltiin ja valmisteltiin kolmessa eri työryhmässä (päiväkoti-ikäiset, alakouluikäiset, ikääntyvät), joissa oli edustus hanketoimintaan osallistuvista työyksiköistä. Nuori Suomi ry toimi yhteistyökumppanina lasten hankeosiossa ja vastasi välituntiliikunnan vertaisohjaajien kouluttamisesta. Suunnitelmavaiheessa yhteistyössä urheiluseuroista olivat mukana Karhulan Katajaiset ry., Peli-Karhut ja Karhulan Latu ja liikunta-alan yrityksistä HealthEx, Liikuntastudio Pop ja LadyLine. (TerLi-hankkeen hankesuunnitelma 2009.)

Hankkeen rahoituksesta vastasi suurelta osin Kotkan kaupunki. Osa rahoituksesta tuli opetus- ja kulttuuriministeriöltä ja osittain hanke oli myös muun, ulkopuolisen rahoituksen varassa. Tämän vuoksi rahoitus olikin arvioitu yhdeksi hankkeen suurimmista riskeistä. Hankkeen muiksi riskeiksi arvioitiin hankkeen alkaessa se, etteivät käytännön toimijat motivoitu hanketoimintaan, ikääntyvät tai kolmannen sektorin toimijat eivät lähde mukaan toimintaan ja että hankkeessa syntyvät toimintamallit eivät siirry jokapäiväiseksi toiminnaksi. (TerLi-hankkeen hankesuunnitelma 2009.)

6.2 Laadullinen tutkimusote

Tutkimuskysymysteni perusteella tarkoitukseni oli tutkia hankkeessa mukana olleiden kokemuksia hankkeesta, sen johtamisesta sekä heidän näkemyksiään tulevaisuuden yhteistyöstä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että hankkeen toimijoita ja mahdollisesti muitakin sidosryhmiä tulisi haastatella tai heiltä olisi tiedusteltava heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään jonkinlaisen kyselyn avulla. Koska halusin tutkimukseni avulla tuottaa enemmän syvempää ymmärrystä asioista ja ilmiöistä kuin kartoittaa ilmiöiden olemassaoloa, pidin haastatteluja tarkoituksenmukaisimpana tutkimusmenetelmänä. Kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 205) toteavat, haastatteluja käytetään usein silloin, kun on vaikea etukäteen tietää, mitä haastateltavat aiheesta sanovat ja toisaalta, jos

tutkimusaiheen tiedetään tuottavan monitahoisia vastauksia. Näiden seikkojen koen luonnehtivan myös omaa haastattelututkimustani. Haastattelun tutkimusmenetelmänä ajatellaan yleensä kuuluvan laadullisen tutkimusotteiden kenttään. Kerron seuraavaksi hieman lisää laadullisen tutkimuksen luonteesta.

Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan kohdettaan mahdollisimman perusteellisesti ja kokonaisvaltaisesti. Koska tutkimuksen tarkoituksena on kyetä paljastamaan odottamattomia seikkoja tutkittavasta ilmiöstä, ei lähtökohtana ole teorian testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu induktiivisesti. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruun instrumenttina suositaan ihmistä enemmän kuin mittausvälineitä ja vastaavasti aineiston hankinnassa metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Tässäkin tutkimuksessa hyödynnettävä teemahaastattelu on esimerkki tällaisesta metodista. Tutkimuksen kohdejoukko, eli tässä tapauksessa haastateltavat, valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksella. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole sen määrä vaan laatu ja käsitteellistämisen kattavuus (Eskola & Suoranta 1998, 18).

Laadullista tutkimusta luonnehtii siis usein myös hypoteesittomuus eli se, että tutkijalla ei ole lukkoonlyötyjä ennakko-oletuksia tutkimuksen tuloksista. Toki on huomioitava, että aiemmat kokemukset vaikuttavat havaintoihimme ja asenteisiimme, mutta näistä kokemuksista ei muodosteta kuitenkaan sellaisia asetelmia, jotka rajaisivat tutkimuksellisia toimenpiteitä. Pikemminkin tutkijan tulisi kyetä oppimaan ja jopa yllättymään tutkimuksensa tuloksista ja kulusta sekä löytää tutkimuskohteeseensa uusia näkökulmia. Mahdollista ja suotavaakin on kuitenkin ns. työhypoteesien kehittäminen eli eräänlaiset arvaukset siitä, mitä analyysi voi tuoda tullessaan. Toisaalta yhdeksi laadullisen tutkimuksen keskeisimmistä ongelmakohdista mainitaan perinteisesti objektiivisuuden ihanne ja siihen pyrkiminen. Käytännössä tutkijan tulisi pyrkiä siihen, että hän ei sekoittaisi omia uskomuksiaan, asenteitaan tai arvostuksiaan tutkimuskohteeseen. Tähän pyrkimistä edeltää tutkijan omien esioletusten ja arvostusten tiedostaminen eli subjektiivisuuden tunnistaminen. (Eskola & Suoranta 1998, 17–20.)

Kuten Eskola ja Suoranta (1998) toteavat laadullisesta tutkimuksesta yleensä, ei myöskään tässä tutkimuksessa ole tutkijalla ollut varsinaisia hypoteeseja tutkimuksen tuloksista. Kuten on toisaalta uskoakseni varsin luonnollista ihmismielelle, asioita pyritään ennakoimaan ja miettimään asiointiloille ja tapahtumille vaihtoehtoisia lopputulemia, eikä ole kyseisenlaisilta pohdinnoilta tässä tutkimusprosessissakaan välttynyt. Lisäksi vierailin Kotkassa hankkeen ohjausryhmän kokouksissa kahdesti ennen tutkimukseni tekemistä, ja nuo vierailut – halusin sitä tai en – vaikuttivat luonnollisesti jossain määrin ajatuksiini hankkeesta, vaikken pystykään noita vaikutuksia juurikaan erittelemään. Samoin myös professori Suomelta saamani tiedot hankkeen kulusta ovat muovanneet mielessäni tiettyjä odotuksia ja myös jonkinasteisia työhypoteeseja siitä, mitä asioita haastateltavat tulisivat nostamaan esiin eri aiheista kysyttäessä. Näistä odotuksista huolimatta olen luonnollisesti pyrkinyt objektiivisuuteen tutkimuksessani ja ennen kaikkea hyödyntämään yllä mainitsemiani ennakkotietoja ja -käsityksiä aiheesta mahdollisimman tarkoituksenmukaisten tutkimushaastattelujen suunnittelemiseksi.

Ennen kuin siirryn kertomaan lisää tutkimushaastatteluistani, lienee aiheellista selventää myös suhtautumistani haastateltavien tuottamaan tietoon. Kuten tutkimuskysymyksissäni todetaan, etsin tutkimuksessani tietoa haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä. Kuten sanontakin toteaa, sitä saa mitä tilaa, joten myös etsintäni tulokseksi tulen saamaan kokemuksia ja näkemyksiä, eikä varmasti ainakaan kaikilta osin objektiivisia totuuksia tai kuvauksia tapahtumakuluista. Koska kuitenkin suhtaudun haastateltavien kertomaan heille totena, täytyy minun hyväksyä tämän suhtautumistavan kanssa yhteensopiva käsitys todellisuudesta. Täten tutkimukseni perustuu viime kädessä konstruktivistiseen tiedonkäsitykseen eli ajatukseen siitä, että jokainen ihminen rakentaa itse omat käsityksensä ja totena pitämät tietorakennelmansa asioista sekä suhteistaan niihin. Tämän näkemyksen mukaan ei siksi olekaan olemassa yhtä, kaikille yhteistä todellisuutta, vaan ennemminkin eri tavoin ihmismielissä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa konstruoituvia todellisuuksia. Tämän perusteella tämä tutkimuskin kykenee tuottamaan lähinnä erilaisia, kylläkin autenttisia näkökulmia todellisuuteen, mutta ei edes pyri pääsemään käsiksi objektiiviseen totuuteen. Laajemmin ajateltuna konstruktivistinen tiedonkäsitys edustaa tietoteoreettista

relativismia, jossa pidetään tietämistä suhteellisena – ajasta, paikasta ja tarkastelijan asemasta riippuvana toimintana. (Heikkinen 2010, 146–147.)

Samalla, kun totean kokemuksellisuuden olevan tutkimukseni metodologisista valinnoista johtuen koko tutkimustani ja sen tuottamaa tietoa merkittävästi luonnehtiva piirre, huomautettakoon, että sivuutan kuitenkin tietoisesti habermasilaisen tiedonintressiteoreettisen kokemustarkastelun tutkimusrajuksellisista syistä. Toisin sanoen kokemukset tuodaan esille tutkimuksessani otsikkotasoa myöten siksi, että pyrin osoittamaan näkemykseni niiden keskeisyydestä tiedontuottamisen välineenä tutkimukseni kontekstissa. Toisaalta haluan tällä tavoin myös epäsuorasti ilmaista tietoisuuteni siitä, että kokemukset ovat ”vain” kokemuksia ja niihin liittyy luonteensa perusteella tiedontuottamisen näkökulmasta yhtä lailla rajoituksia ja haasteita. Vastaavasti verrattuna näkemyksiin ajattelen kokemusten korostavan haastateltavien omakohtaista osallisuutta tutkittavassa hankkeessa. Pidänkin kokemusten valitsemista tutkimukseni kohteeksi tarkoituksenmukaisena siksi, että tällä tavoin uskon pystyväni saamaan mahdollisimman laaja-alaisen käsityksen kyseisenlaisen hankkeen toiminnasta, tapahtumista ja niihin liittyvistä ilmiöistä eli asioista, jotka eivät ilmene virallisista, usein yksinäisistä hankedokumenteista.

6.3 Tutkimushaastattelujen suunnittelu ja toteuttaminen

Tutkimukseni kirjallisuuskatsauksen valmistuttua seuraava vaihe oli lyödä lukkoon tutkimushaastattelujen toteuttamisen yksityiskohdat. Tutkimuskysymysten häilyessä pohdin aiemmin haastattelevani hankkeen ohjausryhmän lisäksi mahdollisesti myös mukana olevien liikuntaseurojen, liikunta-alan yritysten, koulujen, päiväkotien sekä asiantuntijalautakuntien edustajia. Koska johtamisnäkökulman ottaminen tutkimukseeni laajensi aihealuetta, ymmärsin, että haastateltavien määrää on tarkoituksenmukaista kaventaa sekä aiheesta johtuen että pro gradu -tutkimuksen laajuuden perusteella. Siksi päätin jättää koulujen, päiväkotien sekä asiantuntijalautakuntien edustajat pois

haastateltavien joukosta, vaikka he olisivatkin saattaneet tarjota tutkimukselleni uusia näkökulmia muun muassa hankkeen tavoitteiden jalkauttamisesta käytännön toimenpiteiksi.

Kuullessani professori Suomelta tietoja hankkeen kulusta kävi ilmi, että toiminnallinen yhteistyö yksityisen sektorin toimijoiden kanssa ei ollut toteutunut hankkeen puitteissa. Tämän perusteella päätin vastaavasti jättää yksityisen sektorin toimijat tutkimukseni ulkopuolelle, sillä he eivät käytännössä olleet osa hankkeen yhteistyöverkostoa, jonka toiminta ja johtaminen ovat kuitenkin tutkimukseni kohteita. Tämä päätös johti minut pohtimaan sitä, tulisiko minun keskittyä lopulta vain kaupunkiorganisaation sisäiseen yhteistyöverkoston ja jättää myös paikallisten liikuntaseurojen osuus verkostossa tutkimukseni ulkopuolelle. Päädyin kuitenkin sisällyttämään heidät, tai tarkemmin sanottuna lopulta ainoan mukana olleen seuran, mukaan tutkimukseeni, sillä julkisen ja kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyö on liikuntapalvelujen tuottamisen näkökulmasta erittäin tärkeä aihe. Toisaalta ajattelin kaupunkiorganisaation ulkopuolisen toimijan näkemykset voivan tuoda esiin uusia näkökulmia myös hankeyhteistyön johtamisesta, joten siinäkin mielessä urheiluseuran säilyttäminen osana tutkittavien joukkoa on perusteltavissa. Tämän myötä haastattelujoukokseni varmistui hankkeen ohjausryhmä (professori Suomea lukuun ottamatta) ja lisäksi paikallisen urheiluseuran edustaja. Täten tutkimuksen haastateltavat ovat Kotkan kaupungin palvelujohtaja, liikuntajohtaja, liikuntapäällikkö, opetustoimenjohtaja, hyvinvointineuvolan johtaja, terveysjohtaja, vanhustenhuollon johtaja ja varhaiskasvatusjohtaja sekä urheiluseura Karhulan Katajaiset ry:n puheenjohtaja.

Haastateltavien joukon sinetöidyttä oli tarkemman haastattelutavan ja myös itse haastattelurungon suunnittelemisen vuoro. Näitä tarkoituksia varten perehdyin luonnollisesti aihetta koskevaan kirjallisuuteen. Kerron siitä seuraavassa olennaisin osin.

Yksinkertaisesti haastattelu voidaan määritellä keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. Haastattelu muistuttaakin paljolti keskustelua, sillä siinä välitetään ajatuksia, asenteita, mielipiteitä ja tietoa molemminpuolisen vaikuttamisen keinoin. Haastattelu kuitenkin eroaa keskustelusta siinä, että näistä ensimmäisellä tähdätään informaation keräämiseen ja se on siksi ennalta suunniteltua toimintaa. Siksi haastattelija ei välttämättä

antaudu keskusteluun, ja haastattelu tapahtuu lähinnä haastattelijan ehdoilla tai ainakin hänen johdolla. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42.)

Tutkimuksellisessa kontekstissa haastattelu on ajattelun sisältöihin kohdistuva tiedonhankintamenetelmä, joka soveltuu monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Tutkimushaastattelussa tavoitteena on, että haastattelijalla saa mahdollisimman paljon luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeistä asioista. Haastateltava on merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli, ja täten hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esiin haluamiaan asioita. Koska haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, tilanne mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen, mikä on yksi haastattelun menetelmällisiä etuja. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–35, 43.) Haastattelun luotettavuutta saattaa vastaavasti heikentää se, että haastateltavilla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Toisaalta haastateltava voi myös antaa tietoa sellaisista aiheista, joista tutkija ei edes kysy, ja jotka eivät ole välttämättä tutkimuksen kannalta olennaisia. Haastattelujen analyysissä tulisi vastaavasti huomioida se, että kerätty aineisto on kontekstisidonnaista eikä tuloksia siksi pitäisi pyrkiä yleistämään liikaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206–207.)

On olemassa erilaisia tutkimushaastatteluja, jotka eroavat toisistaan lähinnä strukturointiasteensa perusteella eli toisin sanoen riippuen siitä, kuinka ennalta määrätysti kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelijalla ohjailee tilannetta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43.) Teemahaastattelu on yleistynyt suomalaisissa tutkimuksissa viime vuosina. Suosion voi olettaa johtuvan ensiksikin siitä, että teemahaastattelun avoimen muodon ansiosta haastateltava pääsee siinä halutessaan puhumaan varsin vapaamuotoisesti, jolloin kerätyn aineiston voi katsoa edustavan haastateltavien puhetta itsessään. Vastaavasti kaikille haastatteluille yhteiset teemat takaavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa puhutaan edes jossain määrin samoista asioista. (Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Teemahaastattelussa oleellisinta on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa. Tämä tuo erityisen hyvin tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelussa keskeisiksi nousevat ihmisten tulkinnat asioista ja heidän antamansa

merkitykset, samoin kuin se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelua voi kutsua puolistrukturoiduksi menetelmäksi siksi, että haastattelun aihealueet ovat kaikille samat. Toisaalta vastausvaihtoehtoja ei anneta, eikä kysymyksiä kysytä aina samassa järjestyksessä tai samanmuotoisina, kuten strukturoidussa haastattelussa tehdään. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43.) Vastaavasti avoimessa haastattelussa (kutsutaan joskus myös syvähaastatteluksi) osapuolet keskustelevat tietyistä aiheista, mutta kaikkien kanssa ei käydä kaikkia teema-alueita läpi. Teemahaastattelun ja ns. syvähaastattelun välistä rajaa voi olla vaikea vetää, sillä myös teemahaastattelussa voidaan päästä syvälle käsiteltäviin teemoihin. (Eskola & Vastamäki 2007, 28–29.)

Tämän tutkimuksen haastattelumenetelmää luonnehtisin jonkinlaiseksi teemahaastattelun ja strukturoidun haastattelun välimuodoksi (Eskolan ja Suorannan 1998 mukaan taas juuri tällaista haastattelua kutsutaan puolistrukturoiduksi). Toisin sanoen en kutsuisi haastattelujani puhtaiksi teemahaastatteluiksi, koska valmistauduin niihin suunnittelemalla varsin tarkkojakin kysymyksenasetteluja ja osittain niiden mukaisesti tulin haastattelut toteuttaneeksi. Taustalla tähän menetelmään päättymisessä oli yhtäältä kokemattomuuteni haastattelijana, minkä vuoksi halusin tarkempia kysymyksiä valmistelemalla varmistua siitä, että mikään olennainen näkökulma ei jäisi käsittelemättä. Toisaalta tämänkaltaisten haastattelujen suunnitteluun vaikutti arvioni siitä, etteivät haastateltavat olisi pelkkien teemojen varassa puhuneet haastatteluni teemoista kaikista haluamistani näkökulmista, ellen olisi asiasta tarkemmin kysynyt. Kuitenkaan haastattelujeni ei voi kuvailla olleen suunnitelmansa eikä toteutumisensakaan perusteella strukturoituja haastatteluja, sillä kysymyksille ei ollut vastausvaihtoehtoja, eikä niitä kysytty kaikilta haastateltavilta samanmuotoisina tai samassa järjestyksessä. Itse asiassa kaikilta haastateltavilta ei kysytty lainkaan kaikkia kysymyksiä johtuen heidän erilaisista asemistaan hankkeessa.

Riippumatta haastateltavien asemasta hankkeessa, kaikki tämän tutkimuksen haastattelut ovat luonteeltaan asiantuntijahaastatteluja. Asiantuntijahaastattelulla tarkoitetaan Alastalon ja Åkermanin (2010) mukaan haastattelua, jossa pyritään hankkimaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai prosessista. Kiinnostuksen kohteena ei siis ole asiantuntija sinänsä, vaan henkilöä haastatellaan ensisijaisesti sen tiedon vuoksi, jota hänen oletetaan omaavan. Täten

haastateltavien valinta perustuu joko heidän institutionaaliseen asemaansa tai muuhun osallisuuteensa tutkimuksen kohteena olevassa prosessissa. Näin ymmärrettynä asiantuntijahaastattelu eroaa kulttuurintutkimuksessa yleisestä tavasta ajatella haastateltavat oman elämänsä asiantuntijoina. Näiden kahden, lähtökohdiltaan erilaisen haastattelun ero kiteytyy siihen, että ensimmäisessä tapauksessa asiantuntijoiden joukko on rajallinen ja rajoitetusti korvattavissa. Asiantuntijahaastatteluissa olennaista on siis aineiston käytön tavoite, pyrkimys ilmiökentän faktuaaliseen kuvaamiseen. Tämän vuoksi analyysin tulisi sisältää jatkuvaa aineistojen eli tässä tapauksessa haastattelujen ja hankkeen suunnitteludokumenttien, ristiinluentaa. (Alastalo & Åkerman 2010, 373–377.) Koska tässä tapauksessa hankkeen muut aineistot eivät olleet kovin kattavia ja niissä olevat tiedot eivät kaikilta osin pätenet enää hankkeen toteuttamisvaiheessa, jäi haastatteluille entistä suurempi painoarvo ylipäätään tutkimusaineistona ja myös todellisten tapahtumakulkujen kuvaamisessa.

Haastattelujeni teemojen suunnittelu tapahtui tutkimuskysymysteni ja viitekehylenei vuorovaikutuksessa. Toisin sanoen etsin tutkimuskysymysteni perusteella viitekehylenei sellaisia aihealueita, jotka vaikuttavat relevanteilta ja tarkoituksenmukaisilta haastattelussa esille nostettavilta aiheilta, jotta saisin mahdollisimman laajan mutta samalla syvällisen kuvan toimijoiden kokemuksista ja näkemyksistä. Lisäksi hyödynsin haastattelujeni sisällön suunnittelussa erityisesti yhtä lähettä, Kiviniemen ja Saarelaisen (2009) artikkelia paikallisten kumppanuuksien analysoinnin viitekehylenei. Käytin heidän esittämäänsä teemakokonaisuutta ikään kuin haastattelurungon taustateorianana, jonka avulla pyrin hahmottamaan teemojen rakentamisen tapaa, saamaan virikkeitä omien haastatteluteemojeni koostamiseen ja lopulta myös varmistamaan, etteivät omat teemavalintani olisi täysin perusteettomia.

Käytännössä sovelsin Kiviniemen ja Saarelaisen (2009) viitekehylenei haastatteluteemojeni suunnitteluun siten, että mietin siihen heijastellen ja sitä soveltaen mahdollisia oman tutkimukseni haastatteluteemoja. Oman teoreettisen viitekehylenei perusteella heidän viitekehylenei olennaisimmiksi osoittautuivat verkostoon, yhteistoimintaan, prosessiin ja verkostojohdantamiseen liittyvät näkökulmat. Nämä näkökulmat ohjaavat kiinnittämään

huomiota toimijoiden tasa-arvoon, luottamukseen, avoimuuteen, yhteistoiminnallisuuteen, koordinointiin, oppimiseen sekä prosessin ja resurssien hallintaan, jotka kaikki ovat nousseet esille myös lukemassani alan kirjallisuudessa. Näitä näkökulmia täydensin sen mukaan, mitä aihealueita koin viitekehystäni nousevan. Lopulta koostin yllämainituista aihealueista kronologisen teemarungon haastattelujen johdonmukaisuuden takaamiseksi. Toisin sanoen samankin näkökulman aiheet saattoivat hajota eri teemojen alle, koska koin, että haastateltavien olisi selkeintä hahmottaa haastattelun kulku yhteistyö- ja johtamisprosessin ajallisen etenemisen muodossa. Tämän vuoksi haastattelujen pääteemoiksi muodostuivat taustatietojen lisäksi hankeyhteistyön käynnistäminen ja tavoitteiden luominen, yhteistyöverkoston johtaminen sekä tulokset ja kokemukset hankkeesta ja yhteistyöstä. Nämä teemat olivat kaikille haastateltaville samat, mutta teemojen alaiset aihealueet vaihtelivat osittain sen mukaan, oliko haastateltava liikuntatoimen edustaja eli hankkeen hallinnointivastuussa, muun vastuualueen edustaja vai seuratoimija.

Haastattelujen tekemisen suunnittelu eli tutkimukseni teon muuttuminen korostuneesti muitakin ihmisiä koskettavaksi ajoi minut viimeistään pohtimaan tietoisesti myös tutkimuseettisiä kysymyksiä ja suhtautumistani niihin. Tutkimuskohteen vahingoittumattomana säilyminen onkin Hallamaan ym. (2006, 397–403) mukaan yksi tärkeä tutkimuseettinen periaate. Tähän pyrin tutkimusprosessin aikana siten, että kerroin tutkittavilleni avoimesti tutkimuksestani ja sen tarkoituksesta, en toiminut vastoin heidän tahtoaan sekä huolehdin ja raportoin tutkimusaineistosta tunnollisesti ja heidän yksityisyytensä huomioonottavalla tavalla. Tähän ja muihin tutkimuseettisiin kysymyksiin sekä niiden käytännön toteuttamiseen tässä tutkimusprosessissa tulen palaamaan laajemmin tutkimuksen arvioinnissa tutkimusraportin lopussa.

6.4 Haastattelujen analysointi

Lähtiessäni tekemään haastatteluja olin jokseenkin huolestunut siitä, miten tulisin niistä selviämään. Tämä johtui osittain haastattelujen luonteesta; koska haastattelut olivat asiantuntijahaastatteluja, pelkäsin, että en osaisi kysyä olennaisia asioita tai että kysyisin

epäolennaisia tai muutoin tyhmiä kysymyksiä asioista, jotka haastateltavat tuntevat paljon minua paremmin. Näistä tunteistani huolimatta minun oli lopulta vain pakko luottaa esiyymmärrykseeni aiheesta ja hankkeesta ja mennä haastattelutilanteisiin. Näihin ennakkoodotuksiini ja haastattelukokemuksen puutteeseeni nähden haastattelut sujuivat mielestäni varsin hyvin, ja jo parin haastattelun jälkeen koin saavani haastattelijana toimimiseen jonkinlaista varmuutta tuovaa rutiinia. Luonnollisesti haastattelujen teon jälkeen ajattelin, että olisin voinut toimia joissain tilanteissa toisinkin, mutta mitään merkittäviä epäonnistumisia en koe tapahtuneen. Kaiken kaikkiaan haastattelujen tekeminen osoitti jälleen kerran sen, miten opettavaista oman mukavuusalueen ulkopuolelle meneminen voi olla. Kaikki haastattelut toteutettiin Kotkassa toukokuun 2012 aikana. Yhdeksän haastattelun yhteispituudeksi tuli 7 tuntia 27 minuuttia.

Seuraava vaihe oli haastattelujen litterointi. Litteroin haastattelut kokonaisuudessaan, jottei minun tarvitsisi myöhemmin tutkimusprosessissa jäädä pohtimaan sitä, että sanoivatko haastateltavat jotain mahdollisesti olennaista, jota ei litteraateissa näkyisi. Litterointi oli tarkkuudeltaan sellaista, että siinä näkyy mitä haastateltavat ovat sanoneet, mutta parakieliset seikat (tauot, intonaatio, äänen voimakkuus) on analyysitavan tiedossa ollessa jätetty huomiotta. Litteraateista kertyi tekstiä yhteensä 95 liuskaa (fonttikoko 12, riviväli 1).

Haastatteluaineiston pääasiallisena analyysimenetelmänä päädyin lopulta hyödyntämään teoriasidonnaista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, aivan kuten vaikkapa diskurssianalyysikin. Näiden kahden analyysitavan perustavanlaatuisen eron Tuomi ja Sarajärvi (2009, 104) tiivistävät hyvin: sisällönanalyysissa etsitään tekstin merkityksiä, kun taas diskurssianalyysi keskittyy siihen, miten näitä merkityksiä tekstissä tuotetaan. Koska tutkimuskysymystenikin perusteella etsin aineistosta haastateltavien kokemuksia, koin, että sisällönanalyysi on suoraviivaisempi tapa näiden esille saamiseksi ja raportoimiseksi, ja päädyin täten lähtökohtaisesti valitsemaan sen. En luonnollisestikaan voi haastattelujen avulla päästä haastateltavien ajatuksista lopulta sen paremmin selville oli analyysimenetelmäni sitten diskurssi- tai sisällönanalyysi. Koen kuitenkin, että minun oli helpompi ymmärtää ja analysoida niitä sekä kertoa niistä tässä raportissa, jos

analyysimenetelmäni avulla pääsen kiinni suoraan niihin, kuin että kokemusten ja niiden analysoinnin välissä olisi lisäksi myös diskurssi käsitteellisenä lisäkerroksena.

Sisällönanalyysia voi Eskolan (2010) mukaan toteuttaa kolmella eri tavalla: aineistolähtöisesti, teoriasidonnaisesti tai teorialähtöisesti. Näistä jälkimmäisin on perinteinen luonnontieteellinen analyysimalli, joka nojaa johonkin tiettyyn teoriaan tai ajatteluun. Aineiston analyysia ohjaa siis tämän aikaisemman tiedon perusteella tehty luotu kehys. Tämän tyyppisen analyysin johtoajatuksena on usein aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. Vastaavasti aineistolähtöisessä analyysissa millään aiemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin lopputuloksen kanssa, vaan tulosten tulisi perustua vain analysoitavaan aineistoon. Analyysiyksiköiden ei tule tuolloin olla etukäteen harkittuja. Näiden kahden tavan jonkinlainen välimuoto on puolestaan teoriasidonnainen tai teoriaohjaava analyysi, jota tehdään jossain määrin teoreettisiin kytkentöihin tukeutuen tai siten, että teoria on apuna analyysin etenemisessä. Myös teoriaohjaavassa analyysissa analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa siinä. Kaiken kaikkiaan teorian merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan ennemminkin uusia ajatusuria aukova. (Eskola 2010; Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Kirjallisuudessa (esimerkiksi Eskola & Suoranta 1998) esitetään toki muitakin sisältöön keskittyviä yleisesti käytössä olevia analyysitapoja, kuten teemoittelu ja tyypittely, joissa ymmärryksen mukaan tehdään melko lailla samanlaisia analyysitoimenpiteitä, kuin mitä itse olen tehnyt analyysissani. Koska en kokenut näitä esityksiä yhtä perusteellisiksi ja havainnollisiksi itse analyysin tekemisen osalta kuin Tuomen ja Sarajärven (2009) vastaavan, päädyin toteuttamaan analyysini heidän esitykseensä nojautuen.

Käytännössä analyysiprosessini eteni ensin aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen eli lähdin etsimään aineistostani vastauksia tutkimuskysymyksiini ilman mitään erityisiä teoreettisia kytkentöjä. Tämä ei luonnollisesti tarkoita sitä, etteivätkö teoreettiset kytkennät olisi vaikuttaneet itse kerättyyn aineistoon; päinvastoin tutkimuksen teoreettinen viitekehys on aiemmin kuvatulla tavalla vaikuttanut mitä suurimmassa määrin

haastattelurungon muotoutumiseen. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009, 110) analyysin aloittamista ohjeistavat, ensin tulee määritellä analyysiyksikkö, jonka tässä tapauksessa määrittelin kattamaan sekä yksittäiset sanat että tyypillisemmin lauseet. Esimerkkinä ensimmäisestä tapauksesta ovat senkaltaiset kysymys-vastausparit, kuten ”Kuka hanketta on johtanut?” – ”Liikuntatoimi”. Useimmat haastattelukysymyksistäni eivät kuitenkaan tarkoituksellisesti tuottaneet näin yksiselitteisiä vastauksia, vaan monitahoisempia kuvailuja haastateltavien kokemuksista, joiden merkitykset välittyvät lause- tai virketasolla.

Itse analyysin tekeminen alkoi luonnollisestikin litteroitujen haastatteluaineistojen lukemisella ja sisältöön perehtymisellä. Tätä seurasi analyysiohjeistuksen (Tuomi & Sarajärvi 2009) mukaisesti aineiston redusointi eli pelkistäminen, jolla tarkoitetaan määritelmän mukaan epäolellaisen karsimista aineistosta joko tiivistämällä tai pilkkomalla sitä osiin. Käytännössä tein tämän siten, että tiivistin aineiston olennaiset osat uusiksi ilmaisuiksi, jotka toimivat aineistonani seuraavissa analyysin vaiheissa. Tästä siirryin aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn, jossa etsin tiivistetyistä ilmauksista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Synonyymisiksi tulkitsemani ilmaisut ryhmittelin yhteen ja luokittelin ne samalla myös joko yhteistyön tai johtamisen onnistumisiin tai haasteisiin. Tehtyäni tämän siirryin abstrahointiin, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan käsitteitä. Tässä tapauksessa olennainen tieto koostui tutkimuskysymysteni näkökulmasta relevanteista ilmauksista. Niistä muodostettavat käsitteet ovat erilaisia yhteistyön ja johtamisen haasteita ja onnistumisia eli täten vastauksia tutkimuskysymyksiini, joita tulen käsittelemään tutkimusraporttini tulososiossa.

Kuitenkin se, mitä tämän jälkeen analyysiprosessissa ja siitä raportoitaessa tapahtuu, tekee analyysistäni teoriasidonnaisen Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan. Vaikka olen siis edennyt analyysiprosessissa aineistolähtöisen analyysin tavoin, on analyysi lopulta kuitenkin teoriasidonnaista sillä perusteella, että analyysiprosessin ja tutkielmani lopuksi esittelen tulokseni teoreettisen viitekehysten valossa. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa ei vastaavasti tukeuduttaisi mihinkään tällaiseen ennalta muodostettuun teoreettiseen taustaan, jonka avulla tuloksille luodaan uusia, sisältörikkaita merkityksiä.

Haastattelujeni ollessa asiantuntijahaastatteluja aiemmin todetun mukaisesti, on sisällönanalyysin aineistoon suhtautumistapa kuitenkin jossain määrin ongelmallinen. Tällä tarkoitan siis sitä, että etsiessään tekstin merkityksiä sisällönanalyysin avulla, tutkija ei sen avulla voi kyseenalaistaa tai muutoinkaan kriittisesti pohtia sanotun todenperäisyyttä, sillä huomio ei kiinnity siihen, miten asioista kerrotaan tai puhutaan. Jos kyseessä ovat muut kuin asiantuntijahaastattelut, tämä seikka ei ole yhtä ongelmallinen; esimerkiksi kunkin henkilökohtaista elämää koskevia kokemuksia analysoitaessa niiden todenperäisyys ei ole yhtä olennaista kuin se, miten todellisina haastateltava itse asioita pitää. Koska tässä tutkimuksessa pyritään kuitenkin saamaan haastattelujen avulla selville myös todellisuudessa tapahtuneita asioita, koin tarvitsevani tähän myös jonkinlaista toista lähestymistapaa kuin sen, mitä sisällönanalyysi tarjoaa. Toisin sanoen koin tarvitsevani täydentävän analyysitavan, jonka avulla pystyisin etäännyttämään itseni haastateltavien sanomasta ja pohtimaan sitä, missä määrin haastateltavien sanomaa voidaan pitää faktana ja totuutena myös tutkimukseni kontekstissa. Täten päätin täydentää alkuperäistä analyysiani soveltuvien osin myös diskurssianalyysillä.

Diskurssintutkimuksen olennaisin ajatus tämän tutkimuksen kannalta on se, että kielenkäyttö yhtäältä heijastelee sosiaalista todellisuutta, mutta samalla se myös vaikuttaa sen rakentumiseen. Kielenkäyttö nähdään täten funktionaalisenä ja sosiaalisena toimintana, jolla on reunaehtoja ja seurauksia – paitsi puhujan omalle ajattelulle, mutta laajemmin myös koko yhteiskunnalle, erityisesti jos kielenkäyttö on luonteeltaan julkista. Tällä tavoin diskurssintutkimuksessa yhdistyvät kielenkäytön mikro- ja makrotasot. Diskurssianalyysissä huomio kiinnittyy usein representaatioihin eli siihen, millaisia kuvia puhutusta aiheesta luodaan. Näiden synnyttämisen välttämättömyys johtuu siitä, että teemme puhuessamme aina kielellisiä valintoja, joiden seurauksena käsitelty ilmiö representoituu meille kuvatulaisena. Sanoessamme siis jotain jätämme samalla jotain vaihtoehtoista sanomatta, mikä yhtäaikaaisesti heijastaa sen hetkistä ajattelutapaamme, mutta usein myös vahvistaa sitä entisestään ja vaikuttaa siten myös toimintaamme. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 22, 55.)

Nimestään huolimatta diskurssianalyysi ei ole mikään yksittäinen, vakiintunut analyysitapa, vaan ennemminkin ylläkuvatunkaltainen lähestymistapa teksteihin, joka voi sisältää monenlaista analyysia tutkimustarkoituksesta riippuen. Yhteistä diskursiivisille analyysitavoille on keskittyminen merkitysten luomisen tapaan ja kielellisten resurssien käyttöön. (Pietikäinen & Mäntynen 2009.) Diskurssianalyttisen ajattelutavan onkin tässä tutkimuksessa tarkoitus täydentää analyysiani soveltuvin osin siten, että pystyn sen avulla paremmin pääsemään kiinni siihen, minkälaisia kokemuksia ja positioita toimijat itselleen hankkeessa rakentavat sekä millaiset kielelliset valinnat siihen vaikuttavat ja miten.

7 KOKEMUKSET VERKOSTOYHTEISTYÖSTÄ JA SEN JOHTAMISESTA

Tässä pääluvussa esittelen tutkimushaastatteluihini ja niiden analyysiin perustuvat tutkimukseni tulokset. Aluksi kuvaan sitä, miksi hanke on haastateltavieni mukaan käynnistetty ja minkälaista toimintaa tai yhteistyötä sen puitteissa on käynnistetty ja toteutettu. Tämän jälkeen siirryn käsittelemään tutkimukseni varsinaisia aiheita ja vastaamaan tutkimuskysymyksiini. Ensin käsittelen sekä yhteistyön että johtamisen haasteet ja ongelmat ja vastaavasti tämän jälkeen keskityn yhteistyöverkoston toiminnan ja sen johtamisen onnistumisiin. Tulosten lopuksi analysoin haastateltavien näkemyksiä tulevaisuuden yhteistyöstä yleisemmälläkin tasolla.

Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009, 158) esittävät, tutkimustulosten läpikäymiseen on olemassa erilaisia tapoja. Tässä tutkimuksessa tulokset esitetään pääsääntöisesti aineistositaattien havainnollistamana, kuitenkin siten, että tulosten käsittelyssä edetään järjestelmällisesti yhteen tutkimuskysymykseen kerrallaan vastaten, eikä siis täysin sitaattijohtoisesti. Tarkoitukseni ei siis edes ole pyrkiä laajamittaisesti yhdistelemään analyysin perusteella saatuja tuloksia aiheesta aiemmin muodostuneeseen, teoreettiseen ymmärrykseen, vaan nimenomaan pyrkiä vain vastaamaan tutkimuskysymyksiini. Aiempaan tietoon yhdisteleminen ja tämän perusteella saadun uuden tiedon muodostaminen tullaan tekemään pääosin tutkimusraporttini päätännössä. Tässä mielessä tutkielmani tulososio on rakenteeltaan eräänlainen hybridi Tuomen ja Sarajärven (2009, 158) mainitsemista erilaisista tulosten esittämismalleista.

Ennen varsinaista analyysia tehtävään vielä selvyuden vuoksi kaksi huomautusta. Useitakaan niistä asioista, jotka haastateltavat tulivat nostaneeksi esiin haastattelujen eri vaiheissa, en välttämättä kysynyt suoraan. Esimerkiksi sitä, että oliko hankkeella vaikutusta toimijoiden yhteistyösuhteisiin, en heiltä eksplisiittisesti tiedustellut, vaan hankeyhteistyön vaikutukset tai niiden vähäisyyden haastateltavat toivat esille kysyessäni esimerkiksi yhteistyön onnistumisista tai epäonnistumisista. Nämä erilaiset yhteistyön onnistumista koskevat kysymykset olin puolestaan muodostanut tutkimuskysymysten perusteella ja teoreettisen viitekehyksen muodostaman esiymmärrykseni ohjaamina. Tämän vuoksi

lukijalle voi tuloksia lukiessa herätä ajatus, että aiheen käsittelyssä ei mennä niin syvälle erilaisiin heränneisiin jatkokysymyksiin, kuin saattaisi tuntua aiheelliselta, ja että aiheesta olisi voinut saada haastattelujen avulla enemmänkin irti. Tämä ei kuitenkaan ollut käytännössä mahdollista, sillä esimerkiksi juuri yllä mainitun, hankkeen vähäisten vaikutusten muodostama ongelmallisuus selvisi minulle vasta analyysivaiheessa. Paljolti tämänkaltaisiin tekijöihin vaikutti varmastikin tutkijan kokemattomuus haastattelijana ja tutkimuksen tekijänä, mihin tulen palaamaan tarkemmin arvioidessani tutkimusta sen pohdinnassa. Toisaalta monista asioista, kuten esimerkiksi johtotahoon liittyvistä haasteista, minulle oli muodostunut niin tarkka esiyymmärrys ennen haastattelujen tekoa, että osasin ennakoita aiheeseen liittyviä epäselvyyksiä ja täten kysyä niistä tarkemmin.

Toiseksi huomautettakoon, että esitetyissä sitaateissa haastateltavan henkilöllisyyttä ei pääasiassa paljasteta. Tällöin sitaatit alkavat merkinnällä H ja haastateltavan henkilöllisyyttä tutkijalle osoittavalla numerolla 1-9. Joissain tapauksissa, missä haastateltavan henkilöllisyyden paljastumista ei voida välttää, ei sitaattien alussa kyseistä merkintää ole. Pääasiassa kyseiset sitaatit ovat kaupungin liikuntatoimen edustajien haastatteluista. Heillä voidaan katsoa olleen hankkeessa tietynlainen erityisasema sen vuoksi, että liikuntatoimi oli hankkeen pääasiallinen vastuutaho ja tämän vuoksi heidän esittämänsä kommentit edustavat eri näkökulmaa kuin muiden vastualueiden johtajien kokemukset. Kyseisenlaiseen yhdistelmäratkaisuun on päädytty, koska haastateltavien anonymiteettiä voidaan pitää niin yleisenä tutkimuseettisenä periaatteena, että olen halunnut pyrkiä kunnioittamaan sitä parhaalla mahdollisella tavalla. Toisaalta sen täydellinen noudattaminen olisi merkittävästi kaventanut mahdollisuuksia kertoa tutkimuksen tuloksista, mikä puolestaan olisi sekin tutkimuseettisesti jokseenkin kyseenalaista. Itse asiassa Alastalon ja Åkermanin (2010, 383) mukaan asiantuntijahaastatteluissa on varsin tavallista viitata asiantuntijoihin heidän omalla nimellään, osittain juurikin siksi, koska se myös pohjustaa haastateltavien sanoman ymmärtämistä.

Seuraavaksi siirryn käsittelemään haastateltavien käsityksiä hankkeen toteuttamisen motiiveista, joita tiedustelin heiltä taustaksi hankkeen tavoitteellisuuden ja sen pyrkimysten

ymmärtämislle. Aiemmin kertomani mukaisesti hankedokumenttien mukaan hankkeen käynnistämisen taustalla oli halu vastata paikallisesti valtakunnallisiin terveyden edistämisen ja terveystoiminnan linjauksiin. Nämä motiivit nousevat esille myös haastateltavien puheissa, mutta lisäksi painotetaan sitä, että hankkeen tarkoituksena oli löytää nimenomaan Kotkaan parhaiten soveltuva malli terveyden edistämistä liikunnan ja yhteistyön avulla. Liikuntajohtajan mukaan ajatusta tämänkaltaisesta hankkeesta on pyöritelty Kotkassa jo 2000-luvun alusta saakka. Taustalla vaikuttaa yhtäältä entisen teollisuuspaikkakunnan vanheneva väestö rakenne nuorten muuttaessa pois koulutuksen ja töiden perässä vetovoimaisempiin kaupunkeihin ja toisaalta jatkuvasti haasteellinen taloustilanne, joka lisää painetta ennaltaehkäisevien toimenpiteiden kehittämislle hyvinvointipalveluissa. Lisäksi liikuntajohtajan mukaan alueen liikunta- ja urheiluseuratoiminnan ympäristö on haasteellinen siinä mielessä, että seurat toimivat poikkeuksellisen voimakkaasti julkisen tuen varassa ja menestyksekkään ja vilkkaan seuratoiminnan uralle on haastavaa päästä. Tämänkaltaisen kehityksen seurauksena liikuntapalvelut myös kokevat tarvetta roolinsa uudelleenmäärittelyyn, minkä vuoksi liikuntapalvelut halusi olla asiassa aloitteellinen kyseisen hankkeen muodossa, kuten seuraava liikuntajohtajan sitaatti osoittaa:

-- ja sit meidän rooli siellä et julkisten liikuntapalveluiden rooli mikä se on et onks siel niinku välimuotoo sieltä että me ollaan jatke jollekin kiinteistöpalveluiden niinkun osalle vai vai se että meil olis aidosti jotain omaa osaamista joka liittyy tämmöseen substanssiosaamiseen, kuten yhteistyö järjestöjen kanssa ja järjestöpalveluiden tavallaan kehittäminen ja laajentaminen tämmöseen terveyden edistämisen suuntaan ja sieltä se lähti sitte tälläselle puolelle et me aateltiin et meidän täytyy saada tämmönen oma projekti --

Liikuntajohtajan mukaan yhteistyötä haluttiin aidosti kehittää palvelulähtöisesti sillä motiivilla, että saadaan aikaan konkreettisia toimenpiteitä, joilla on myös konkreettisia tuloksia – ilman, että mietitään, miten toiminnan toteutus ja sen kustannukset kaupungin sisällä jakautuvat. Täten oli tarkoituksenmukaista tehdä hankkeesta selkeästi poikkihallinnollinen. Kuten haastateltavat asian ilmaisevat; koska terveyden edistäminen liikunnan avulla on kaikkia väestöryhmiä koskettava ajatus, se haluttiin saada näkymään myös käytännön yhteistyössä asiantuntemuksen yhdistämisenä. Hankkeen vahvaa poikkihallinnollista verkostoyhteistyötä pidettiin myös luonnollisena aiemmin tapahtuneen organisaatiomuutoksen vuoksi. Sen myötä poikkeuksellisen laajoihin

hyvinvointipalveluihin Kotkan kaupungissa kuuluvat lasten ja nuorten palvelujen, terveyden-, sosiaali- ja vanhustenhuollon sekä liikunta- ja kulttuuripalvelujen vastuualueet. Yksi vastuualuejohtajista kertoo poikkihallinnollisuuden motiiveista hankkeessa näin:

H6: Ihan sen takii koska meil oli oikeestaa organisaatiomuutos ollu eli meil tuli hyvinvointipalvelut ja mahdollisti myös sit tän yhteistyön tota poikkihallinnollisesti ja sitte se että ennaltaehkäisevä toiminta nähään muutaki ku että se ois pelkästään sote-toimintaa. - sitte se että et poikkihallinnollisesti ni siin yhdistettiin eri eri tota osajien asiantuntemus.

Esille tulleet tulevaisuuden palvelujen substanssiosaamisen kehittäminen ja taloudelliset syyt olivat taustalla myös siinä, että hankkeen yhdeksi kohderyhmäksi valittiin ikääntyvät. Samoin aiemmin heihin Ikäohjelman puitteissa kohdistetut toimet vaikuttivat osaltaan päätökseen. Toisin sanoen tämä aiempi toimenpideohjelma tarjosi toisaalta jonkinasteiset puitteet TerLi-hankkeen toiminnan toteuttamiselle tässä ikäryhmässä ja toisaalta nykyisellä hankkeella haluttiin jatkaa aiemman toimintaohjelman linjoilla, joka oli haastateltavien kertoman mukaan jäänyt osittain kesken. Lisäksi toiminnan kohdennettavuus valittuihin ikäryhmiin oli yksi vaikuttava tekijä. Työikäiset koettiin tämänkaltaisen uudenlaisen toiminnan käynnistettäessä liian laajaksi ja vaikeasti tavoitettavaksi kohderyhmäksi, jossa tuloksetkaan eivät täten todennäköisesti olisi yhtä selkeästi nähtävissä kuin lasten ja ikääntyvien kohderyhmissä. Vastaavasti nuoremmat ikäryhmät ovat helposti tavoitettavissa päiväkotien ja koulun välityksellä ja heihin on myös mahdollista kohdistaa toimenpiteitä näiden instituutioiden kautta.

Hankkeen yhteistyökuvioiden taustoittamiseksi kerron lyhyesti, minkälaista yhteistyötä eri toimijat kertovat tehneensä ennen hanketta. Liikuntatoimi ei edustajansa kertoman mukaan ole juuri aiemmin tehnyt yhteistyötä minkään tässä hankkeessa mukana olevan vastuualueen kanssa. Vastaavasti liikunnan vastuualueen ja mukana olevan urheiluseuran yhteistyö on kattanut kaupungin liikuntapaikkojen käyttöä seuran tarpeisiin sekä kaupungin terveysliikuntaryhmien ja koulujen liikunnallisten iltapäiväkerhojen vetämisestä. Toisaalta haastateltavat kertovat, että lasten ja nuorten palveluihin kuuluvat vastuualueet eli opetustoimi, päivähoito ja varhaiskasvatus sekä hyvinvointineuvola tekivät jo aiemmin keskinäistä yhteistyötä ja samoin hyvinvointineuvola, terveydenhuolto ja vanhustenhuolto tahollaan.

Mitä tulee tämän hankkeen puitteissa toteutettuun yhteistyöhön sekä sen muotoihin, haastateltavat kertovat moniammatillisuuden olevan konkreettisinta ikääntyvien kohderyhmälle suunnatussa toiminnassa. Terveystieteiden, vanhustenhuollon ja liikuntayksikön työntekijöitä oli pohtimassa kohderyhmälle suunnattuja toimenpiteitä ja käynnistämässä niitä osallistumiskutsujen lähettämisen muodossa. Hankkeen ikääntyvät osallistujat menivät ensiksi tapaamaan terveydenhoitajaa tai sairaanhoitajaa, jossa he saivat tietoa hankkeesta ja päättäessään osallistua siihen heidät ohjattiin seuraavaksi kotihoidon tai liikuntayksikön fysioterapeuttien suorittamaan toimintakykymittaukseen. Näitä mittauksia on tehty hankkeessa mukana oleville puolen vuoden välein ja he sitoutuivat käymään niissä hankkeen päättymiseen eli vuoden 2012 loppuun asti. Osallistujille tarjottiin myös luonnollisesti mahdollisuutta käydä erilaisissa liikuntaryhmissä, joista osan järjesti hankkeen alkupuolella urheiluseura Karhulan Katajaiset, mutta hankkeen loppupuolella ne olivat kaikki kaupungin liikuntayksikön järjestämiä.

Nuorempien kohderyhmien osalta hyvinvointineuvolan ja terveydenhuollon henkilöstö suunnittelivat toiminnan yhdessä päiväkotien ja koulujen henkilöstön kanssa. Päiväkodeissa on ollut terveydenhoitajia pitämässä vanhempainiltoja hyvinvoinnin kulmakivistä ja vastaavasti kouluilla terveydenhoitajat ovat tehneet samoin. Terveystieteiden roolia osana koulujen terveystieteiden opetuksena on haastateltavien mukaan muutoinkin vahvistettu; heidät on otettu mukaan terveystieteiden oppituntien suunnitteluun ja he ovat pitäneet oppilaille erilaisia terveystieteiden tapahtumia. Kaupunkiorganisaation ulkopuolisena toimintana koulujen yhteistyö Nuori Suomi ry:n kanssa kuvattiin merkittäväksi. Tällä viitataan siihen, että Nuori Suomi on kouluttanut viidesluokkalaisia välituntiliikuttajiksi.

Haastateltavien mukaan hankeyhteistyö on poikanut työryhmiä, joissa pohditaan, miten välituntiliikuttajia voitaisiin kouluttaa myös tulevaisuudessa, miten koulujen liikuntavälineisiin tarvittavat varat saataisiin korvamerkittyä sekä suunnitellaan muutoinkin nuorissa ikäryhmissä toteutettujen toimenpiteiden toteutumista jatkossa. Vastaavasti ikääntyville suunnitellaan maksuttomien uimahallikäyntien tarjoamista ja tähän liittyen uimahalleissa mahdollisesti tarjottavia terveystieteiden palveluita. Lisäksi mietitään hankkeessa käynnistetyn kaltaisen ikääntyvien terveystieteiden liikuntatoiminnan kohdeikäluokkaa

ja toteutusta tulevaisuudessa. Jo sitä, että hankkeessa käynnistetyille toiminnalle pohditaan jonkinlaisia jatkotoimenpiteitä, voidaan ulkopuolisen silmin pitää hankkeen jonkinasteisena onnistumisena. Seuraavissa alaluvuissa analysoidaan tarkemmin, mitä asioita hankkeen ohjausryhmän jäsenet ja seuratoimija pitävät hankeyhteistyön sekä sen johtamisen ansioina ja toisaalta haasteina tai ongelmina.

7.1 Yhteistyön haasteet

Haastatteluissa esille tulleet hankeyhteistyön haasteet jaottelin analyysin perusteella kahteen eri luokkaan. Aloitan niiden käsittelyn sillä, että joidenkin haastateltavien mielestä hanke ei ole lopulta vaikuttanut kaupunkiorganisaation työntekijöiden yhteistyöhön. Toiseksi yhteistyöhaasteeksi nimeän verkostoyhteistyön koetun epäonnistumisen kaupunkiorganisaation ulkopuolella yksityisen sekä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

7.1.1 Vaikutukset tulevaisuuden yhteistyöhön

Ensimmäinen yhteistyön ongelmista on se, etteivät haastateltavat kokeneet sen helpottavan yhteistyötä tulevaisuudessa. Käytännössä osa haastateltavista koki, että yhteistyön jatkon kannalta on samantekevää, vaikka tämä hanke olisi jätetty toteuttamatta. Tämän tekijän merkittävyyttä korostaa se, että yhteistyön kehittämistä painotetaan hankesuunnitelmassa yhtenä hankkeen tärkeimmistä tavoitteista ja myös tämän tutkimuksen tuloksissa tullaan myöhemmin esittämään näkemyksiä yhteistyön kehittämisen erityisestä tärkeydestä. Täten seuraavanlaiset kommentit saavat kyseenalaistamaan hankkeen tarkoituksenmukaisuuden:

H3: Että se yhteistyö ei niinku sinänsä kovinkaan paljon siinä lisääntyny siitä mitä se jo nytkin on. -- ihan yhteistyö on sujunu mutta niinku sanoin ni täntyypisii käytäntöi meil on jo ollu että ei tässä mitään uutta ole --. Ehkä se on enemmän niinku mä sanoin että nää nää johtotason yhteistyöllä sille voi olla jotain merkitystä että tunnetaan paremmin niinku toistemme sitä aluetta mut -- jos miettii koko niinku tän kaupunkiorganisaation ja tälläsen niinku eri hallintokuntien yhteistyön välillä niin niin tota ei siinä suurta vaikutusta ollu.

H7: En emmä kyllä sanois että on ollu siis ihan yhteistyösuhteisiin vaikutusta.

Kuten yllä olevat haastatteluotteet havainnollistavat, osa haastateltavista koki, ettei hankeyhteistyö ole vaikuttanut eri vastuualueiden toimijoiden yhteistyöhön tai yhteistyösuhteisiin esimerkiksi siten, että yhteistyö olisi tulevaisuudessa todennäköisempää tai sujuvampaa. Toisen haastateltavan mukaan tämä johtuu siitä, että kyseisenlaista yhteistyötä on ollut jo aiemminkin, minkä takia tältä hankeyhteistyöltä ei luonnollisesti ole syytä odottaa mitään poikkeuksellisia seurauksiakaan. Tässä mielessä hankkeessa toteutui joidenkin haastateltavien mukaan yksi niistä riskeistä, joita hankesuunnitelmassa mainitaankin ja jonka myös Rikala (2012a ja b) mainitsee hankkeiden yleiseksi ongelmaksi.

Koska hankkeessa oli mukana erilaisia vastuualueita, on ymmärrettävää, että hanke hyödytti niitä eri tavoin ja toisille niistä toiminta oli uudenlaista siinä missä toisille ei. Yllä olevien kommenttien perusteella olisi kannattanut ehkä pyrkiä paremmin kartoittamaan eri vastuualueiden lähtötilanne eli se, miten hanketoiminta ja sen puitteissa tehtävä yhteistyö suhteutuu jo olemassa olevaan toimintaan, ja suunnitella toimintamuotoja tämän perusteella kohdennetummin. Tällöin hanke olisi ehkä kyennyt palvelemaan osallistuvia vastuualueita sekä myös koko kaupunkiorganisaatiota parhaalla mahdollisella tavalla yhteistyönkehittämistavoitteen tärkeyden huomioonottaen.

Haastateltavat nimeävät myös yhden sellaisen tekijän, jonka osa heistä koki haitanneen yhteistyötä. Tämä on eri vastuualueiden erilaiset toimintakulttuurit eli se, että asiat etenevät ja toteutuvat toisilla vastuualueilla toisia paremmin. Tämän osoittavat seuraavat haastatteluotteet:

H5: -- jotenkin sen terveydenhuollon semmonen hierarkkisuus ja ja semmonen siel on ne tietyt perusrakenteet jäykemmin -- siellä semmosten niinku muutosten läpisaaminen on niinku paljon haasteellisempaa -- ku taas jossain muulla vastuualueella niin niinkun asioiden eteenpäin saaminen on helpompaa.

H9: -- niil on ne tietyt ja ne opetussuunnitelmat ja ne on ne tietynlaiset et ne on lyöty lukkoon ja ne ehkä se semmonen niinku vähän sillä puolel ehkä se jäykkyys niinku tavallaan että mut toisaalt että niil on ne omat tavoitteet. Et ei se nyt auta hirveesti sanoo sinne vanhemmille et oo et teiän lapsi ei päässykään nyt lukioon ku meil on ollu vähän lepsumpi tää opetussuunnitelma ku meil oli täs tämmönen --.

Toimintakulttuurien erilaisuuden taustalla nähdään olevan vastuualueilta edellytetyt lakisääteiset tehtävät, kuten perusterveydenhuollon ja peruskoulutuksen järjestäminen, sekä vastuualueiden toisistaan poikkeavat organisaatorakenteet. Täten haastateltavat myös tiedostavat ja ymmärtävät eroavaisuudet, joita eri lakisääteiset tehtävät aiheuttavat vastuualueiden joustamis- ja mukautumiskykyyn. Tästä voisi päätellä sen, että yhteistyön onnistumiseksi siinä tulisi huomioida entistä paremmin kyseisten vastuualueiden toiminnan erityispiirteet ja -vaatimukset, sillä lakisääteisten palvelujen osalta vastuualueiden tehtävät ja toimintatavat eivät juurikaan ole muutettavissa.

7.1.2 Yhteistyö yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa

Siinä missä ensimmäiseksi nimeämäni yhteistyöhaaste koskettaa kaupunkiorganisaation sisäistä yhteistyötä, käsittää tämä toinen haaste vastaavasti yksityisen ja julkisen sektorin toimijoiden kanssa koetut yhteistyövaikeudet. Koska hankkeessa alun perin mukana olleen yksityisen sektorin toimijan, kotkalaisen kuntokeskuksen, ja kaupunkiorganisaation yhteistyö käsitti vain hankkeen ikääntyvien kohderyhmään kuuluville henkilöille suunnatun alennushinnan kuntokeskuksen palveluista, eikä mitään varsinaista yhteistoimintaa, en katsonut tarpeelliseksi haastatella kuntokeskuksen edustajaa hankeyhteistyötä koskien. Otin aiheen kuitenkin esille tekemissäni liikuntatoimen edustajien haastatteluissa ja he kuvaavat yhteistyötä seuraavasti:

-- se yksityinen puoli vaati ihan selkeitä että paljon täst tulee rahaa heille ja paljon hyö saa uusia asiakkaita ja niinkun eihän myö voitu sanoo koska se on ihmisten oma valinta että mihin hän euronsa kuljettaa. -- ei hyö ehkä saanu siitä niin paljon irti sillon ku hyö ois toivonu --.

-- se on tietysti ymmärrettävää ja odotettavaaki oli et siin käy sillä tavalla et yrityspuolella ollaan tietysti kiinnostuneita sillon ku on kyse siitä et on potentiaalisia asiakkaita ja niin eespäin se näkökulma on tietysti se. Ja meille se taas oli se että kehitetään nyt yhdessä -- polku -- ihmisille jotka tarvitsee esimerkiks asiantuntija-apua tai neuvoja tai tuota ohjeita, valmennusta, seurantaa tai muuta tällästä joka liittyy niinkun oman terveyden ylläpitämiseen esimerkiks liikunnan keinoin tai sitte yleensä elämäntapojen niinku hoitamiseen --.

Yhteistyö yksityisen sektorin kanssa kaatui siis toiminnan erilaisiin realiteetteihin eli siihen, että yksityinen sektori lopulta pyrkii toiminnassaan aina voiton tuottamiseen kun taas

julkisen sektorin toiminnan tavoitteena ja velvoitteena on tuottaa palveluita kansalaisten hyvinvoinnin turvaamiseksi. Täten yhteistyömuodoista olisi kehitettävä sellaisia, että ne aidosti ja jonkinasteisella varmuudella hyödyttäisivät molempia osapuolia. Tässä tapauksessa hyöty on ehkä selkeämmin nähtävissä kaupungin puolella sillä tavoin, että kuntokeskuksessa liikkuvat ikääntyvät tarvitsisivat mahdollisesti vähemmän kunnan tarjoamia liikuntapalveluita ja toisaalta säilyisivät myös paremmassa kunnossa, mikä pidemmällä tähtäimellä rasittaisi terveysterveystoimintaa vähemmän. Hieman paradoksaalista on kuitenkin se, että hankkeen puitteissa käynnistetty toiminta ei välttämättä innosta ikääntyviä maksamaan usein suurehkoja summia kuntokeskuspalveluista yksityiselle palveluntarjoajalle, kun palveluita tarjotaan hankkeen puitteissa ilmaiseksikin.

Vaikka kolmannen sektorin toimintalogiikan voidaan ajatella tavallaan olevan lähempänä julkista sektoria, osoittautuivat näidenkin sektoreiden toimintarealityt hanketoiminnan kontekstissa kuitenkin niin erilaisiksi, että yhteistyö kariutui molempien osapuolten pettymykseksi. Kummankin osapuolen haastattelujen perusteella tulon seuraavanlaiseen ymmärrykseen hankeyhteistyön kulusta. Urheiluseura oli TerLi-hankkeesta tietämättään käynnistänyt oman terveystoiminnan kehittämishankkeensa. Myös kaupunki oli osallistunut sen rahoitukseen seuran hakeman avustuksen perusteella, vaikkakin seura oli kerännyt suurimman osa varoista omatoimisesti vapaaehtoistyöllä. Tämän hankkeen puitteissa seuraan oli palkattu täysipäiväinen työntekijä, jonka työpanosta seurassa hyödynnettiin myös TerLi-hankkeeseen liittyvän yhteistoiminnan toteuttamisessa ja yhteistyön kehittämisessä. Tähän sisältyi myös terveystoimintaryhmien vetämistä, joissa kävi TerLi-hankkeessa mukana olevia ikääntyviä. Seuran edustajan mukaan kaupungin kanssa oli sovittu, että seuran työntekijä lopettaa ryhmien vetämisen joulukuussa 2009, heidän terveystoimintahankkeensa päättymisen lähestyessä, kun taas kaupungin edustajan mukaan yhteistyön päättymisestä tuolloin ei oltu sovittu. Seura suostui jatkamaan liikuntaryhmien vetämistä vielä vuoden 2010 alkupuoliskon, mutta yhteistyö hankkeen osalta päättyi tämän jälkeen yhteen sovittamattomien toimintaodotusten vallitessa.

Sekä liikuntaseuran että kaupungin liikuntatoimen edustajat kertoivat olevansa pettyneitä yhteistyön kariutumiseen. Seuran edustaja kertoo heidän tehneen paljon, lopulta turhaksi

osoittautunutta talkootyötä sen eteen, että he saivat palkattua työntekijän, jolla olisi ollut mahdollisuus kehittää liikuntatoimen kanssa tehtävää yhteistyötä. Haastateltavan mukaan seurassa oltiin lähinnä yllättyneitä siitä, miksi kaupungin puolelta yhteistyön kehittämismahdollisuuteen ei tartuttu odotetulla tavalla, vaikka seura kokee tullessa asiassa vastaan tarjoamalla työpanostaan ja suuntaamalla hankkeensa julkisen sektorin liikuntatoiminnassa vahvasti painotettuun terveystuokuntaan. Seuratoimija ei näe yhteistyön jatkumattomuudelle muuta syytä kuin sen, että kaupungin liikuntatoimessa ei lopulta haluttu panostaa yhteistyön kehittämiseen, koska seuran osalta edellytykset olivat haastateltavan mukaan olemassa. Yhteistyön päättyminen sai seuratoimijat miettimään sitä, miten yhteistyön toteuttaminen voisi ylipäättään olla mahdollista, kun se ei näillä edellytyksillä onnistunut.

Vastaavasti kaupungin liikuntatoimen edustaja kokee seuratyöntekijän palkkaamiseen tarvittun erillisrahoituksen päätymisen vieneen mukanaan myös innostuksen toiminnan luovaan ja yritysmäiseen kehittämiseen. Hänen mukaansa hanketoiminnan tarkoituksena ollut yhteistyön kehittäminen, joka olisi auttanut seuraa laajentamaan palvelutarjontaansa sekä tukenut sen kilpaurheilutoimintaa, tullee olemaan mahdollista vasta myöhemmin tulevaisuudessa. Hän kuitenkin ymmärtää seuratoiminnan kohtaamia, osittain rakenteellisiakin, haasteita kuvaillen niitä seuraavalla tavalla:

Se on ymmärrettävää toisaalta se on niin kova se paine siel kilpaurheilupuolella ja se tuotteistaminen vaatii, ammattimainen valmennus ja muut asiat ni siellä tietysti vielä vähän on isot kivet jotka jauhaa siellä ja sitten tuota ne yrittää seura sitten välissä tehdä valintoja et mikä mikä se meidän suunta on --. Se on se on kiinni kaikesta tää ympäristö -- täällä Kymenlaakson alueella ja Etelä-Kymenlaaksos erityisesti olevat järjestöt, liikuntajärjestöt ni on erityisesti poikkeuksellisen paljon kiinni julkisesta tuesta mikä juoruaa siitä et ollaan niinkun vaikeella alueella -- et ei niinkun joku järjestöihminen siellä vaikka se kuinka haluaiski ajatella et se ois järkevää mut se tietää realiteetit siellä ja silloin lähtee siitä et täs ei oo niinku mitää mahollisuuksia muuta ku tätä basiccia tuottaa ja sen takia sit on hirveen vaikee heittäytyä siel niinku niinku tämmöseks guruks joka näyttää niinku visiot, et täällä kuitenkin tuolla häämöttäis kuitenkin paljon rikkaampi yhteistyö ja varmasti varakkaampi seura, joka myös varmasti tarkottas sitä et siel ois ammattimaisempaa väkee ja se tarkottaa sitä et siel ois hyvä kilpaurheilu ja menestykseks kilpaurheilu eli hyvä kierre alkais. Se on hirveen vaikee saada.

Haastateltavien vastauksista päätellen toiminnan yllättävän päättymisen taustalla on jonkinlainen osapuolten viestinnällinen katkos. Molemmat sanovat halunneensa kehittää yhteistyötä ja ovat omilla asenteillaan ja toimillaan tulleet toista osapuolta vastaan, mutta kuitenkin yhteistyötä ei halutulla tavalla syntynyt. Seura kokee, että kaupunki oli haluton panostamaan yhteistyön kehittämiseen hankkeen puitteissa, mikä olisi siinä mielessä erikoista, että yksi hankkeen tarkoituksista on ollut juuri yhteistyön kehittäminen myös seuratoimijoiden kanssa. Vastaavasti liikuntatoimessa arvellaan yhteistyön kariutumisen syyksi seuratoiminnan rakenteellisia vaikeuksia yleisemmällä tasolla. Tämän perusteella saakin sellaisen kuvan, että yhteistyön aikaansaamiseksi laajemmassa mittakaavassa tulisi koko seurajärjestelmässä tapahtua merkittäviä muutoksia, jotka vaativat paljon aikaa ja merkittävää seuratoiminnan uudelleensuuntaamista. Kokemukset ovat jossain määrin samankaltaisia Seppälän (2002b, 35–36, 39) tulosten kanssa siinä mielessä, että hänen tutkimuksessaan seurojen kanssa tehtävän yhteistyön ongelmiksi muodostuivat taloudellisten resurssien niukkuus, yhteensopimattomat suunnitelmat ja eriävät prioriteetit. Yhtä lailla myös Hovin (2011, 36–37) tutkimustulosten kanssa voi nähdä yhtäläisyyksiä, sillä hänen mukaansa seurayhteistyön haasteita ovat taloudellinen tilanne, uusien toimintamallien suunnittelu ja toteutus aiemman kokemuksen puuttuessa. Erityisesti viimeisimpänä mainitut toimintamalleihin liittyvät ongelmat ovat sellaisia, joista on mahdollista oppia tämän hankeyhteistyön perusteella jatkoa ajatellen.

Hankeyhteistyön kariutuminen olikin oletettavasti harmillista ennen kaikkea juuri sen kannalta, että hankkeen puitteissa onnistunut yhteistyö olisi varmasti helpottanut yhteistyön toteuttamista myös jatkossa. Vaikka tämäkin nimenomainen hanke ja sen osallistujat olisivat luonnollisesti hyötynet seuran järjestämästä liikuntatoiminnasta, on seuran poisjäänti näkynyt hankkeessa kuitenkin lähinnä vähäisempänä liikuntatarjontana osallistujille. Tämä ei kuitenkaan myöskään haastateltavien puheiden synnyttämän vaikutelman perusteella ole yhtä suuri menetys kuin tilaisuus yhteistyön kehittämiseen, joka täytyy nyt tulevaisuudessa aloittaa jälleen alkupisteestä.

Kuten Kosken (2009) tutkimuksessa enemmistö tutkituista seuroista kuitenkin piti toivottavana yhteistyön lisäämistä ympäristönsä toimijoiden kanssa, myös tässä hankkeessa

molemmat osapuolet suhtautuvat yhteistyön kehittämiseen tulevaisuudessa edelleen toiveikkaasti ja myönteisesti tästä jossain määrin epäonnistuneesta hankeyhteistyöstä huolimatta. Seuratoimijan mukaan yhteistyön tekemiseen on olemassa todella hyvät mahdollisuudet edelleen ja he haluavat myös ehdottomasti tehdä yhteistyötä. Haastateltava pitää yhteistyötä edellytyksenä sille, että seuroihin saadaan palkattua työvoimaa, toteutettua vastaavanlaisia hankkeita ja vastaavasti kaupungin toimijaverkoston saadaan kehitettyä. Seuratoimija toivoo kuitenkin yhteistyön onnistumiseksi kaupungilta positiivisempaa suhtautumista kehitystyöhön ja sen ajoittain vaatimaan vaivannäköön. Seurojen kanssa toteutetussa yhteistyössä tulisi hänen mukaansa huomioida paremmin seuratyön luonne vapaaehtoistoimintana ja sen vaatima tuki. Seuran edustaja toisin sanoen näkee yhteistyössä edelleen molemminpuolisia hyötyjä ja pitää sitä jossain määrin välttämättömänä oman perustehtävänsä toteuttamiselle paremmin, mutta toivoo kuitenkin kaupungilta toimintarealiiteettiansa erityispiirteiden huomiointia sekä toiminnankehittämistä.

Heijastellen myös Kärkkäisen (2010, 103) tutkimustuloksiin, joiden mukaan nimenomaan kuntien aloitteellisuus yhteistyön käynnistymiseksi ja toteutumiseksi on tärkeää, on kaupunkiorganisaation aktiivisuus samoin ratkaisevaa yhteistyön kannalta varmasti tässäkin tapauksessa. Liikuntajohtaja tietyssä mielessä vastaa näihin toiveisiin kertoessaan mitä hän tekisi toisin ryhtyessään uudelleen suunnittelemaan vastaavanlaista hanketta. Hän kertoo, että hän panostaisi voimakkaammin sen miettimiseen, millä lailla kolmannen sektorin toimijoita saataisiin luontevammin osallistumaan yhteistyöhön. Syynä tähän ovat yhteistyössä kohdatut haasteet tämän hankkeen puitteissa ja toisaalta myös se, että liikuntaseuratoiminta kuuluu liikunnan vastualueen asiantuntemuksen piiriin. Hänen mukaansa kaupunki olisikin valmis vastaamaan seuratoimijan ylläesitettyihin toiveisiin seurojen toimintaedellytysten ja erityislaatuisuuden paremmasta huomioinnista rahallisesti ja tarjoamalla sen lisäksi muitakin tarvittavia resursseja.

Kaiken kaikkiaan molemmat osapuolet tuntuvat kertovan varsin rehellisesti ja realistisesti tapahtuneesta sekä siitä, mitä pitäisi tehdä toisin, jotta yhteistyö tulevaisuudessa mahdollistuisi. Niin myönteiseltä asialta kuin tämä molemminpuolinen kehittämis- ja yhteistyöintö kuulostaakin, väistämättä ihmetyttää, miksi yhteistyö ei tämän hankkeen

puitteissa lopulta onnistunut, vaikka puitteet olivat alun perin niin hyvät ja kiinnostus ilmeisen vankkaa. Seuraavaksi käsiteltävät johtamisen haasteet ja ongelmat tarjonnevat ainakin osittain lisäselitystä yhteistyön kariutumiseen.

7.2 Johtamisen haasteet

Johtamisen ongelmien käsittelyn aloitan haasteella, jonka uskon myös vaikuttaneen osaltaan muiden mahdollisten ongelmien syntyyn. Viitataan tällä siis johtotahon koettuun puuttumiseen ja johtamisen koettuihin rooliepäselvyyksiin. Toisena johtamisessa kohdattuna haasteena haastatteluista nousi esiin toiminnan tavoitteiden ja koko verkoston luomisen sekä toimijoiden motiivien yhteensovittamisen kokonaisuus. Kolmantena johtamisen ongelmakohtana pidän analyysin perusteella johtamisen yhden toiminnon eli koordinoinnin vähäisyyttä sekä hallinnollisen prosessin epämääräisyyttä. Neljäntenä haasteena käsittelen vuorovaikutusta hankkeessa. Viimeisenä johtamisen haasteena hankkeessa on haastattelujen perusteella ollut eri tavoin puutteellinen arviointi.

7.2.1 Johtotaho ja johtamisen roolit

Johtamisen alueella yhdeksi suurimmista ongelmista analyysin perusteella nousi yhden, selkeän johtotahon puuttuminen ja siihen kytkeytyen johtamisen rooliepäselvyydet kaiken kaikkiaan. Käytännössä tähän johtotahon puuttumiseen tai epäselvyyksiin siitä kytkeytyvät siis osaltaan alkuperäisen projektipäällikön poisjäänti ja päätös jakaa hänen vastuunsa ja tehtävänsä liikuntatoimen olemassa olevien työntekijöiden kesken sekä ohjausryhmän roolin epäselvyys. Liikuntajohtaja kuvaa hankkeen vastuunjako näin:

No kyl mä vähän kokisin et liikuntapalvelut on ollu se joka on tässä eniten et jos me niinku heitettäs hanskat tiskiin ja lähettäs siitä ni mä luulen et se jäis siihen. -- et kyl se niinku semmonen sanotaanko tämmönen niinku kenttäjohtaminen ni se tapahtuu sit ihan projektisihteerin tai projektipäällikön ja minun toimesta hyvin pitkälle. -- Päätöksiä tehdään siin ohjausryhmässä -- ja me ollaan tääl käytännössä toteutettu ne että miten sitä vois sanoa, että et jos jossain niinku sotilaallisessa kuviossa päämaja on jossain jossa tehdään niinku yleiset että tää on näin ja tää on meidän suunta, ni sit sen jälkeen siel tehdään aluetasolla vaan ne konkreettiset päätökset sitten, se on niinku aika pitkälle meillä.

Liikuntapäällikkö kuvailee johtamisen vastuunjako liikuntajohtajan näkemystä noudatteleamalla tavalla. Liikuntatoimen edustajan mukaan hankkeen johtamisen työn- ja vastuunjako olisi täten sellainen, että liikuntayksikkö hallinnoi hanketta ja tekee siihen liittyvän työn. Erillisen projektikoordinaattorin lähtiessä hankkeesta hänen vastuunsa jaettiin liikuntatoimessa liikuntajohtajan ja liikuntapäällikön kesken, kuitenkin siten, että erityisesti liikuntapäällikön tuli olla selvillä hankkeen yksityiskohdista ja etenemisestä tarkemmin. Hanketta koskevat päätökset tehtiin heidän mukaansa ohjausryhmässä ja liikuntatoimi vastasi puolestaan niiden toteuttamisesta käytännössä. Hankkeen vallankahvassa oli siis lopulta ohjausryhmä. Vaikka liikuntatoimen edustajille johtamisen vastuunjako näytti olevan hyvinkin selkeä, ei kuvatuinkaltainen vallan- ja vastuunjako ole kuitenkaan näkynyt selkeästi muiden vastuualueiden tai kolmannen sektorin toimijoille, kuten seuraavat haastatteluotteet havainnollistavat:

H3: No silloin alussa me hirveesti ihmeteltiin sitä et mikä on niinkun (liikuntajohtajan) rooli ja minkä takii hän ei ole tässä niinku ohjausryhmän puheenjohtajana ja miks ei hän ota tavallaan sellasta hallintaa siitä koska hän nimenomaan sitä sitä niinku lähti tällä tavalla niinku viemään eteenpäin --.

H4: -- mut hänki (hankekoordinaattori) sano ettei hän hän ei oo semmonen johtaja hankkeen johtaja et hän on koordinaattori -- on se jollakin lailla laimentunut sit sen jälkeen ku hän niinku lähti pois ja sitte se varsinki se niinku se tieto et missä nyt mennään -- minun mielest silt on puuttunu semmonen johtaja joo. --

H5: Mä en osaa s- ehkä pitäisi olla enemmänkin vielä siis tietyllä tavalla tää on on ehkä liikunta liikuntahan sitä vetää -- et vaikka se johto on tietyllä tavalla heillä mut must tuntuu et hirveen paljon sittenkin niin tavallaan se itse asian eteenpäinvieminen on esimerkiks niinku vanhustenhuollon johtajan, mä pidän niinku häntä tässä aika aktiivisena --.

H7: -- liikuntatoimi on ollu se siis koska he niinku ikään ku vetää tät hanketta ni totta kai heil on niinku se oma niinku rooli siinä mutta tota ja ja varmaan sit Jyväskylän yliopistollaki on ollu niinku tietty rooli täs hankkeessa sillä mukanaololla mutta tota en mä osaa oikeen muuta sanoo -- Niin siis emmä nyt voi sanoo niin että ei ole ollut johtotahoa koska kylhän nää nää johtajuudet täs hankkeessa on niinku tietyl taval määritelty --.

Vaikka haastateltaville onkin yleisesti ottaen selvää se, että hankkeen vastuutaho oli liikuntatoimi, tarkempi käsitys johtotahosta vaihtelee haastateltavakohtaisesti. Joku nimeää johtotahoksi liikuntajohtajan, toinen projektipäällikön ja kolmas yleisluontoisemmin liikuntatoimen. Jotkut haastateltavat toteavat myös liikuntatoimen olevan vastuussa hankkeesta, mutta eivät puhu sinänsä johtamisesta. Yksi haastateltavista ei nimeä mitään

tahoa tai henkilöä johtajaksi. Epäselvyydet johtotahosta eivät myöskään näytä johtuvan erillisen hankekoordinaattorin poisjäännistä, sillä hänkään ei haastateltavien mukaan ollut selkeästi hankkeen johtaja. Samankaltaisia epäselvyyksiä liittyy myös ohjausryhmän rooliin liikuntatoimen ulkopuolisten haastateltavien keskuudessa:

H1: -- jotenkin vähän semmonen filis et enemmän tuodaan asioita tiedoks niissä kokouksissa kuin että ihan käytäs keskustelua et miten nyt sitte kannattais ehkä tehdä --.

H6: -- se ohjausryhmä on niinku ollu minust aika kaukana siitä arjesta --.

Kuten nämäkin katkelmat tuovat esille, haastateltavat kritisoivat sitä, ettei ohjausryhmän toiminta ole juuri vienyt hanketta käytännössä eteenpäin, vaan ohjausryhmässä on lähinnä tiedotettu siitä, miten hanke etenee. Haastateltavat myös kertovat olleensa aktiivisemmissä ohjausryhmissä mukana muissa hankkeissa. Erään haastateltavan puheen perusteella ohjausryhmän toiminnan lepsuus on itse asiassa ollut yksi hankkeen suurimpia kompastuskiviä; hän palaa sen rooliin useita kertoja vastatessaan haastattelun eri kysymyksiin.

H3: -- se ohjausryhmän rooli on mitenkähän mä nyt sen sanoisin että kyllähän me siellä kävimme kuuntelemassa aina että missä mennään mut että ohjausryhmä ei mielestäni kovin aktiivinen ollut -- nyt jos mieltii (kyseisen vastuualueen) omia hankkeita niin niin tota niin ohjausryhmällä on ihan keskeinen rooli ja ohjausryhmä myöskin jalkautuu usein sitte kentälle -- tässä se on niinku ohjausryhmällä on ollu musta aika vähäinen rooli. -- tuskin se nyt ihan tarkoituksellista on ollu että ohjausryhmä on kauheen niinku tai näinkin passiivinen ku se on ollu. -- No aika paljon erilaisii hankkeita vetäneenä niin niin ehkä ehkä oon sen oppinu että että tuota tälläsen ohjausryhmän toiminta niin ehkä tätä hieman enemmän pitäis mieltii et mikä se ohjausryhmän rooli on -- onks ohjausryhmällä niinkun oikeesti ollu niinkun selvillä että mikä se rooli mitä se voisi tehdä vai oliko se enemmänki sitä että että siellä vaan -- annettiin siunaus joo ihan hyvä ihan hyvä ei ei ei lähdetty kyseenalaistamaan et onks tää nyt oikein vai ei koska sinänsä ne oli kaikki ihan hyviä asioita --.

Kyseinen haastateltava olisi toivonut ohjausryhmän antaneen enemmän pontta hankkeen toiminnalle sekä myös ohjanneen hankkeen toimintaa selkeämmin johonkin tiettyyn suuntaan päätöksillään, kuten hänen mukaansa hankeohjausryhmät yleensä toimivat. Sitä hän ei kuitenkaan osaa sanoa, oliko ohjausryhmän ajautuminen rooliinsa tarkoituksellista vaiko ei, vaikka toisaalta hänen näkemyksensä perusteella ohjausryhmä vaikuttaakin melko toimettomalta hanke-elimeltä tällaisenaan. Kaikki muutkaan haastateltavat eivät koe, että

ohjausryhmässä olisi juurikaan tehty päätöksiä hankkeen varsinaisen toiminnan aikana, vaan lähinnä vain hanketta suunniteltaessa ja käynnistettäessä, kuten seuraavat haastatteluotteet osoittavat:

H3: Ohjausryhmähän on tehny päätöksiä no ne ei oo varmaankaan varsinaisesti sellasia et ne on et jotakin asioita päätetään, vaan siel on sovittu joitaki toimintatapoja -- et miten edetään ja miten toimitaan, että että ei ole ollut kovinkaan byrokraattista, mikä on tietysti ihan tän tyyppises hankkeessa varmaan ihan paikallaankin.

H7: No joo sillon alussa tota ni tietenki ohjausryhmässä tehtiin ihan niitä päätöksiä jotka koski sitä hankkeen organisointia ja rakennetta -- mut kyllähän niis tilanteis missä ohjausryhmässä on niinku istuttu ja siel on ollu joku asia josta on pitäny päättää ni kyllähän siit sit on päätetty mut että aika vähänhän siin nyt kuitenkin on ollu sellasta --.

Haastateltavat kertovat, kuinka hankkeen toiminnan aikana tehdyt päätökset eivät olleet niin perustavanlaatuisia, että niitä olisi täytynyt käsitellä ohjausryhmässä. Toisin sanoen voisi päätellä, että hankkeen päätöksenteko toteutettiin tarkoituksenmukaisella tavalla. Muiden vastuualuejohtajien lisäksi myös liikuntajohtaja on puheensa perusteella ilmeisen tietoinen siitä, ettei ohjausryhmällä ole ollut hankkeessa kovin aktiivista tai ohjauksellista roolia hankkeen varsinaisen toiminnan aikana.

Joo no ohjausryhmä-nimikkeellähän tää menee tää meidän johtoryhmä-tyyppinen vaikkei se kauheen ohjauksellinen oo koska se kokoontuu aika harvoin -- Onhan se siis vahva jos siel tehdään jotain päätöstä ni se pitää. Mut että siis sanotaan et ohjausryhmä ohjaava, no voihan sitä tietysti ohjata pari kertaa vuodessa mut siis ohjaava on sellanen et se tapahtuu vähän väliä -- ni sen takia se on vähän ehkä hämäävä sana se se ohjausryhmä mut ei haluttu mitään johtoryhmäkään koska aateltiin et se kuitenkin operatiivisil tahoil tapahtuu enemmän niit päätöksiä ku et sillai et pitäis alistaa jolleki johtoryhmälle päätäntä koko ajan joka on hirveen jäykkää ja sen takia sit joku ohjausryhmä mut ei se ohjausryhmäkään oikein oo, että mikä se on nyt sitte, tämmönen TerLin seurusteluryhmä.

Se, ettei ohjausryhmällä ollut kuvatunkaltaisesti hankkeessa mitenkään erityisen aktiivista roolia, on liikuntajohtajan puheen perusteella jopa tarkoituksellista. Seurusteluryhmäksi ohjausryhmää ei ymmärrettävästi ole voitu nimetä, vaikka se toiminnallisesti lähinnä sitä roolia palvelisikin. Diskursiivinen lähestymistapa haastatteluaineistoon osoittaa sen, miten jälleen kielenkäyttö vaikuttaa ajatuksiimme todellisuudesta; koska elin on nimetty ohjausryhmäksi, ryhmän odotetaan myös todella ohjaavan toimintaa eikä toimivan ainoastaan keskusteluareenana. Sen lisäksi, että haastateltavalla on kokemuksia vastaavien

elinten toiminnasta muista hankkeista, on odotuksia virittänyt varmasti ohjausryhmänimikekin, minkä vuoksi sen toiminnan lepsuus on johtanut joidenkin toimijoiden silmissä pettymykseen. Täten olisi ehkä ollut tarkoituksenmukaista jo hankkeen alussa kertoa muille vastuualuejohtajille, että hankkeen ohjausryhmä ei välttämättä hanketoiminnan luonteesta johtuen tule toimimaan hankkeessa yhtä aktiivisesti kuin mihin osallistujat ovat voineet tottua, vaikkakin sillä on tarvittaessa paljon valtaa. Tämä olisi osaltaan selkiyttänyt toimijoiden odotuksia ohjausryhmän toimintaa kohtaan.

Kaiken kaikkiaan näistä rooli- ja valtaepäselvyyksistä herää kuitenkin myös kysymys, ovatko vastuualuejohtajat ylipäättään olleet tietoisia siitä, että ohjausryhmässä olisi voinut ajaa voimakkaammin läpi omia näkemyksiään ja toiveitaan hankkeeseen liittyen, jos olisi halunnut siihen vaikuttaa. Tällöin ohjausryhmäkin olisi ehkä toteuttanut enemmän sen oletettua tarkoitustaan. Koska monet osallistujista ovat kertomansa mukaan olleet mukana aktiivisemmissakin hankeohjausryhmissä, voisi olettaa, että he ovat tienneet tästä mahdollisuudesta. Täten voi vastaavasti vielä kysyä, miksi he eivät sitten ole toimineet niin, eivätkä siis ole osaltaan pyrkineet tekemään ohjausryhmästä aktiivista toimijaa sekä vaikuttamaan itse hankkeen suuntaan ja toimintaan enemmän. Toisaalta myös johtamisella on tässäkin asiassa oma roolinsa, joten jos aktiiviseen ohjausryhmätoimintaan ei ole erikseen kannustettu, vastuualuejohtajat eivät ehkä ole kokeneet sitä tarpeelliseksi tai aiheelliseksi. Koska kuva ohjausryhmän toiminnasta ja luonteesta muodostui minulle vasta haastattelujen edetessä ja lopullisesti analyysia tehdessäni, en osannut selvittää haastatteluja tehdessäni kattavasti sitä, mistä toimijat arvelevat ohjausryhmälle muotoutuneen roolin johtuneen.

7.2.2 Toimijoiden tavoitteiden ja motiivien yhteensovittaminen

Seuraavana johtamisen solmukohtana tässä hankkeessa oli verkoston luomisvaiheeseen kytkeytyvä toimijoiden tavoitteiden ja motiivien yhteensovittaminen. Aluksi voisi todeta sen, että toimijoiden osallistumismotiivit hankkeeseen olivat jokseenkin eriäviä, mutta toisaalta haastattelujen perusteella myös melko yleisluontoisia. Toisin sanoen haastateltavat nostavat esiin sellaisia motiiveja, jotka myötäilevät hyvin hankkeen päätavoitteita, kuten oman yhteistyöverkoston luominen ja laajentaminen sekä toiminnan kehittäminen kaikkien

osapuolten hyödyn saavuttamiseksi. Lisäksi motiivina mainitaan ymmärrettävästikin kohderyhmän terveyden edistäminen. Yksi haastateltavista myös toteaa, ettei motiiveista juurikaan keskusteltu hanketta käynnistettäessä, vaan oman vastualueen osallisuus hankkeessa oli itsestään selvää silloin, kun hanke esiteltiin. Yhtä kaikki analyysin perusteella ei voi sanoa, että toimijoiden motiivit olisivat kokonaisuutena poikenneet siitä, mihin koko hankkeella on pyritty.

Haastateltavien kuvaus siitä prosessista, miten motiiveista muotoiltiin yhteisiä tavoitteita, ei ole täysin yhtenäinen. Sen lisäksi, että tämä kertoo osallistujien erilaisista kokemuksista, on huomioitava myös se, että haastateltavat eivät välttämättä enää muista tuon prosessin kulkua kovin yksityiskohtaisesti, minkä jotkut haastateltavista tuovatkin ilmi. Ilmeisimmin tavoitteet kuitenkin viimeisteltiin ja hyväksyttiin yhteisesti ohjausryhmässä liikuntatoimen valmistelutyön pohjalta. Prosessi eteni kaupungin palvelujohtajan eli ohjausryhmän puheenjohtajan johdolla. Yhden haastateltavan näkemyksen mukaan keskustelua tavoitteista ei käyty ohjausryhmässä lainkaan, vaan ainoastaan ohjausryhmän alaisissa pienryhmissä siten, että käytännön toimijat olivat mukana. Hänen mukaansa liikuntatoimella ei ollut tavoitteiden luomisessa erityistä roolia.

Vaikka eräs haastateltavista kertoo yksiselitteisesti tavoitteiden olleen kaikille aidosti yhteisiä ja samoja, voi tämän väitteen myös jossain määrin kyseenalaistaa analyysin perusteella. Jotkut haastateltavat toteavatkin haastatteluissa, että hankkeen eri osa-alueet ovat edenneet eri tahtia ja saaneet eriarvoisia painotuksia. Toisin sanoen eri vastualueet ovat jossain määrin pyrkineet toimimaan lähinnä oman vastualueensa etuja ja tavoitteita silmälläpitäen eikä yhteistyö ole sinänsä ole kaikilta osin ollut haastateltavien mukaan täysin molemminpuolista tai yhteistoiminnallista. Klijnin (1996, 10) mukaan olisi tärkeää, että verkostossa toimijat kykenisivät tukemaan toistensa tavoitteita, yhteisten tavoitteiden puuttuessa, omista lähtökohdistaan. Tätä ei ole hankkeessa kaikkien haastateltavien mielestä tapahtunut. Osittain tämä johtuu siitä, että haastateltavat kokevat arkipäiväisen toiminnan ja sen kohderyhmien olevan niin kaukana toisistaan, että yhteistä kosketuspintaa on vaikeaa löytää tai hankkeen avulla lisätä, kuten seuraava sitaatti havainnollistaa:

H4: No itse asiassa nin liikuntatoimen siis jos mä ajattelen omaa yksikköäni ni ei meillä se ole muuttunut mihinkään elikä ei meillä ole mitään yhteistä --.

Tavoitteiden jonkinasteista epäyhtenäisyyttä ilmentävät myös haastateltavien vastaukset siitä, mikä heidän mielestään on hankkeen tärkein tavoite. Hankkeen vastuutahon eli liikuntatoimen edustajien mukaan se on selkeästi yhteistyön kehittäminen, kuten seuraava sitaatti ilmentää:

Yhteistyömuotojen muodostaminen ja kehittäminen on ihan ehdottomasti se koska tää palveluiden kehittäminen ni me pystytään tekemään sitä sit ku meil on hyvä yhteistyö ja et tiedetään toisten tarpeet et meil on tälläset tarpeet ja meil olis niinku tavoitteena tälläsiä, meil on taas tälläsiä ja voidaanko me jollain tavalla tukee niitä keskenään.

Tätä mieltä on heidän lisäksi yksi muukin haastateltava, kun taas muiden vastuualueiden edustajat nimeävät tärkeimmäksi tavoitteeksi useitakin muita eri asioita, kuten kohderyhmän aktiivisuuden lisääntymisen, terveysliikunnan merkityksen esiin nostamisen sekä toimintayksiköiden ja niiden työntekijöiden toimintaan vaikuttamisen. Yhteistyön ja sen tapojen kehittäminen nähdään ikään kuin hanketoiminnan oheisvaikutuksena, ja asiana jota voidaan kehittää muillakin tavoilla.

Sen perusteella, miten paljon ja mitä lukemassani taustakirjallisuudessa kerrotaan tavoitteiden muodostamisen tärkeydestä yhteisesti ja yhteisiksi koko toiminnan onnistumisen kannalta, voi päätellä sen olevan yksi merkittävimpiä haasteita koko yhteistyön mittakaavassa. Ihannetilanne ymmärrettävästikin olisi, että tavoitteista sovittaisiin vuorovaikutuksellisissa prosessissa, ja ne muotoutuisivat aidosti yhteisiksi kaikille, kuitenkin siten, että eri toimijat kokisivat niiden palvelevan myös omia tarkoituksiaan. Toisaalta tavoitteista on mahdollista saada toimijoita ja itse toimintaa riittävästi tukevia ja ohjaavia myös muilla ehdoin. Ratkaisevaa on joka tapauksessa se, että prosessi edellyttää yhteistä keskustelua aiheesta, minkä toteutumista en tässä tutkimuksessa kyennyt haastattelujeni avulla todentamaan. Voin siis vain yhteisten ja yhtenäisten tavoitteiden puutteen perusteella päätellä, että keskustelua ei käyty ainakaan siinä laajuudessa kuin olisi ollut tarkoituksenmukaisinta. Itse tavoitteenmuotoilu tulisi Crosbyin ja Brysonin (2010, 222, 226) mukaan edeltää keskustelu tai muulla tavoin saavutettu tietoisuus siitä, mitkä ovat eri toimijoiden vahvuudet ja heikkoudet, minkä suunnassa

tavoitteet kannattaisi muotoilla. Voisi ajatella, että jos tällainen keskustelu olisi käyty, näkyisi se myös selkeämmin itse tavoitteissa.

Luotuja tavoitteita kuitenkin voidaan pitää siinä mielessä onnistuneina, että useat haastateltavista pitävät niitä realistisina. Toisaalta, kuten liikuntatoimen edustaja itse toteaa haastattelussa, tavoitteista päätettäessä niitä pidetään aina realistisina ja toiminnan edessä niitä muokataan tarvittaessa. Kuten jo aiemmin on käynyt ilmi, yhteistyötavoitteet paikallisten yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa eivät toteutuneet. Täten yhteistyöverkoston luominen muodostui lopulta, vaikka hankkeen alkaessa toisin vaikuttikin, yhdeksi johtamisen haasteeksi hankkeessa.

Urheiluseuran kanssa tavoitteiden toteutumattomuuden ei kuitenkaan voi sanoa johtuneen epärealistisista tavoitteista, sillä yhteistyön kehittyminen palvelisi aidosti molempia osapuolia. Molemmat pystyisivät laajentamaan yhteistyöverkostoaan, liikuntatoimi parantamaan substanssiosaamistaan ja vastaavasti seuralle yhteistyö olisi pidemmällä tähtäimellä hyvä mahdollisuus saada palkattua lisää työvoimaa ja saada sitä kautta toimintaan uudenlaista pontta ja ulottuvuutta. Koska tavoitteet tuntuisivat aidosti palvelevan molempien toimijoiden motiiveja, on todettava yhteistyön kaatuneen hankkeen puitteissa muihin tekijöihin.

Vastaavasti yksityisen sektorin osalta yhteistyön epäonnistumisen syyt saattavat hyvinkin olla juuri tavoitteiden epärealistisuudessa. Vaikka myös yksityisellä sektorilla ollaan varmasti halukkaita kehittämään toimintaa ja yhteistyötä erilaisten toimijoiden kanssa sekä ollaan myös aidosti kiinnostuneita asiakkaiden hyvinvoinnin parantamisesta, toiminnan perusajatus on siitä huolimatta taloudellisen voiton tuottaminen. Täten yhteistyön kehittämisessä ja sen tavoitteiden suunnittelussa tulisikin jatkossa ottaa tämä toiminta-ajatusten perustavanlaatuinen ero paremmin huomioon, vaikkei sitä varmasti tämänkään hankkeen puitteissa ole paitsioon jätetty. Joka tapauksessa yksityisen sektorin toimijan mukaan lähteminen toimintaan, jossa on riskejä, mutta ei kovin korkeita tuotto-odotuksia, ei sovi heidän toimintalogiikkaansa.

7.2.3 Koordinointi ja hallinnointi

Koordinointi on yksi niistä asioista, joiden toteuttaminen on Seppälän (2002a) tulosten ja Rikalan (2012a ja b) mukaan hankkeissa yleisestikin ottaen puutteellista, ollen täten Rikalan mielestä yksi ilmeisimmin huomiota ja parannusta kaipaavista asioista hanketoiminnassa. Myös tämänkin hankkeen puitteissa siinä ilmeni haastateltavien mukaan puutteita ja epäjohtonmukaisuutta. Tämän haasteen moninaiset ilmenemismuodot tulevat esiin seuraavissa haastatteluotteissa:

H3: -- sellasta yhteistoiminnallista johtamista siinä ei oo näkyny mut et en tiedä olisiko tarvinnutkaan onks tää sen kaltanen hanke että tässä olis niinku tarvinnu ku tää niinku tuntuu että tää etenee et meidän vastuualueen johtajien niinkun näkemykset oli niin samanlaisia et ei siinä tarvinnu kauheesti niinku pohtia että tehdäänkö näin vai näin vaan ne tuntu et ne sujuu.

H4: -- seuraaviin kokouksiin niinkun asioiden selvittely tai se että miten miten vastuualueet velvotettiin et ois pitäny viedä sinne omalle kentälle niitä asioita niin niin ei semmonen toiminta ei oo ollu tässä -- koska tässä tää koordinaattori hävisi niin täähän jäi tavallaan sinne omaan (toimintayksikköön) sen piti siellä elää tai sitten ei koska ei ollu oikeestaan semmosta koordinaattoria --.

H7: -- emmä tunnista niinku sitä että että näitä toimintaprosesseja olis jotenki niinku johdettu siis sillä tavalla ihan käytännössä että joku olis koordinoinu -- näitten hallinnonalojen välistä yhteistoimintaa. -- mutta sitte sit siel yksiköissä joissa se varsinainen niinku tekeminen on tapahtunu niin niin siellä varmaan on niinku erilaisii koordinoinnin tasoja -- et vähän paremmin niinku sen sen tota prosessin suunnittelisin sen että miten se sielt ohjausryhmästä menee sinne käytännön toimintaan siihen yksikköön -- No tota ihan ihan itse hankkeen niinku tää tämmönen hallinnollinen prosessi niin niin se nyt on kyl menny vähän sillee hyppien keikkuen -- et jos mie nyt oikein syvällisesti rupeen miettimään sitä että onko tän hankkeen tiimoilta niinku ollu jotain sellasta tai onko täst syntyny niinku joku semmonen prosessi niinku nimenomaan tämmönen hallinnollinen prosessi niin en en kyllä tunnista --.

H8: -- ei niinku johdonmukasest edenny -- siin ei niinku tiedetty oikein mihin tähdätään et tai mitä seuraavaks tapahtuu --.

Ensimmäisen haastateltavan puheesta voi päätellä, että hankkeen toiminnan laatu ja toimijoiden yhtenevät näkemykset siitä ovat mahdollistaneet sen, ettei hanketta ole tarvinnut tässä mielessä johtaa. Toisaalta hankkeessa ei ole myöskään haastateltavien mukaan ollut nähtävissä eri toimintojen koordinointia tai yhteensovittamista horisontaalisesti. Toisessa katkelmassa haastateltava toteaa koordinoinnin loppuneen

koordinaattorin lähdön myötä eli tällä perusteella voisi olettaa, että nimenomaan aiemmin toiminut erillinen koordinaattori toimi tällä tavoin. Toisaalta haastateltavan puheesta ei käy ilmi, että olisiko hän kaivannutkaan tällaista koordinointia, sillä hän vain toteaa, että näin ei ole toimittu tässä hankkeessa. Kolmas katkelma ehkä osittain selittää toistenkin kommentteja siinä mielessä, että koordinointia on hänen mukaansa tapahtunut enemmän alemmalla yksikkötasolla. Kyseinen haastateltava ilmaisee myös selkeästi sen, että olisi kaivannut tämän hallinnointi- tai koordinointiketjun olevan selkeämpi nimenomaan vertikaalisesti. Viimeisen otteen puhujan mukaan hanketta ei johdettu selkeästi eteenpäin mihinkään tiettyyn suuntaan ja kuten aiemmassakin otteessa tuotiin ilmi, ei ole ollut täysin selvää, mitä toiminnalta odotetaan. Tässä esitetyn perusteella muodostuu siis kuva, että hanke-elimien ja hanketta johtavien tahojen roolien epäselvyydet ovat heijastuneet hankkeen toiminnassa ja johtamisessa monin tavoin.

Koordinoinnin ja hallinnoinnin puutteellisuudessa ilmenevät ongelmat näkyvät myös osaltaan toimijoiden vastuunjaossa ja heijastelevat samalla edellisenä haasteena käsiteltyjä koko hankkeen johtamisrooleihin liittyviä epäselvyyksiä. Haastateltavat kertovat vastuunjaon ongelmista näin:

H4: -- perustettiin niitä niitä työryhmiä siellä (toimintayksiköissä) ja siellä niinku vastuualuejohtajat laitettiin jonkun alaryhmän vetäjiksi ja puheenjohtajiksi joka ei kyllä sitte lähteny varmaankaan toimimaan -- että tota et et niinkun se oli jollakin lailla minusta sekava.

H7: -- (vastuu hankkeen toiminnasta) minusta on niinku niiden toimintayksiköiden vastuuta ja niitten niinkun haltuunottoa niinkun tän hankkeen haltuunottoa -- kyl mä niinku sanoisin näin että me esimerkiks itse aika heikosti erittäin heikosti olen niinkun ottanut vastuuta tän hankkeen tiimoilta täst asiasta -- että mä en oo tehny niinku yhtään mitään sen enempää ku mitä mä oisin tehny muutenkaan tai mun osallisuus ei ollu sen suurempaa niinku johtuen täst hankkeesta niinku tähän asiaan kun mikä se ois ollu muuten --.

H8: Ei ei ei se ollu selvää yhtään. Myö niinku sovittiin sitte ei sitä et mitä myö siin tehää ni ei se kyl tullu niinku selväks siin missää vaihees sitä oikeesti niit mitään kokouksii --.

H9: No kyl joo kyllä ehkä ehkä jotkut toimialat saatto niinkun suhtautuu ehkä ihan aavistuksen niinku sillee että että että kun he tekee tän oman osuuden ni se se riittää niinku tavallaan mut että et kylhän hyökin nyt on joutunu niinkun miettimään kans niit toimintamallei siel -- mut että kyl kyl niinku kyl mä luulen et kuitenkin jokainen on tavallaan sen tehny minkä meinaskin että että tekee --.

Asiaa koskevien puheenvuorojen perusteella kokonaiskäsitys vastuunjakoon liittyvistä ongelmista jää lopulta epäyhtenäiseksi. Kuten yllä olevat haastatteluotteet osoittavat, erään haastateltavan mielestä vastuualuejohtajille on nimenomaan annettu paljonkin vastuuta oman hallintokuntansa toiminnan organisoimisessa hankkeen puitteissa, kun taas toisen haastateltavan mielestä vastuu on ollut nimenomaan toimintayksiköiden vastuuta eikä hän itse ole sitä juurikaan ottanut. Luonnollisesti erot voivat johtua myös mielipiteiden erilaisuuden lisäksi siitä, että eri vastuualueilla on ollut hankkeessa erilaiset asemat ja heiltä on tämän vuoksi odotettukin eri asioita. Myös toimijoiden sitoutuneisuuden tai heidän sitouttamisensa voidaan ajatella liittyvän tähän samaan ongelmakenttään. Tarkoitin tällä sitä, että jos vastuualuejohtajat eivät ole kokeneet olleensa sitoutuneita hankkeeseen, he eivät ole kokeneet myöskään halua tai tarvetta kantaa heille tarkoitettua vastuuta hankkeesta.

Yhtä kaikki vastuunjakoa ei ilmeisesti ole onnistuttu toteuttamaan hankkeen kannalta kummastakaan ylläkuvatusta näkökulmasta katsottuna toivotulla tavalla, vaan vastuualuejohtajien on ilmeisesti tarkoitettu ottavan sellaista vastuuta hankkeessa, jota he eivät ole käytännössä ottaneet. Haastattelujen perusteella jää kuitenkin epäselväksi se, ovatko haastateltavat toimineet näin tarkoituksellisesti vai eivätkö he ole ymmärtäneet enemmän vastuunoton olevan tarpeellista. Hanke on kuitenkin tästä huolimatta edennyt siltikin melko hyvin siten, että vastuuta ovat kantaneet enemmän operatiiviset toimijat. Toisaalta voi pohtia, olisiko hanketoiminnasta saatu enemmän irti, jos myös vastuualuejohtajat olisivat olleet paremmin selvillä vastuunjaosta ja kukin olisi omalta osaltaan pyrkinyt toimimaan sen puitteissa aktiivisesti ja sitoutunut tällä tavoin hankkeen toimintaan. Tässäkin yhteydessä voi seuraavaksi palata siihen kysymykseen, että olisiko hankkeen johdon pitänyt huolehtia asiasta vai olisiko vastuualueiden pitänyt pyrkiä toimimaan asiassa oma-aloitteisemmin. Vastuualueiden johtajat tuntuvat hieman kyseenalaistaneen toistensa sitoutuneisuutta hankkeeseen, kuten seuraavat haastatteluotteet osoittavat:

H1: No toivottavasti se sitoutuminen on näkynyt enemmän siellä niinkun ihan käytännössä -- mutta nyt tätä katsoo ehkä enemmän sitte niitten kokousten näkökulmasta ni kaikki

vastuualueet ei oo siellä ollu sitte aina mukana että mie en tiedä kuvaako se millään lailla sitä niinku johdon sitoutumista siihen hankkeeseen vaiko ei --.

H3: -- ohjausryhmän rooli on kuitenkin ollu semmonen aika vaisu että että osottaako se sitä että ei oo sit kauheen sitoutunu vai mistä se johtuu --.

H5: -- vaihtelevasti että johan se kertoo et miten ohjausryhmän kokouksiin osallistutaan, siellähän on vaihtelevasti ollu mukana --.

Toisten vastuualueiden sitoutuneisuuteen liittyvät arviot haastateltavat perustavat ensisijaisesti ohjausryhmätoimintaan osallistumiseen. Tosin haastateltavilla on erilaisia näkemyksiä siitä, kuinka hyvä indikaattori ohjausryhmään osallistumisaktiivisuus ylipäätään on sitoutuneisuudesta. Käyttämällä yllänäkyviä passiivisia ja persoonattomia ilmaisuja haastateltavat välttävät yksilöimästä ja syyttelemästä minkään tietyn vastuualueen johtajia vähemmän osallistuviksi, mikä on mielestäni ymmärrettävää. Hankkeen vastuutahon eli liikuntatoimen edustajista toinen on samaa mieltä, että sitoutuminen on vaihdellut toimijoiden välillä, mutta toisaalta ymmärtää myös vähemmän sitoutuneiden vastuualueiden taustalla olevat rakenteelliset syyt. Vastaavasti toinen heistä on eri mieltä, kun tiedustelen sitä, miten sitoutuneita eri vastuualueet ovat olleet:

On on ollu kyllä -- et kaikki on aina ollu paikalla niinku ohjausryhmän kokouksissa ja tehny sen mitä on pitäny. -- oon sitä mieltä että ne on jo lähtökohtasesti ku ne on tullu paikalle ni niil on joku semmonen niinku henkilökohtanen positiivinen suhtautuminen tähän tähän niinku hankkeeseen että ei kukaan varmaan ollu siel virkansa puolesta --.

On mielenkiintoista havaita, että – vastoin muiden toimijoiden kokemusta – kyseisen haastateltavan mukaan kaikki toimijat ovat osallistuneet ohjausryhmän kokouksiin. Lisäksi hänen näkemyksensä perusteella ohjausryhmään osallistumista voi myös pitää ainakin osittaisena osoituksena vastuualueiden sitoutuneisuudesta. Kuten kaikki aiheesta esitetyt sitaatit kokonaisuudessaan havainnollistavat, toimijoilla on varsin eriäviä kokemuksia siitä, miten eri vastuualueet ovat hankkeessa toimineet sekä siihen osallistuneet ja sitoutuneet. Viimeisin sitaatti osoittaa liikuntatoimen edustajan olevan varsin tyytyväinen muiden vastuualueiden sitoutumiseen hankkeeseen. Tyytyväisyyden toisten toimintaan voi vastaavasti ajatella olevan yhteydessä palautteenantoon heille, oli sitten kyse myönteisestä tai kriittisemmästä palautteesta. Kysyessäni haastateltavilta heidän saamastaan palautteesta

neljästä liikuntatoimen lisäksi hankkeessa olevasta vastuualueesta vain yhden edustaja kertoi saaneensa palautetta vastuualueensa toiminnasta hankkeen puitteissa. Tämän perusteella voi tulkita, että liikuntatoimen edustaja ei ole kokenut aiheelliseksi välttämättä pyrkiä sitouttamaan toimijoita lisää, koska on pitänyt heidän toimintaansa jo valmiiksi hyvin sitoutuneena. Toisaalta liikuntatoimen edustaja myös toteaa sitouttamisen olevan jossain määrin turhaa siksi, koska sitouttamisesta huolimatta kaikki vastuualueet eivät rakenteellisista syistä johtuen kykene välttämättä osallistumaan toimintaan nykyistä paremmin.

7.2.4 Vuorovaikutus

Yhtä lailla vuorovaikutus ja sen edistäminen on asia, jonka sekä Kickert ja Koppenjan (1997) että McGuire (2002) nostavat malleissaan erittäin tärkeänä verkostojohtamisen toimintana. Tässä hankkeessa vuorovaikutuksen edistämiseksi on käynyt ilmeisesti samalla tavoin kuin toimijoiden sitouttamiseksi – useiden haastateltavien mukaan kumpaakaan ei ole toteutettu toimijaverkostossa ja vastaavasti liikuntatoimen edustajan mukaan tähän ei ole koettu tarvetta. Seuraavat katkelmat havainnollistavat haastateltavien kokemuksia toimijoiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta:

H4: Noh kai se tärkeintä kuitenkin on että se asia etenee sitte siellä käytännössä että ei emmä tiedä sitten sitten tota mitä se vaikuttas et ei sillä (keskinäisellä vuorovaikutuksella) niin isoa oleellista merkitystä siis sinänsä ole ollut niin. --.

H7: -- olen kyl omalta osaltani ainaki sitä mieltä et mitään vuorovaikutusta näiden toimijoiden kesken ei ole ollut siis liittyen tähän hankkeeseen mut toki taas sit palaan siihen et se vuorovaikutus (vastuualueiden) välillä noin ylipäätensä niin -- se on ollu ihan niinku käytettäväs myös täs hankkeessa mutta mä en sitä tunnista että se ois jotenki vahvistunu tai tai erityisesti niinku jotain jotain ois erityisesti niinku tehty tähän hankkeeseen liittyen siinä asiassa.

Yllä olevat ja muut esitetyt sitaatit luovat osittain ristiriitaista kuvaa siitä, mitä haastateltavat ovat odottaneet toimijaverkoston vuorovaikutukselta. Näissä sitaateissa kaksi haastateltavaa toteaa, että keskinäinen vuorovaikutus ei ole ollut kovin mittavaa, mutta että sen ei olisi myöskään tarvinnut olla aktiivisempaa. Tämä on hämmentävää siinä mielessä, että – kuten seuraavassa alaluvussa käy ilmi – toimijat ovat kokeneet tiedonkulun

heikentyneen hankkeen edetessä. Koska tiedonkulkua ja viestintää ylipäättään pidetään viestintätieteellisen nykykäsityksen mukaan kaksisuuntaisena prosessina, olisi varmasti ollut tiedonkulunkin kannalta edullista, jos verkoston vuorovaikutus kokonaisuutena olisi ollut aktiivista. Diskursiivisesti katsottuna on myös kiintoisaa huomata, miten haastateltavat yllä esitetyissä sitaateissa ikään kuin ulkoistavat ja epäinhimillistävät vuorovaikutuksen asiaksi, joka tapahtuu irrallaan ja riippumatta vuorovaikutusta toteuttavista ihmisistä. Tämä vaikutelma syntyy passiivisten verbimuotojen käytön sekä sen myötä, ettei lausumissa puhuta toimijoista henkilötasolla. Toisin sanoen syntyy vaikutelma, että he eivät itse olisi olleet vastuussa siitä, että vuorovaikutus ei ole muotoutunut kovin aktiiviseksi.

Tähänastisen johtamisen haasteita käsitelleen analyysin perusteella vuorovaikutus vaikuttaa olleen yksi haasteista myös johdon ja muiden toimijoiden välillä. Jos hankkeen tavoitteista ja sen koordinoinnista sekä sitoutumisen tärkeydestä olisi viestitty ja keskusteltu enemmän, olisi hanketoiminta saattanut olla sekä prosessina että vaikutuksiltaan tuloksettaampaa, ja tällöin hanketoimijoille olisi voinut jäädä siinä toimimisesta positiivisempia kokemuksia. Se, että vuorovaikutus muodostui haasteeksi kuvatuunlaisesti eri toiminnan tasoilla, luo vaikutelman, että ongelmat olivat lopulta koko vuorovaikutuskulttuurin tasolla. Jos heti toiminnan käynnistyessä on syntynyt kirjoittamaton normisto tietynlaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä, ei sitä ole jatkossa ollut kovin helppoa muuttaa. Tämä pätee varmasti varsinkin silloin, jos itse substanssi tai toiminta kuitenkin samalla etenee, kuten tässä hankkeessa, minkä vuoksi muuttamisen tarpeesta ei välttämättä ole yksimielistä näkemystä.

Näistä osittain yhteenkietoutuneista haasteista huolimatta kaupungin toimijoiden välisessä luottamuksessa ja ilmapiirissä ei ole haastateltavien mukaan ollut minkäänlaisia ongelmia. Tämä on sinänsä oletettavaakin, että toimijat työskentelevät samassa organisaatiossa, laajasti ajateltuna samoista toiminnallisista lähtökohdista ja tuntevat toisensa ainakin jossain määrin jo entuudestaan. Vastaavasti seuratoimija epäilee, kuten jo aiemmin esitettyjen haastatteluotteiden perusteella saattoi päätellä, että heidän yhteistyönsä kaupungin kanssa kariutui ainakin osittain yhteen verkostoyhteistyön olennaisimmista riskeistä tai haasteista eli luottamuksen ja yhteisymmärryksen puutteeseen. Vaikka

tutkimuksessani ei olekaan tarkoitus tutkia toiminnan eri haasteiden välisiä yhteyksiä tai riippuvuuksia, osoittaa havaintoni tässä tapauksessa sen, että yhteensopivista ja toisiaan tukevista tavoitteista huolimatta toimijoiden välillä ei siltikään välttämättä vallitse tarpeeksi luottamusta toiminnan onnistumiseksi, vaan sen luominen ja kehittäminen vaatisi asian erillistä huomiointia ja toimenpiteitä. Tämä puolestaan osoittaa myös eri verkostojohdamisen malleissa painotetun vuorovaikutuksen tärkeyden, koska seuratoimijan peräänkuuluttama yhteisymmärrys ja luottamus luodaan olennaisesti juuri vuorovaikutuksessa.

7.2.5 Arviointi

Viimeinen johtamisen haaste on hankkeen arviointi, joka liittyy toisaalta niin hankkeen riskeihin kuin itse hanketoiminnan tuloksellisuuteen. Käsittelen ensin riskiarviointia. Hanketta käynnistettäessä on toki tehty sitä koskeva riskiarviointi, mutta siinäkin ei ole osattu ottaa huomioon kaikkia mahdollisia riskejä, jotka hanketta ovat sen elinkaaren aikana koskettaneet tai joista toimijat ovat kantaneet huolta.

Yksi merkittävimmistä toteutuneista riskeistä, jonka tapahtumista olisi ymmärrettävästi ollut vaikea arvioida etukäteen, on projektikoordinaattorin poisjäänti hankkeesta. Itse asiassa liikuntajohtaja kiitteleekin liikuntapäällikön venymistä hankkeessa, koska varmasti hankekoordinaattorin poislähtö jätti hankkeen ja siitä vastuullisen liikuntatoimen harmilliseen tilanteeseen. Vaikka hanke saatiinkin vietyä loppuun, voi olettaa, että siitä olisi voitu saada enemmän irti, jos sen käytettävissä olisi koko toiminta-ajan ollut täysipäiväinen hankekoordinaattori. Tämän tiedostavat myös eri toimijat, ja urheiluseuran edustajakin epäilee, että alkuperäisellä hankekoordinaattorilla olikin todennäköisesti tarkoitus kehittää yhteistyötä seurojen kanssa. Hänen lähdettyään liikuntayksikkö joutui vain yrittämään viedä yhteistyö ja hanke sellaisenaan päätökseen, eikä heillä ollut voimavaroja panostaa yhteistyöhön tai sen uudelleenelvyttämiseen siinä vaiheessa, kun yhteisymmärrys katkesi. Myös liikuntajohtajan kommentista voi päätellä, että hankekoordinaattorin lähtö on vaikuttanut hankkeeseen ja ettei sen johtaminen ole ollut tämän jälkeen täysin vaivatonta:

-- kyl se varmaan vähän on vaikuttanu joo mut et onneks tää nyt on loppupuolella me viedään tää väkisin läpi.

Kyseinen toteamus viestii monin tavoin siitä, millaiseksi hankkeen johtaminen muodostui hankekoordinaattorin poislähdön jälkeen. Haastateltavan helpottuneisuus siitä, että hanke on pian päättymässä, kertoo osaltaan siitä, että voimavarojen irrottaminen hankkeen käyttöön ei ole ollut ongelmantonta ja vaivatonta. Samaa vaikutelmaa vahvistaa johtamisen kuvaaminen hankkeen viemiseksi ”väkisin läpi”, mikä on voimakkaasti kielteinen luonnehdinta toiminnan laadusta. Se kuvastaa pakonalaista toimintaa, jonka suorittaminen ei tuota erityistä iloa. Kyseiset ilmaukset havainnollistavat jälleen kielen todellisuutta heijastelevan ja samalla sitä luovan luonteen. On aivan ymmärrettävää, että hankkeen jääminen liikuntatoimen muiden työntekijöiden vastuulle hankekoordinaattorin lähdettyä on tuottanut heille hankaluuksia ajankäytöllisesti ja muidenkin resurssien osalta. Jos kuitenkin hankkeen tietynlaisen johtotahon viestimä suhtautuminen on kyseisenlainen, voi kysyä, miksi muiden toimijoiden tulisi innostua hankkeesta häntä enemmän. Muiden vastuualuejohtajien mielestä alkuperäisen hankekoordinaattorin poisjäänti ja hänen työnsä paikkaamiseksi tehty uudenvuodenlainen järjestely vaikuttivat hankkeeseen seuraavilla tavoilla:

H3: -- ehkä siin on vähän tullu semmonen epätietoisuus et missä tässä hankkeessa nyt mennään et kuka tätä johtaa ja miten tää etenee et ehkä semmosta niinku piestä epävarmuutta siinä on ollu -- Niin et esimerkiksi ohjausryhmän puheenjohtaja on vaihtunu ja sitte tää hanketyöntekijä vaihtunu nin tota ja siin oli jonkun semmonen pieni pätkä et ei ollu ketään ja sitte sitä vaan odoteltiin että miten tää etenee mutta toisaalta se toiminta siellä kentällä niinku jatku koko ajan et sillä sillä tavalla niinku ehkä siinä näkyy ni tää ohjausryhmän rooli ei oo ollu kovin ratkasevassa roolissa --.

H4: -- vaikuttanu joo joo sillä tavalla että se tiedonanto ja se siis kulku että missä nyt mennään tän oman hankkeen puitteissa niin on varmaan jäänyt vähän niinkun on jäänyt aika huonoks viime aikoina --.

H6: Mun mielest siit tuli tuli jonkun verran tota ehkä jollain tavalla vähän viivästymist tietyis asioissa. En osaa niit kauheesti yksilöidä --.

Kuten katkelmat ilmentävät, hankekoordinaattorin poisjääminen aiheutti haastateltavien mukaan tiedonkulun ongelmia, epätietoisuutta ja viivästymistä hankkeelle sekä sen etenemiselle. Se, että sekä hankekoordinaattori jäi pois että ohjausryhmän puheenjohtaja vaihtui, on jossain määrin jopa epäonnekas sattuma – ottaen huomioon, että tapahtumat osuivat ajallisesti vieläpä varsin lähelle toisiaan. Yhtäältä henkilövaihdosten ei pitäisi

missään organisaatiossa olla yllätys, joten siinä mielessä varsinkin ohjausryhmän puheenjohtajan vaihtumiseen olisi hankkeessa ehkä voinut varautua siten, että tieto hankkeen kulusta olisi siirtynyt saumattomammin uudelle puheenjohtajalle. Toisaalta kyseinen hanke ei ohjausryhmän puheenjohtajana toimineen palvelujohtajan vaihtuessa ymmärrettävästi ollut varmastikaan tärkeimpiä asioita, joiden hoitamiseen uusi palvelujohtaja piti viranhoitajan vaihtuessa perehdyttää.

Nämä henkilöresursseihin liittyvät muutokset eivät kuitenkaan olleet ainoita yllättäviä hanketta koskeneita muutoksia, vaan myös laajemman toimintaympäristön odottamattomilla tapahtumilla on ollut oma vaikutuksensa hankkeen resursseihin ja toimintaan, kuten eräs haastateltava kuvailee:

H7: -- että ku niille ei voi mitään että ku niil on se tietty työresurssi ja yllättäen niil on se se tota työjärjestys vähän eri että katastrofit tulee ensin ja sit alimmaisena projektit ni siin siin se monta kertaa sitte tökkäs et se oli tosi turhauttavaa -- kun ois pitäny saada hommaa eteenpäin ja koko jono seisoo yhden vaunun takia mut niist aina on päästy eteenpäin kyllä.

Haastateltava kertoo hankkeiden ylipäättään olevan vastuualueiden tehtävien joukossa tärkeysjärjestyksessä loppupäässä verrattuna normaaliin toimintaan. Tämän vuoksi esimerkiksi erilaiset influenssaepidemiat heikensivät terveydenhuollon mahdollisuuksia osallistua tämän hankkeen toimintaan ja siten viivästyttivät sen etenemistä jossain määrin. Haastateltavan mukaan tämänkaltaisten yllättävien tapahtumien vaikutus ei kuitenkaan ollut merkittävä, mutta ymmärrettävästikin siinä mielessä sitoutumista heikentävää, kun toiminta ei jonkin tietyn vastuualueen toiminnan vuoksi etene ja ylipäättään hankkeeseen panostaminen on aina riippuvaista ympäristön tapahtumista. Tämänkaltaiset asiat on luonnollisesti hyvä tiedostaa myös hankkeen johdossa, mutta koska koko hanketta ei voi rakentaa sitä peläten, että erilaiset toimintaympäristön muutokset estävät hankkeen toteuttamisen, en luokittele tätä varsinaisesti sellaiseksi asiaksi, joka riskiarvioinnissa olisi erityisesti tullut huomioida. Myös työpanoksen arvioinnin kannalta hankkeessa ilmeni vastaavasti muitakin haasteita, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

H9: Ensinnäki sil on se riski et meil on työntekijöitä jotka joutuu ottaa osaa tähän ja niil on oma työ ennestää et se on jo yks ja mitäs sit niiden töiden kanssa --.

Haastatteluote havainnollistaa, kuinka hankkeen vaatiman työpanoksen arviointi oli aluksi haastateltavan mukaan vaikeaa. Jotkut vastuualuejohtajista sanovat epäilleensä sitä, miten työaika tulee riittämään hankkeelle. Toisaalta yksi haastateltavista katsoo asian positiivisia vaikutuksia ja kertoo hankkeen myötä oppineensa hahmottamaan vaadittavia resurssitarpeita ja muitakin, esimerkiksi juuri henkilövaihdoksiin liittyviä, riskejä paremmin hankkeen ansiosta.

Se, että eri vastuualueille on hankkeesta koitunut yllämainitun kaltaisia työpanoksen arviointiin ja hankkeessa mukanaoloon liittyviä riskejä, on ymmärrettävästi kytköksissä siihen, että hankkeen toiminta tapahtuu mittavien resurssien puuttuessa osana normaalia toimintaa eikä sillä ole erillisiä operatiivisia hanketyöntekijöitä. Hankkeen riskiarvioinnissa ei muutoinkaan ole huomioitu toiminnan rahallista puolta siinä mielessä, miten vastuualuejohtajat ovat sen kokeneet; riskiarvioinnissa kiinnitettiin huomiota vain yksityisten rahoittajien osallistumiseen. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin rahallisten resurssien niukkuus hankkeen normaalitoiminnassa. Eräs vastuualuejohtaja toi esille sen, miten operatiivisen tason toimijoille oli hankkeen kokouksissa käynyt useasti ilmi varojen puute ja se, että hankkeen toteuttaminen kunnolla olisi vaatinut erilaisten liikuntavälineiden hankkimista.

Liikuntajohtaja mainitsi vielä ehkä kaikista suurimman riskin, joka olennaisesti liittyy hanketoiminnan luonteeseen kokonaisuudessaan. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että hanke ei oikeastaan tuota mitään lakisääteistä palvelua kuntalaisille, mutta vie silti kaupungin resursseja. Tämän vuoksi ohjausryhmä pyrki hänen mukaansa saamaan hankesuunnitelmaan mahdollisimman paljon konkreettisuutta. Kuten seuraavassa alaluvussa käsiteltävien hankkeen tulosten ja muiden onnistumisten perusteella voi päätellä, tämä riski ei ole TerLi-hankkeessa kuitenkaan toteutunut, vaan hanke on osoittautunut kannattavaksi ja tuottavaksi toiminnaksi – tässä luvussa esitetyistä haasteista huolimatta.

Riskien lisäksi arvioinnin haasteet liittyvät myös koko hankkeeseen ja sen tuloksiin. Kuten Rikala (2012b) toteaa, yksi koko hankemaailman suurimmista ongelmista yleisellä tasolla

on se, että hankkeet jäävät arvioimatta, minkä vuoksi toteutetaan paljon päällekkäisiä ja samankaltaisia hankkeita tietämättä sitä, kuinka toimivia ja tehokkaita ne todellisuudessa ovat. Tämänkin hankkeen arviointiprosessi olisi haastateltavien mukaan pitänyt suunnitella paremmin, jotta hankkeen perusteella tehtävät päätelmät ja jatkotoimenpiteet saisivat perusteluja taakseen. Jotkut haastateltavat epäilevät, että ikääntyneiden osalta hankkeeseen ovat lopulta osallistuneet eniten jo valmiiksi aktiiviset henkilöt. He tuovat esille sen, että hankkeen toteutuksessa olisi pitänyt olla jonkinlainen vertailuasetelma, jotta positiivisten vaikutusten olisi voitu osoittaa johtuvan nimenomaan hankkeen puitteissa tehdyistä toimista. Samoin myös päiväkotii-ikäisten kohderyhmän osalta eräs haastateltava toivoo, että toimenpiteiden vaikuttavuusarviointi olisi pitänyt hankkeessa toteuttaa, vaikka hän ei osakaan nimetä mitään tiettyä tapaa sen toteuttamiseksi. Eräs haastateltava kuvaa ajatuksiaan hankkeen arvioinnista näin:

H1: -- jos nyt puhun niistä ikäihmisistä, niin onks ne valikoitunu tavallaan jo valmiiksi aktiiviset ihmiset -- että pääsis niinku tän hankkeen vaikutuksia luotettavast arvioimaan niin -- jonkunlainen tuota vertailuryhmä ois ollu hyvä olemassa että et samanikäistä ja suurin piirtein samankuntosta että onko nää nimenomaan nää positiiviset vaikutukset ihan selkeesti tähän hankkeeseen liittyviä ja ja se mitä miä niinku nään isoimmaks haasteeks on se että miten me saatat aktivoituu niitä joilla on jo jotain riskitekijöitä --.

Haastateltava esittää toiveen vertailuryhmän käytöstä sen todentamiseksi, että hankkeesta koituvat hyödyt ovat nimenomaan hanketoiminnan aikaansaamia ja vieläpä sellaisissa osallistujissa, jotka hanke on onnistunut aktivoimaan liikunnan pariin. Ottaen huomioon jo aiemminkin todetut hankkeen jokseenkin niukat resurssit, erilaisten vertailuasetelmien ja muiden vaativien mittaus- tai seurantatoimenpiteiden toteuttaminen käytännössä kuulostaa melko massiiviselta ja vaikeasti toteuttavalta, varsinkin kun muistetaan, että kyse ei lähtökohtaisesti ollut tutkimuksesta vaan toiminnan kehittämishankkeesta. Toisaalta tämänkaltaiset toiveet ovat siinä mielessä ymmärrettäviä, että jos saavutettaisiin suurempi varmuus hankkeen tuloksellisuudesta, uskallettaisiin toimintaa varmasti rohkeammin laajentaa koskemaan laajempia kohderyhmiä ja kohderyhmien sisällä laajempia osallistujajoukkoja, mikä puolestaan on yhden haastateltavan toive. Lisäksi ennaltaehkäisevälle toiminnalle olisi helpompi saada pysyväisluonteisesti rahoitusta, sillä tämänkaltaisen hyvinvointia edistävän toiminnan rahoitusta voidaan usein helposti evätä

sillä perusteella, ettei toiminnan tuloksellisuudesta ole näyttöä. Vaikka tämänkaltaista arviointia ei hankkeen aikana ole tehty, tullaan hanketta kokonaisuudessaan arvioimaan ja arvioinnista raportoimaan asiaankuuluvalla tavalla hankkeen päätyttyä. Liikuntajohtajan mukaan kyseiseen arviointiin suhtaudutaan varsin kunnianhimoisesti ja sen avulla halutaan hankkeen kokemuksista ja opetuksista saada irti kaikki mahdollinen hyöty omalle toiminnalle ja muillekin kunnille.

7.3 Yhteistyön onnistumiset

Vastaavasti yhteistyön onnistumiset, joita tässä alaluvussa käsittelen, olen jakanut analyysini perusteella neljään eri luokkaan. Ensimmäisenä näistä käsittelen hankkeen kohderyhmissään aikaansaamia tuloksia, joihin useat haastateltavista ilmaisevat olevansa tyytyväisiä. Tuloksekkisuuden lisäksi haastateltavat tuovat esiin monia muitakin hankeyhteistyön anteja, oppeja ja hyötyjä, joista ehkä suurimmaksi näistä nousee yhteistyön helpottuminen jatkossa ja uusi yhteistyön malli. Kolmantena verkostoyhteistyön onnistumisena hanketoiminta on tuonut uusia vaikutteita vastuualuejohtajien työhön ja opettanut heitä yhteistyön luonteesta. Näiden yllä olevien erilaisten näkökulmien tai hankkeen tuottamien oppien lisäksi pidän analyysin perusteella yhteistoiminnan neljäntenä onnistumisena hankkeen substanssin eli liikunnan tärkeyden esille nousemista.

7.3.1 Hankkeen tuloksellisuus

Jossain määrin ristiriitaisesti viimeisimpänä nimetyn johtamisen haasteen eli hankkeen tulosten arvioinnin kanssa itse hankkeen tulokset ovat yksi selkeä toiminnan onnistumisesta kertova tekijä, jonka haastateltavat mainitsivat. Erityisen tyytyväisiä he kertoivat olevansa ikääntyneille suunnatun toiminnan tuloksellisuuteen, mikä johtuu siitä, että heidän tuloksensa ovat mitattavimmat sekä toisaalta siitä, että heihin kohdistettu toimintamalli tullaan todennäköisimmin pitämään yllä jatkossa normaalina toimintana ja sitä tullaan myös laajentamaan. Päiväkotilasten ja koululaisten osalta tuloksia haastateltavat eivät juuri kommentoineet johtuen siitä, että heitä ei seurattu hankkeen aikana numeerisilla mittareilla, mikä tuotiin edellisessä alaluvussa esille erään haastateltavan tyytymättömyyden aiheena.

Toisaalta haastateltavat pitävät hankkeen vaikuttavuutta myös nuorissa ikäryhmissä yleisesti ottaen hyvänä, koska arjen toiminnallisuus sekä päiväkodeissa että koulujen välitunneilla on lisääntynyt ja välillisenä vaikutuksena kiusaaminen on osallistuneissa kouluissa vähentynyt. Yhden haastateltavan mukaan tärkein muutos on tapahtunut lasten vanhempien asenteissa liikkumista ja sen tärkeyttä kohtaan. Rohkaiseviin tuloksiin liittyvänä lopputulemana pidetään myös sitä, että hanketyöskentely on poikinnut uusia työryhmiä, joissa mietitään hankkeen puitteissa toteutetun toiminnan edellytyksiä jatkossa.

Hankkeen tulokset erityisesti ikääntyvien osalta on haastateltavien mukaan heijastunut myös heidän antamassaan palautteessa, joka on ollut varsin positiivista ja kiittelevää. Erään haastateltavan mukaan tämä johtuu toimintakyvyn paranemiseen liittyvien tulosten lisäksi siitä, että ikääntyvät kokevat saaneensa huomiota ja huolenpitoa. Tämä pitääkin kyseisen haastateltavan mukaan paikkansa, koska toiminta heitä kohtaan on ollut yksilöllistä, kun taas nuoret ikäryhmät nauttivat hankkeen puitteissa enemmän ympäristöönsä kohdistuvista parannuksista. Hankkeen alkaessa heiltäkin ja heidän vanhemmiltaan kerättiin sähköpostitse palautetta, ja se oli tuolloin hyvää. Nyt myöhemmin palautetta ei ole tullut johtuen haastateltavan arvion mukaan toiminnan arkipäiväistymisestä.

7.3.2 Yhteistyön helpottuminen ja uusi yhteistyön malli

Aiemmin analyysissäni nostin yhtenä yhteistyön haasteena esille sen, ettei osa haastateltavista koe hanketoiminnan vaikuttaneen tulevaisuuden yhteistyön muotoutumiseen tai helpottaneen sitä, mutta osalle heistä muodostui toiminnan perusteella juuri päinvastainen kokemus. Tämän vuoksi nostan yhteistyön helpottumisen, mikä olikin yksi hankkeen päätavoitteista, myös yhdeksi hanketyhteistyön onnistumisista. Haastateltavat kommentoivat asiaa seuraavilla tavoilla:

H1: -- meidän on helpompi tehdä yhdessä nyt niinku täst eteenpäinki sitä yhteistyötä että et ku ollaan totuttu yhdes niinku miettimään näit asioita ja suunnittelemaan niin niin luulen et se on niinku tasottanu sitä tietä tulevaisuutta varten. -- tää moniammatillinen tai yhteistyö, poikkihallinnollinen yhteistyö ni se on on se suurin anti.

H2: -- tiedetään huomattavasti enemmän toisten toimialojen niinku päivän ongelmista ja ja näist asioista ja ymmärrys on lisääntyny siinä mieles mä uskon ja ja se on tietysti edellytyski paremmalle yhteistyölle.

H8: -- tollasel hankkeel sitä (yhteistyötä) on hyvä kehittää et sen turvin -- Ehkä jatkaa ajatellen -- joitain henkilöi kenen kans se mistä mistä lähtökohdist se kannattas aloittaa --.

Yhteistyön helpottumiselle tulevaisuudessa on yllä olevissa haastatteluotteissa nähtävissä monia eri syitä. Yksi näistä on se, että eräs haastateltava kokee tuntevansa toisia vastuualueita ja myös niiden haasteita nyt paremmin. Haastateltava nostaakin esille juuri eri vastuualueiden ongelmat, joiden tunteminen saattaa todella olla tulevan yhteistyön kannalta oleellisinta. Näin voisi ajatella olevan siksi, että tällöin ymmärretään paremmin, mitkä ovat ne asiat, joihin eri vastuualueet kaipaavat mahdollisesti uudenlaista lähestymistapaa ja erilaisia, täydentäviä resursseja sekä toimintatapoja, joita juuri tässäkin hankkeessa toteutetunlainen yhteistyö voi tarjota. Itse asiassa saattaa myös olla jopa niin, että yhteistyö voi olla joissain tapauksissa olla ainut tapa ratkaista joitain ongelmia, jolloin molemminpuolinen tietoisuus niistä on välttämätöntä. Vastaavasti toisten vastuualueiden ongelmien hahmottaminen voi auttaa ymmärtämään niiden yhteistyörajoitteita, mikä voi auttaa suunnittelemaan yhteistyöstä tulevaisuudessa entistä tarkoituksenmukaisempaa ja molempia osapuolia paremmin hyödyttävää.

Ensimmäisessä haastatteluotteessa haastateltava mainitsee myös sen, että osaltaan hankkeen myötä toimijoille muotoutuu tottumus yhdessä toimimisesta, mikä todennäköisesti edesauttaa toimijoiden yhteistyötä ylipäättään jatkossa sitä enemmän, mitä tavanomaisemmaksi arjen yhteistoiminta mielletään. Viimeisen haastatteluotteen perusteella hanketoiminta on helpottanut yhteistyötä, koska hankkeen puitteissa on oppinut tuntemaan uusia ihmisiä, joiden kanssa yhteistyötä voisi miettiä myös tulevaisuudessa. Lisäksi joidenkin haastateltavien kokemuksen perusteella hankkeessa onnistuttiin luomaan konkreettisesti sellainen liikunnan edistämisen yhteistyömalli, jonka juurruttamista pysyväksi käytännöksi haastateltavat pitävät toivottavana ja mahdollisena. Tätä voidaan pitää arvokkaana lopputulemana hankkeen tavoitteellisuuden näkökulmasta, jossa nimenomaan yhteistyömallin luominen oli keskiössä. Hankeyhteistyön ansiosta vanhoja toimintamalleja on korvattu uusilla – ja mikä monien toimijoiden mielestä onkin tärkeintä –

pysyvästi. Täten on haastateltavien mielestä pystytty samalla välttämään yksi hanketoiminnan suurimmista riskeistä eli se, että uudenlainen hanketoiminta tai -yhteistyö tapahtuisi erillisenä saarekkeena normaalin toiminnan ohessa, ja hankkeen päätyttyä palattaisiin tekemään asiat niin kuin ne on aiemminkin tehty. TerLi-hankkeen toiminnan jatkumisen osalta haastateltavat toteavat seuraavaa:

H1: -- vastuualueitten johtajien esimies niin on koonnu tälläsen porukan joka mieltii ikäihmisten ehkäseviä palveluja ja mun mielestä tämäntyyppinen toiminta mitä täs TerLi-hankkeessaki on ollu ni on on sellasta mikä tulee ilman muuta sinne mukaan.

H5: Varmaan ainakin se asia jatkuu, et ei tietenkään niinku hankkeena vaan se sehän pitää niinku tulla osaksi normaalitoimintaa ja kyllä me just puhuttiin sitä et kyllä me varmaan joku tällänen otetaan osaksi meidän normaalitekemistä et et.

H6: -- Minust täs on hyvä malli saatu aikaseks tätä ei kannata hukata. -- ja silloin mun mielest hanke on aina niinku onnistunu ettei oo vaan tehty hanketta hankkeen puitteissa ja sitte se jää jonnekin vaan vaan täs on ihan selkeest hyvä malli ja asioit mitä voiaan viii eteenpäin.

H7: -- semmonen toimintamallin käännös niinku se se on tosi palkitsevaa että et ei sitä nyt tarvi tehä niinku se on tehty 20 vuotta että että iso laiva mut se kääntyy hiljalleen --.

H8: Ehkä jatkoo ajatellen ni sellasii tiettyi malleja millä millä ehkä kannattas sitte mennä eteenpäin --.

Haastateltavien sanoman perusteella hankkeessa luotua yhteistyöhön perustuvaa toimintamallia kyetään ja pyritään mahdollisuuksien mukaan hyödyntämään myös jatkossa. Kukaan haastateltavista ei osaa sanoa samankaltaisen toiminnan jatkumisesta varmuudella mitään, mutta moni heistä on kuitenkin toiveikas, mikä osaltaan viestii toiminnan koetusta onnistuneisuudesta. Kolmantena olevassa otteessa yhteistyömallin hyöty ja arvo tulee ehkä selkeimmin esille haastateltavan sanoessa, ettei kyseistä yhteistyömallia kannata kadottaa tai hävittää, kun se on saatu hankkeen avulla luotua. Vastaavasti toiseksiviimeisessä otteessa haastateltava tuo puheessaan esille sen, miten vaikea vanhoista toimintamalleista on päästää irti erityisesti ison kaupunkiorganisaation toiminnassa, mutta se on toisaalta lopulta vaivansa arvoista. Tämän onnistumisen näkökulmasta yhteistyössä on selkeästi myös verkostomaisen toiminnan piirteitä. Sen voi päätellä sekä Möttösen ja Niemelän (2005, 101–105) että Powellin (1990, 300, 302) verkoston määritelmistä, sillä hankkeessa

on yhteisten, uudenlaisten toimintatapojen avulla onnistuttu luomaan uusi toimintamalli, joka hyödyttää eri osapuolia.

Näistä myönteisistä yhteistyön saavutuksista huolimatta hankkeen puitteissa kaiken kaikkiaan tavoiteltua yhteistyön laajuutta ei saavutettu, mitä ainakin ulkopuolisen silmin voisi pitää jonkinlaisena epäonnistumisena. Liikuntatoimen edustaja kuitenkin suhtautuu toiminnan onnistumiseen lopulta jossain määrin positiivisesti:

*-- sanotaan näin et jos täst yhteistyökuvioista ni kolme tavotetta nin kolmesta yks (onnistu).
-- kyl mä pidän et tää on tärkee kuvio täs vaihees koska se voi poikia sit aikanaan kaiken muun.*

Jälkimmäisellä virkkeellä haastateltava viittaa siihen, että yhteistyötä muiden sektoreiden kanssa voidaan myöhemmin kehittää laajemman poikkihallinnollisen yhteistyön perusteella ja että muut sektorit ovat oletettavasti tuolloin myös halukkaampia tekemään yhteistyötä kaupunkiorganisaation kanssa. Vaikka kriittisesti voidaan ajatella, että haastateltava yrittää selittää asioita parhain päin, yhdyn toisaalta liikuntajohtajan mielipiteeseen. Jos kaupungin sisäinen yhteistyö toimii sujuvasti ja kaikki sen resurssit ovat mahdollisimman tarkoituksenmukaisessa käytössä, näyttäytyy se ulkopuolisillekin tahoille varmasti houkuttelevampana yhteistyökumppanina kuin sellainen organisaatio, jonka sisäinen yhteistoiminta ja verkostot rakoilevat. Luonnollisesti myös taloudelliselta näkökannalta kaupungin sisäisen yhteistoiminnan onnistuminen on ensiarvoisen tärkeää.

Jotkut haastateltavista myös näkevät hankkeilla, kuten tälläkin, olevan mahdollisesti laajamittaisemmin vaikutuksia yhteistyöhön liikuntapalveluissa ja muualla:

H3: -- kullakin niinku vastualueella on tietysti tarpeita et voidaanko niitä sit yhteisesti toteuttaa aiempaa niinku tehokkaammin niin sehän tässä on itse asiassa niinku siis ihan meillä ajankohtasta et me pohditaan muun muassa kaikki yhteisten tilojen käyttöä niinku liikuntasalien, liikuntatilojen, uimahallin --.

H7: -- liikuntapalvelut esimerkiks Kotkassa on niinku tän hankkeen kautta saanu sellasta niinkun yhteistoiminnallisuutta niinkun suhtees omiin tavoitteisiinsa ja omiin ratkaisuihinsa joka on varmaan ihan rakentavaa -- että esimerkiks terveystilavien suunnittelussa pitää niinku kääntyä sinne liikuntapalvelujen puoleen --.

Ensimmäisen haastatteluotteen mukaan yhteistyö saa vastualueet enemmän pohtimaan kunkin erillisten tehtävien ja toimien toteuttamista yhteisesti saadakseen toimimiseensa lisää tehokkuutta, mistä konkreettisena esimerkkinä on tilojen yhteiskäyttö. Vastaavasti toinen haastateltava näkee nimenomaan hanketta hallinnoineiden liikuntapalveluiden saaneen tavoitteisiinsa pyrkimiseen ja toimintansa toteuttamiseen uudenlaisia yhteistoiminnallisia näkemyksiä ja mahdollisuuksia. Sen lisäksi, että liikuntapalveluiden voi olettaa kykenevän suuntautuvan yhteistoiminnallisesti muiden vastualueiden suuntaan, tulee haastateltavan mielestä myös isompien vastualueiden, kuten terveystalveluiden, suhtautua vastavuoroisen aktiivisesti yhteistyöhön liikuntapalveluiden kanssa.

7.3.3 Yhteistyön mahdollistama oppiminen

Sen lisäksi, että hanke on tuottanut nimenomaan liikunnan edistämisen yhteistyöhön uuden toimintamallin ja helpotti kyseisten toimijoiden yhteistyötä, kokevat haastateltavat myös oppineensa hankkeen perusteella yhteistyöstä yleisemmälläkin tasolla ja saaneensa siitä työhönsä uusia näkökulmia. Seuraavat haastatteluotteet havainnollistavat näitä kokemuksia:

H2: -- operatiivinen taso on se joka on onnistunein -- että kahvipöydässä voidaan puhua mitä vaan mutta mut sit operatiivisel tasol se pitää tapahtua, siel pitää ymmärtää se asia -- se täytyy suunnitella sinne alas asti sillä tavalla et miten tää nyt menee ja kuinka se saadaan ihmisille niinku sisäistettyä tehdäänkö näin ja sitte jos ne pääsee ite mukaan siihen tekemisen makuun ni -- sit se asia on niinku huomattavast mielekkäämpää se se me ainaki opitaan tässä käytännössä.

H3: -- he (työntekijät) on sitte kertoneet ja raportoineet mitä on tehty ja antaneet niinku hyviä vinkkejä hyvistä käytänteistä että siinä mielessä niinku tavoiteisiin varmaan on päästy --.

H5: -- avannut silmiä ja lisännyt tietosuutta ja varmaan niinku selkiyttäny sitä et mihin kannattaa panostaa ja niin päin pois se se on must tän suurin anti tähän asti.

H6: -- puolin ja toisin niist (johtamiskulttuureista) opitaan että et tota mie nään oikeestaan sen aika rikastuttavana.

H7: -- on todettu, että tää yhteistyö on mahollinen ja mitään niinku jättiläissuurii superresurssei ei välttämättä tarvi kun vaan kaikki menee sinne yhtä yhtä päämäärää kohti niin tota niin se on varmaan se tärkein --.

Ensimmäisessä otteessa haastateltava nimeää operatiivisen tason toiminnan hankkeen onnistuneimmaksi elementiksi pitäen tätä onnistumisen aluetta lisäksi erittäin tärkeänä hankkeen kontekstissa. Kyseinen vastuualuejohtaja on kertomansa mukaan oppinut hanketoiminnan myötä uutta myös yhteistoiminnan suunnittelusta ja toimijoiden sitouttamisesta siihen. Hieman samalla tavoin seuraavankin otteen haastateltava pitää hankkeen operatiivisen tason työntekijöiden kokemuksia yhteistyön hyvistä käytännöistä hyödyllisinä vastuualuejohtajana toimiessaan. Yhden haastateltavan mukaan hanke on myös selkiyttänyt toiminnan painopistealueita, ja vastaavasti toisen haastateltavan mukaan toisten vastuualueiden erilaiset johtamiskulttuurit ovat rikastuttaneet yhteistyötä ja opettaneet uutta. Viimeisen otteen haastateltava on hankkeen myötä oppinut, että yhteistyön toteuttamiselle ja onnistumiselle tärkeintä on nimenomaan yhteinen päämäärä. Tämä on sinänsä mielenkiintoista, että tässä hankkeessa kaikkien eri vastuualueiden toimijoiden päämäärät eivät ilmeisestikään olleet täysin yhteneväisiä, mutta luonnollisesti kyseisen haastateltavan kokemuksen mukaan ne saattoivat hyvinkin olla.

Lisäksi liikuntajohtaja summaa hankkeen kannattavuuden liikuntapalveluiden kannalta toteamalla, kuinka hankkeen avulla saadut palveluiden kehittämistä edesauttavat näkökulmat ovat niin arvokkaita, että lähestulkoon niiden vuoksi hanke on ollut kannattava toteuttaa erilaisista vaikeuksistaan huolimatta. On sinänsä myönteinen asia, että liikuntajohtaja näkee myös hankeyhteistyön arvon siitä huolimatta, että toiminnassa on tapahtunut hänen mukaansa useita epäonnistumisiakin. Yhteenvedonomaaisesti voikin edellisessä alaluvussa ja tässä esitetyn perusteella sanoa, että verkostotoiminta on osaltaan näyttänyt hankkeen toiminnassa myös parhaat puolensa ainakin joidenkin toimijoiden mielestä. Tällä viitataan verkostotoiminnan kykyyn saattaa yhteen eri toimijoita, jotka motivoituvat toimimaan tietyn yhteisen asian edistämiseksi ja tässä prosessissa kykenevät rakentamaan perustaa myös myöhemmälle yhteiselle toiminnalle sekä uusien kontaktien että asioiden uudenlaisen ymmärtämisen kautta.

7.3.4 Liikunnan tärkeyden esille nouseminen

Viimeisenä yhteistyön tuottamana onnistumisena käsittelen sitä, että hankkeen substanssi eli liikunta ja sen tärkeys nousivat esille eri vastuualueiden toimintakentässä. Seuraavat katkelmat kuvaavat haastateltavien kokemuksia tästä:

H4: -- liikunnan merkitys lapsen ja nuoren kasvuun ja kehitykseen et se on korostunu kuitenkin tässä, että tota siis se sellanen semmonen ajattelu siitä että tällöisiä asioita koulu ei voi sulkea pois vaikka ne ei olekaan sinänsä mitään oppiaineita -- vaan ne kuuluu siihen kouluun ja ne kuuluu siihen lapsen ja nuoren hyvinvointiin ja hänen hänen niinku terveyteensä ja hyvinvointiinsa voidaan vaikuttaa tällöisillä koulun toimilla.

H5: -- kyl tää niinku herättää ymmärtämään yhä paremmin sen tai niinku terveysliikunnan merkityksen toimintakyvyn ylläpidossa.

H7: -- tän puheeksioton ansiosta ja tän niinku tän tän liikunnan -- vahvistetun näkyväks tekemisen ansiosta niin niin kyl kyl niis yksiköis mun käsittääkseni on niinkun ainakin varmistettu se taso että se liikunta on niinkun että se ottaa niinku paikkansa -- ni kyl tää TerLi-hanke mun mielest se se on jotenki tuonu niinku pöydälle tän asian -- katsoo sitä niinkun eri näkövinkkelistä sitä omaa työtänsä et ottaa siihen sellasen ennaltaehkäisevän ja semmosen liikunnallisen otteen --.

Haastateltavien mukaan hanke muistuttaa liikunnan merkityksestä eri ikäryhmille sekä toisaalta myös haastateltavien omassa työssä. Ensimmäisen otteen ilmentämää oivallusta liikunnan tärkeydestä koulun toiminnassa ja koulun mahdollisuuksista lasten liikuntaan ja hyvinvointiin vaikuttamisessa varmasti kiiteltäisiin nykyisessä liikunnallisuuden edistämisestä käytävässä julkisessa keskustelussa. Erilaisia arjen liikunnallistamisen keinoja ja mahdollisuuksia mietittäessä ensiarvoisen tärkeää on, että ne henkilöt, jotka eri peruspalveluista vastaavat, ymmärtävät liikunnan merkityksen ja suhtautuvat positiivisesti siihen, että toimintaa kehitetään aiemmasta poikkeavillakin ajattelutavoilla. Näillä ajattelutavoilla tarkoitan esimerkiksi juuri tuota haastateltavan toteamaa seikkaa, että liikunta ja hyvinvointi ovat koulun asioita myös laajemmin ajateltuna kuin vain liikunnan oppiaineen toteuttamisen myötä. Yhtä lailla toisessa haastatteluotteessa haastateltava on vastaavalla tavalla oivaltanut liikunnan merkityksen erityisesti ikääntyviä ja heidän toimintakykyään koskien. Toisaalta taas kolmas haastatteluote nostaa esille myös näkökulman siitä, miten asian tiedostamisen lisäksi haastateltava on käytännöllisesti kokenut hankkeen muokkaavan käytännöllistä suhtautumista työhönsä liikunnallisemman otteen myötä.

Vaikka ehkä ensiksi voisikin ajatella, että liikunnan tärkeyden korostumisella ei ole mitään tekemistä hankkeen poikkihallinnollisuuden ja yhteistoiminnallisuuden kanssa, niin tosi asiassa on paljonkin. Yhteiseksi asiaksi otettu liikunta on paitsi tuottanut tyytyväisyyttä herättäneitä tuloksia hankkeen eri kohderyhmissä ja tarjonnut vastuualuejohtajille tätä kautta näkökulmia liikunnan tärkeyteen ja edistämiseen omalla vastuualueellaan, mutta myös osoittanut niitä yhteistyön myötä muille vastuualuejohtajille laajan poikkihallinnollisuuden ansiosta. Jos pelkästään lukemalla raportteja vastaavista samanlaisista hankkeista tai toiminnasta, joka ei koske kunkin omaa vastuualuetta, saisi samalla tavoin uudenlaista ymmärrystä liikunnan tärkeydestä, niin tuskin osallisuus tässä olisi tuottanut kuvatunkaltaisia tuloksia. Tässä ratkaisevaa on juuri se, että eri vastuualueet ovat itse osallistuneet hankkeeseen ja siten nähneet yhteistyössä toteutetun liikuntatoiminnan vaikutukset eri kohderyhmissä. Sen perusteella, että Hasanen (2009, 14, 24-25) raportoi samanlaisista tuloksista Jyväskylän seudun TERLI-hankkeessa, voi tätäkin lopputulemaa pitää liikunnan edistämisen suunnittelun kannalta merkittävänä tuloksena.

7.4 Johtamisen onnistumiset

Seuraavaksi käsitelen hankkeen johtamisen onnistuneimpia piirteitä. Näitä erottuu analyysin perusteella kaksi, mikä osaltaan kertoo siitä, että johtaminen on kaiken kaikkiaan yksi hankkeen haasteista. Hanketta on kuitenkin viety eteenpäin erittäin määrätietoisesti, minkä perusteella toinen näistä onnistumisista onkin hankkeen linjakas eteneminen erilaisista, edellisessä alaluvussa kuvatuista, yllättävistäkin esteistä tai muutoksista huolimatta. Sen lisäksi, että hanketta ja sen puitteissa järjestettyä toimintaa on määrätietoisesti edistetty, on hankkeessa myös nähtävissä perinteisiä johtajuuden elementtejä; toimijoita on kannustettu ja autettu toteuttamaan uudenlaista toimintaa.

7.4.1 Hankkeen eteneminen

Uusia toimintatapoja muodostettaessa ja kokeiltaessa, kuten tässäkin yhteistyöhankkeessa oli yhtenä tarkoituksena, toiminnan eteneminen ei luonnollisestikaan ole itsestäänselvyys.

Tässä tapauksessa toiminta kuitenkin eteni poikkeuksetta kaikkien haastateltavien mukaan varsin linjakkaasti eteenpäin, mitä he kuvaavat muun muassa seuraavasti:

H4: On on varmaan vaikka ne tavoitteet on saattanu muuttuu matkan varrella mutta kyllähän tää on koko ajan niinkun täs on koko ajan tapahtunu ja koko ajan menny eteenpäin ja tää on eläny tää hanke --

H6: -- mitä ohjausryhmälle tuotiin tietoo ni hankehan eteni ihan suunnitellusti et sinänsä tota minust aika hyvin on viety eteenpäin tavoitteen mukasesti sitä.

Molemmissa yllä olevissa haastatteluotteissa haastateltavat kertovat hankkeen edenneen kohti tavoitteitaan – jotka aiemman analyysin perusteella tosin ovat eri osallistujilla olleet osin toisistaan eriävät. Ensimmäisessä katkelmassa haastateltava toteaa itsekin, että tavoitteet ovat hieman saattaneet muuttua. Tämä on kuitenkin ymmärrettävää esimerkiksi yksityisen ja kolmannen sektorin jäätyä pois yhteistyöverkostosta. Vastaavasti kaupungin sisällä yhteistyöverkosto on pysynyt hankkeen aikana samana, vaikka henkilövaihdoksia onkin jonkin verran tapahtunut. Siitä, että hanke on edennyt, voidaan päätellä, että yhteistyölle on luotu mahdollisuuksia hanketoimintaa hallinnoimalla ja siltä on poistettu esteitä. Tässä mielessä hankejohton voidaan siis todeta toteuttaneen verkostojohdamiseen kuuluvia toimia McGuiren (2002) verkostojohdamisen mallin syntetisointitoiminnon mukaisesti.

Kuten aiemmin analyysissa käsitellyistä liikuntajohtajan toteamuksista (” -- onneks tää nyt on loppupuolella, me viedään tää väkisin läpi.” ja ”-- kaikista niistä epäonnistumisista huolimatta --”) voi päätellä, ei hankkeen loppuun saattaminen ole ollut välttämättä selviö tai sen eteenpäinvieminen koko ajan erityisen innostavakaan tehtävä. Tämän huomioiminen nostaa hankkeen etenemisen mahdollistamiseksi tehdyn työn arvoa entisestään. Toisaalta kun miettii hanketta tässä alaluvussa läpikäytyjen verkostoyhteistyön onnistumisten valossa, vaikuttaa siltä että hanke on antanut kaupungin vastuualueille paljon sellaista, mitä välttämättä kaikki hankkeet eivät tuota tai mitä ei ainakaan kannata pitää itsestäänselvyytenä. Tällä viitataan esimerkiksi positiivisiin hanketuloksiin, yhteistyön helpottumiseen ja yhteistoiminnan tuomiin uusiin näkökulmiin.

7.4.2 Johtajuus

Toisena yhteistyön johtamisessa saavutettuna onnistumisena analyysin perusteella nousi esiin haastateltavien kokema johtajuus. Toisin sanoen sen lisäksi, että toimintaa olisi vain hallinnoitu tai toiminnan substanssiin liittyviä asioita hoidettu, haastateltavia on heidän mukaansa pyritty hanketoiminnassa myös eri tavoin auttamaan ja tukemaan. Liikuntatoimen koetaan puhuneen pitkän aikavälin kehitystyön puolesta, ja vastaavasti liikuntatoimen edustajat pitävät muiden vastuualueiden toimijoita vastaanottavaisina ja kiinnostuneina. Haastateltavat myös kokevat, että heitä on sitoutettu hanketoimintaan ja lisäksi yhden vastuualueen edustaja on saanut liikuntatoimelta positiivista palautetta toiminnastaan. Kaupungin toimijaverkoston sisällä ilmapiiriä ja keskinäistä luottamusta sekä avoimuutta kuvaillaan hyväksi, mikä omalta osaltaan kertoo johtamisen asianmukaisuudesta. Yksi haastateltavista kiittelee johtamista juuri sen tarkoituksenmukaisuudesta ja jotkut heistä pitävät vastaavasti hankkeen vastuunjako selkeänä, mitä seuraava sitaatti ilmentää:

H1: Mun mielest on ollu et emmä nää täs hankkeessa niinku mitään rooliepäselvyyksiä että ne on ollu aika selkeet joo.

Vaikka näitä yllämainittuja asioita käsiteltiin edellisessä alaluvussa myös verkostoyhteistyön johtamisen haasteina, ei niitä tule sivuuttaa tässä, sillä osalla haastateltavista on kyseisistä ilmiöistä ylläkuvatunkaltaisia myönteisiä kokemuksia. Vaikuttaisikin siltä, että tässä mainittuja johtajuuden toimintoja on toteutettu hankkeessa, joskin hieman epäjohdonmukaisesti ja vaihtelevasti. Ainakin jossain määrin hankkeessa voidaan kuitenkin sanoa toteutettaneen McGuiren (2002) verkostojohtamisen mallin mobilisoinnin prosessia, joka sisältää verkoston toimintaan saattamiseksi toteutettuja johtajuuden toimia.

Syy haastateltavien varsin erilaisiin kokemuksiin johtajuuden toteuttamisesta on varmasti edellisessä alaluvussa todetun mukaisesti se, että hankkeen johto on toiminut tarkoituksenmukaiseksi kokemallaan tavalla. Tästäkin huolimatta tai oikeastaan juuri sen takia voi vain pohtia, olisiko hankkeen toiminnasta saatu tehokkaampaa jos johtajuutta olisi

osoitettu hankkeen muille toimijoille johdonmukaisemmin ja kattavammin panostamalla vastuunjaon selkiyttämiseen, toimijoiden sitouttamiseen, palautteenantoon ja vuorovaikutuksen edistämiseen kaikkien vastuualuejohtajien osalta.

Lisäksi ehkä tässä kohdassa voisi mainita senkin asian, mikä ominaisuutena kuuluu oleellisesti juuri menestyksekkääseen ihmisten kanssa toimimiseen ja heidän johtamiseensa, että mielestäni hankkeen johtohahmona ainakin jossain määrin toiminut liikuntajohtaja on kyennyt kiitettävän kriittisesti tarkastelemaan toimintaansa hankkeen johdossa. Tämän osoittavat mielestäni monet hänen puheestaan esitetyt haastattelusitaatit, jotka liittyvät esimerkiksi yhteistoimintaan ja sen kehittämiseen kolmannen sektorin toimijoiden kanssa sekä hankkeen johtamiseen ja sen onnistumisiin kuin myös haasteisiin kokonaisuudessaan. Tämänkaltainen kriittinen suhtautuminen on siksi luonnollisestikin tärkeää, että se mahdollistaa omien kehityskohteiden tiedostamisen ja huomioimisen jatkossa.

7.5 Tulevaisuuden yhteistyö ja yhteenveto tuloksista

Haastattelujen lopuksi pyysin haastateltavia arvioimaan vielä laajemminkin vastuualueet ylittävän yhteistyön mahdollisuuksia tulevaisuudessa sekä toisaalta hankkeiden hyvyttä terveysliikunnan edistämisen keinoina ylipäätään ja niiden mahdollisia vaikutuksia liikuntapalvelujen tuottajien rooleihin. Tässä alaluvussa käsittelen näitä arvioita ja kokemuksia. Lopuksi esitän yhteenvedon tutkimuksen tuloksista.

7.5.1 Hankkeet terveysliikunnan edistämässä ja tulevaisuuden yhteistyö

Ensimmäisenä keskityn hankkeisiin terveysliikunnan edistämisen keinoin sekä siihen, millaisia vaikutuksia haastateltavat arvelevat niillä olevan yhteistyöhön tulevaisuudessa. Yleisenä luonnehdintana voi todeta, että haastateltavat pitävät hankkeita toimivana ja hyvänä keinona terveysliikunnan edistämiseksi, mikä ilmenee esimerkiksi seuraavissa haastattelukatkelmissa:

H4: -- kyllähän hankkeel on hirveen iso rooli monen uuden asian tai monen uuden ajatusmallin luomisessa ja tuomisessa niin ni koska -- kenelläkään esimiehellä ei oo

ainakaan aikaa lähteä viemään ihan isompia asioita ja muutostöitä koska se vaatii niin siihen niinku syvällistä paneutumista ja sitä menemistä sinne kentälle.

H6: Kyllä mie nään että et nää on tota mitä suuremmas määrin niin suhteellisen pienillä panoksilla saahaan hyvää aikaan.

Ensimmäisessä haastatteluohteessa haastateltava toteaa, että hankkeiden merkitys on uudenlaisten ajatus- tai toimintamallien luomisessa, jotka jäisivät muuten toteutumatta. Ajattelussa on taustalla se, että vastuualueiden johtajilla on työssään niin kiire, ettei kukaan halua tai ehdi ottaa mitään uusia tai ”ylimääräisiä” asioita oma-aloitteisesti edistettäväkseen, ellei se tapahdu järjestelmällisemmin tämänkaltaisen hankkeen muodossa. Hanketoiminnan etuina voidaan tässä mielessä nähdä se, että yhteistyön myötä jonkin asian konkreettisesti vaatima työpanos jakautuu useammalle toimijalle, minkä vuoksi toimintatapojen muuttamiseen suhtaudutaan myönteisemmin. Toisaalta hanke nostaa toimintansa keskiössä olevan asian, eli tässä tapauksessa liikunnan, korostetusti osaksi toimintaa (mikä todettiin jo erikseen hankkeen vahvuudeksikin) ja pitää sen esillä. Näin asia tai toimintatapa ei pääse uutuudenviehätyksen jälkeen katoamaan, vaan juurtuu todennäköisemmin pitkäjänteiseksi osaksi toimintaa. Toisen vastuualuejohtajan mukaan hankkeiden hyvyys toimintatapana perustuu siihen, että pienilläkin toimintatapojen muutoksilla on saatu ja on ylipäätään mahdollista saada tuloksia aikaan. Ehkä siis muulloin, tehtäessä tietoisesti pysyvää muutosta toimintaan, muutokset ovat lähtökohtaisesti jo massiivisempia aiheuttaen paljon kustannuksia ja muiden resurssien käyttöä, eivätkä silti välttämättä onnistu. Vastaavasti hankkeessa muutosten toteuttamiseen vaaditaan pienempi vaiva, jolloin jo pienemmätkin saavutetut hyödyt tuntuvat merkittävimmiltä.

Kaiken kaikkiaan haastateltavien puheet kertovat mielestäni kyseisenlaisten hankkeiden olevan tärkeitä perustoiminnan lisäresurssina joko toiminnan uudistamisen ja suunnittelun tai käytännön toiminnan toteuttamisen kannalta. Tämä onkin Rikalan (2012a, 22) mukaan yksi hanketoiminnan yleisimmistä motiiveista. Kyseisestä TerLi-hankeesta eikä hanketoiminnasta ylipäätään puhuttu haastatteluissa sillä tavoin, että sillä olisi tarkoitus paikata pysyviä palveluja, kuten joissain tapauksissa hankkeilla Sjöblomin (2006, 79) mukaan pyritään tekemään.

Eräs haastateltava kuitenkin huomauttaa, että vaikka hankkeet ovat hyviä keinoja, pitää niitäkin toteutettaessa pyrkiä kiinnittämään huomiota toiminnan tehokkuuteen:

H3: -- et vastaavanlaista hanketta jos tehtäs niin ehkä tässä sit ois jotakin opittu et millä tavalla se saatas niinku vielä tehokkaammin.

Toisin sanoen hankkeella olisi haastateltavan mukaan voitu saada vielä enemmän aikaan, jos olisi toimittu tehokkaammin. Analyysini antaa olettaa jossain määrin samaa; jos hankkeen johtotasolla olisi toimittu ammattimaisemmin, vaikutus olisi varmasti siirtynyt myös toiminnan käytännön tason kautta hankkeen tuloksiinkin.

Aiemmin analyysissäni olen tuonut esille sekä hankkeen haasteena että onnistumisena hankkeen vaikutuksellisuuden mutta toisaalta myös vaikutusten vähäisyyden toimijoiden yhteistyöhön jatkossa. Kummankin näkökannan merkitystä korostaa se, että monet haastateltavista suhtautuivat melko samankaltaisesti tulevaisuuden yhteistyöhön pidemmällä tähtäimellä – sitä pidetään ainoana mahdollisena toimintatapana. Haastateltavien mielipiteitä havainnollistavat kuvaavasti monet eri haastattelukatkelmat:

H1: -- et tuota mun mielest tää on aino oikee tapa toimia niinkun terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseks -- emmä nää niinku mitään muuta vaihtoehtoo oikeestaa et se et jokainen puuhailee omissa nurkissaan niin se vaikuttavuus jää aika pieneks.

H2: -- on tärkeitä tiedostaa mitä meil on täs ympäristön muutokses tapahtumassa ja mitä se vaatis meiltä yleensä julkisilta palveluilta. -- kuntalaisen näkökulmasta ku lähtee aattelee et miten me pystytään tää olosuhde säilyttämään ni siinä se haaste on ja siihen tarvitaan tätä yhteistyötä ja sen kehittämistä täällä.

H4: -- mä sanon että meil on velvollisuuksia et se se on niinku ihan selvää et tulevaisuus tuo lisää sitä meidän on pakko tehdä sitä paljon laajemmin ku mitä meillä nyt tehdään ja meille meidän ne haasteet lasten ja nuorten kanssa niin ne ne on niin isot et et sitä ei voi kukaan vastuualue yksikseen puuhastella vaan ne on pakko tehdä kaikki yhdessä.

H5: -- se on aino keino niin niin tota pystyy hoitaa nää hommat, että me pystytään toimimaan ristiin ja ja semmoset niinku vastuualuekohtaset, toimialakohtaset raja-aidat madaltuu niin se on must aino mahdollinen tapa et me hallitaan tää kustannusten kasvu ja ja pystytään niinku tehostamaan toimintaa, tuottavuutta kasvattamaan.

H7: No no tietenkin sillähän (yhteistyöllä) nyt voidaan saavuttaa hyvänen aika vaikka mitä jos tota jos aatellaan että koko koko niinku tämmösen kunnan palvelujärjestelmän tehtävä on on niinku taata kuntalaiselle niinkun hyvä elämä -- se nyt ilman muuta on selvää et jos ei sitä yhteistoimintaa ole niin niin tota ei semmoseen tavoitteeseenkaan voida päästä -- mun mielest täs täs koko asiassa ei ei eihän täs oo niinku olemassa mitään muuta ku yhteistoimintaa ja tota jos jos sitä ei ole niin kylhän ne onnistumisen mahdollisuudet on aika heikot -- et yhteistoimintaa on niinku pakko olla ja kyllähän sitä onkin mutta tota mut kyllähän sitä viel aika paljon voidaan kehittää.

Yksimielisyys yhteistyön lisäämisen tarpeesta on haastattelujen perusteella kiistatonta. Silmiinpistävää haastattelukatkelmissa on kuitenkin se, miten välttämättömänä yhteistyötä ja sen lisäämistä pidetään sekä kuvataan. Yhtä katkelmaa lukuun ottamatta kaikissa muissa kuvataan yhteistyötä joko pakkona tai ainoana mahdollisena tapana toimia tai onnistua toiminnassa. Kukin haastateltava esittää vastaavasti yhteistyölle omasta näkökulmastaan erilaisia motiiveja ja tavoitteita. Osa katsoo asiaa enemmän palvelujen käyttäjien eli kuntalaisten näkökulmasta todeten, että terveen ja hyvinvoivan elämän mahdollistamiseksi heille palveluntuotanto on taattava. Tämän ei vastaavasti uskota jatkossa onnistuvan enää siten, että kukin vastuualue toimisi vain itsenäisesti. Eräs haastateltavista puhuu yhteistyöstä ja sen välttämättömyydestä jopa velvollisuutena kuntalaisia kohtaan ja toinen pitää palvelutuotannon jatkamista vain eri vastuualueiden itsenäisenä toimintana todennäköisenä epäonnistumaan tehtävässään. Toisaalta osa ilmaisee yhteistyötarpeen johtuvan enemmän ympäristön muutoksesta ja erityisesti taloudellisista syistä, vaikkakin voi olettaa, että toiminnan toteuttamisen implisiittisenä tausta-ajatuksena on myös heillä kuntalaisten hyvinvoinnista huolehtiminen.

Diskursiivisesti tarkasteltuna on yllä olevista sitaateista merkityksellistä huomata, kuinka niissä puhutaan siitä, että jokin vastuualue hoitaa asioita yksin. Näissä sitaateissa kaksi haastateltavaa kuvailee sitä 'puuhasteluksi' tai 'puuhailuksi', ja muualla haastatteluaineistossa eräs haastateltava puhuu siitä 'tuhertamisena' ja 'näpertelynä'. Mikään näistä verbeistä ei anna kyseisestä toiminnasta kovin ammattimaista ja tehokasta kuvaa. Sen lisäksi, että tämänkaltaisen kielenkäyttö voi luonnollisesti kertoa siitä todellisuudesta, mikä kaupunkiorganisaatiossa vallitsee, se todellisuudesta riippumatta uusintaa ja vahvistaa kyseistä ajatusta ja toimintatavan olemusta. Tässä mielessä vaikuttaa siis siltä, että useat haastateltavista todella pitävät aiemmin vallinnutta, hallintokunnittaista

toimintakulttuuria menneisyyden toimintatapana – ainakin periaatteessa. Tietyllä tavalla se luo myös muille vastuualueille painetta yhteistyöllisten toimintatapojen omaksumiseksi leimaamalla hallintokunnittaisen työskentelyn tuloksettomaksi ja tehottomaksi.

Sekä kaupungin liikuntapalveluiden edustaja että liikuntaseuratoimija haluavat jatkossakin kehittää myös kaupunkiorganisaation ulkopuolella sektoreiden välistä yhteistyötä keskenään. Liikuntajohtaja näkee itse asiassa liikuntapalveluiden yhteistoiminnallisuudessa paljon laajentamisen tarvetta ja osaltaan olennaisesti myös liikuntaseurojen suuntaan:

-- kyl oleellisinta on se että jos me rakennetaan liikuntamahdollisuuksia liikuntaedellytysten parantamiseksi täällä niin -- pyritään niinku ratkasuihin jotka jotka lisää niinkun ihmisten tota nin halua ja alttiutta liikkua ja sitä kautta sillä on terveydellisiä vaikutuksia -- vaikuttamaan näiden vanhustenhuollon ja terveydenhuollon puoleen, siihen et siel korostuu -- liikkuminen ja liikunta ja miten sitten he pystyy sielt neuvoo johonki järjestelmään, joka pitäis luoda ja siinä tää kuvio, et ollaanko me tekemisis yhteistyössä ja niinku ainaki liikuntajärjestöjen kanssa ja sieltä kautta saadaan sillei aika paljon tehoa ja efektiivisyyttä ja sitte siinä jos siinä on tukena kyljessä vielä jotain yhteistyötä niinku vaikka vanhustenhuollon asiantuntemus ja muuta ni se on ihan välttämätöntä.

Liikuntajohtaja kuvaa, kuinka kaupunkiorganisaation sisäisestä ja myös ulospäin suuntautuvasta toiminnasta tulisi saada aikaan eräänlainen palveluketju, minkä luominen ja kehittäminen toimisi myös yhteistoiminnan kehittämisen tausta-ajatuksena. Täten yhteistyön kehittämisen motiivina ei olisi ainoastaan paikallisen liikuntakentän kehittäminen itseisarvoisesti liikuntatoiminnan näkökulmasta, vaan osittain myös se, että sen avulla toivottaisiin saatavan vaikutuksia kuntalaisten terveyteen. Liikuntaseuratoimija vastaavasti toteaa seurojen tarvitsevan päätoimisia työntekijöitä toimintojensa pyörittämiseen, minkä vuoksi kaupungin tuki ja opastus tulevat merkittävään rooliin. Tästä syystä seura pyrkii myös hakemaan yhteistyötahoja ja järjestämään yhteistyötä uusilla keinoilla. Innostus kaupungin kanssa tehtävään yhteistyöhön on siis edelleen suurta, kuten aiemminkin jo todettiin. Haastateltu seuratoimija näkee seuratoiminnan olevan muuttumassa ammattimaisempaan suuntaan, vaikka yhteisöllisyys tuleeikin varmasti säilyttämään tärkeän merkityksensä toiminnassa. Hän myös toteaa, että seurojen muutos on seuratoimijoista itsestään sekä heidän halustaan ja osaamisestaan kiinni.

Vaikka haastateltavat ovatkin ylläesitetyn perusteella yksimielisen vakuuttuneita yhteistyön lisäämisen tarpeellisuudesta ja vastuualuekohtaisen yksintyöskentelyn vähäisistä vaikutuksista, muutamat heistä huomauttavat kuitenkin myös, ettei yhteistyö käytännössä ole varmastikaan täysin ongelmatonta. Tämä ilmenee seuraavista haastattelukatkelmista:

H1: -- mun mielest se organisaatorakenne sitte täytyis ihan puhtaasti jotta saatais niinku ihan selkeest semmosta moniammatillista toimintaa, ni sitte täytyy purkaa nämä organisaatorajat ja samoin budjettirahat et sit täytyy olla yhteiset rahat ja yhteiset tavoitteet että toimitaan ihmisten ympärillä eikä niinku sen toiminnan ympärillä sitte. -- mut yhteistyön toimivuus riippuu aina aika paljon myöski henkilökemioista ja ihmisistäki --.

H2: -- se (yhteistyö) on tuonu nimenomaan, tää just että siin on siinä vaiheessa kun on että saman asian ympärillä pyörii kahden eri hallintokunnan ihmisiä jotka molemmilla on ajatus mukana siinä, että siinä niinku mietitään oikeesti sitä eikä se oo sitä virallista ni se on sitä parasta osaa siinä -- enemmän tämmöstä niinku hyvää tahtoo ja maataisjärkee -- Sitä on kauheen vaikee saada organisaatioon sisään sellasta, että millasta se hallinnollinen yhteistyö pitää olla ku laatikot on tässä, sit jos nämä laatikot yhdistää ni ne tekee yhteistyötä ni ei se tarkoita ollenkaan sitä, että kyl se tapahtuu ihan siel operatiivisel tasol --.

H3: No se vähän tietysti riippuu organisaatiosta millaisia rakenteita on -- kokonaisvaltasemmin pitäis suhtautua --. Se on sit joustamista niinku molemmiin siis kaikkiin suuntiin ja se on varmaan se vaikee asia. --.

H4: -- on isoja vastuualueita ja on pieniä vastuualueita ja kuka siinä sitten niinkun määrää ja kuka siinä sitten tekee niitä isoja päätöksiä, miten lähetään menemään ne on isoja juttuja joo.

H5: -- eri ihmiset näkee ja toimii eri tavalla ja sit se että kyl tälläset tääl on yllättävän syvällä tälläset niinkun vastuualueiden väliset rajat niin niin kyl se se on se on pitkä tie että opitaan yhä enemmän toimimaan yhdessä ja -- siin on vielä paljon tekemistä että et et jos että saadaan sitä uskallusta ja semmost niinku yhä syvempää vastuualueiden välistä yhteistyötä et et kyl niinku aika varovaisii monesti ollaan vielä ottamaan kantaa -- vaikka niinku jokainen mielipide ihan yhtä arvokas sieltä voi tulla niinku ihan uus näkökulma ku joku toinen sen tuo --.

Yhteistyön haasteellisuuden taustalla ovat haastateltavien mukaan monet eri syyt. Ensimmäisenä sekä kolmantena olevissa katkelmissa haastateltavat nostavat esille organisaation rakenteellisten tekijöiden vaikutuksen ja toisaalta neljännessä otteessa haastateltavan näkökulmana on yhteistyötä koskevan päätöksenteon haasteellisuus. Ensimmäisessä otteessa haastateltava heittää myös ilmoille jokseenkin radikaalin toimintaehdotuksen siitä, miten aito moniammatillisuus saataisiin toteutettua siten, että vastuualuerajat purettaisiin ja myös heidän erilliset budjettinsa laitettaisiin yhteen. Tällöin

hänen mukaansa mahdollistuisi toiminta ihmisten eikä toiminnan ympärillä, mikä poliittisen mainoslauseen vivahteestaan huolimatta tiivistää mielestäni osuvasti kunnalliseen toimintaan liitetyn byrokraattisen luonteen, mutta samalla toiminnan ihmisiä palvelevan ydintehtävän.

Muut haastateltavat kiinnittävät huomionsa eri sanamuodoin ja painotuksin siihen, että yhteistyön toteutuminen ja onnistuminen riippuu paljolti sellaisista asioista, joihin ei välttämättä voi kovin yksioikoisesti virallisoin keinoin vaikuttaa. Tällaiseksi haastateltavat mainitsevat yksittäiset toimijat, heidän ajattelutapansa sekä joustamis- ja yhteistyöhalukkuutensa. Toisin sanoen ratkaisevaa olisi se, että eri vastuualueilla toimivilla ihmisillä olisi halua ja kykyä heittäytyä ennakkoluulottomasti toimimaan uusilla tavoilla, katsomaan asioita uusista, omalle vastuualueelle poikkeavista näkökulmista kokonaisvaltaisesti ja tuomaan esille ajatuksiaan myös sellaisista asioista, jotka eivät välttämättä kuulu oman erityisosaamisen tai vastualueen piiriin. Tämänkaltaisen toiminnan haasteellisuuden havaitsivat myös Huhtanen ja Pyykkönen (2012) Liikuntatieteellisen seuran kuntapäätäjille suunnatussa kyselyssään. Siinä viranhaltijat nimeävät hallintokuntarajat ylittävän yhteistyön haasteiksi sektoreiden väliset raja-aidat sekä eri toimijoiden liian vastuualuekohtaiset katsantokannat. (Huhtanen & Pyykkönen 2012, 75.) Voisi siis päätellä, että erilaisia organisaatorakenteellisia ratkaisuja tärkeämpää olisi uudenlaisen yhteistyökulttuurin luominen ja juurruttaminen. Tämän voisi ajatella pitävän paikkansa senkin vuoksi, että kaupungin organisaatorakenne on hyvinvointipalvelujen osalta jo varsin moderni. Useinkaan hyvinvointipalveluista puhuttaessa niihin ei sisällytetä liikuntaa, mutta Kotkassa näin on. Tästä varsin kattavasta ja uudenaikaisesta hyvinvointipalveluiden organisaatorakenteesta huolimatta toiminta ei siis kaikkienensa ole niin yhteistyöhenkistä kuin se voisi ja tulevaisuudessa haastateltavien mukaan sen olisi välttämätöntä olla. Liikunnan vastualueen – jota ei perinteisesti ole edes mielletty osaksi kunnallisia hyvinvointipalveluita – asema ei kuitenkaan kaikkien haastateltavien mielestä ole nykyisissäkään hyvinvointipalveluissa yhtäläinen muiden niihin kuuluvien vastualueiden kanssa, kuten seuraavissa haastattelukatkelmissa todetaan:

H1: No ehkä se (liikunta) on vähän erillinen ja tuota mut silti niin kyl mä luulen et me ollaan niinku yhteistyössä päästy paljon pidemmälle ku monessa muussa kunnassa silti, mut

täytyy myöntää ja että me ollaan nyt tässä kuitenkin esimes ihan jo fyysisesti täs ollaan terveydenhuollon johtaja, sosiaalihuollon johtaja ja vanhustenhuollon johtaja ollaan niinkun ihan rinnakkain tässä ni se yhteistyö ihan päivittäinen yhteistyö on helppoa ja liikunta sijaitsee, liikunnan johto sijaitsee sit jossain muualla et nää voi olla joskus jo ihan semmosii vaikuttavia asioita, jos oltais ihan vierekkäin niin varmaan semmost päivittäis keskusteluu tulis käyty paljon useemmin.

H5: -- liikunta ni kyl se hirveen paljon mielletään kuten nuorisotoimikin sellaseks niinkun vapaa-aikatyypiseksi tekemiseksi enemmän et et ei sillai niinku kaupunkilaisten hyvinvointiin liittyväksi kokonaisuudeksi. Tottakai se on meilläkin luonteeltaan erilainen mut et kuitenkin niin tota niin niin kyllä se et se on osa tätä niin niin kyl se silloin myöski liittyy osaks näitä hyvinvointipalveluita. Et kyl sil organisatorisella rakenteella ni on sil aina oma merkityksensä.

Ensimmäinen sitaatti osoittaa juuri sen, miten yhteistyön pohjaa rakennetaan käytännössä epävirallisessa vuorovaikutuksessa, joka tapahtuu luonnollisessa vuorovaikutuksessa oman työn ohessa ilman minkäänlaisia erityisjärjestelyjä. Tämänkaltaista toimintakontekstia on vaikea aikaansaada edes yhteisellä organisaatorakenteen avulla, vaikka toinen haastateltava puhuukin sen tärkeyden puolesta. Varmasti yhteisen hallintorakenteen tuoma yhteenkuuluvuus ja turhien raja-aitojen poistaminen osaltaan helpottaakin yhteistyötä silloin kun sitä lähdetään toteuttamaan, mutta yhteistoiminnan käynnistäminen kahvipöydästä käytännön toimenpiteiksi tapahtuu helpoimmin vapaamuotoisen ajatustenvaihdon lomassa. Uudistuneesta organisaatorakenteesta huolimatta myös liikuntajohtaja toteaa liikunnan aseman olevan edelleen sama kuin se on ollut aikaisemminkin eli käytännössä jossain määrin erillinen muista, perinteisemmin hyvinvointipalveluihin kuuluvista vastuualueista. Tutkimukseni analyysiosion loppuksi esitän vielä seuraavassa hänen näkemyksensä siitä, mihin suuntaan hän ylipäättään toivoo ja uskoo liikunnan vastualueen kehittyvän tulevaisuudessa:

Toivottavasti se nähdään ainakin tulevaisuudessa liikunta enemmän niinku tämmösenä terveyttä edistävänä palveluna -- täs vaihees pitäs jo pyrkiä -- vaikuttaa niinku ikäihmisten esimes kasvavaan kysyntään omasta terveydestä ja -- jos me ihan oikeesti aatellaan tätä meidän muuttuvaa ympäristöä ni se on luontainen paikka meidän substanssiosaamisen kehittämiseen on vanhustenhuolto -- vois olla näin että se tarkoittaa sitä et palataan takasin sellasiin asioihin että katotaan minkälaisia tehtäviä ja minkälaisia palveluita tuotetaan esimerkiks liikuntapalveluiden osalta jatkossa mut ne korvamerkittään ne rahat myös. Eli että silloin saadaan sitä asiaa taas takasi siihen että vaikka sit suitsittas 5-10 vuotta ja sen jälkeen se taas vapautettas --.

Liikuntajohtaja toivoo liikunnan asemoituvan ja sille annettavan mahdollisuus asemoitua tulevaisuudessa uudella tavalla osaksi terveyden edistämisen ja ennaltaehkäisevän hyvinvointitoiminnan rakenteita – ehkä yllättäen erityisesti vanhustenhuoltoon painottaen. Siihen asti kunnes tämä tällä hetkellä ajatusten tasolla oleva tietoisuus liikunnan tärkeydestä muuttuu käytännön teoksi erityisesti resursoinnin muodossa, peräänkuuluttaa liikuntajohtaja myös liikunnan rahoituksen korvamerkitsemistä.

7.5.2 Yhteenveto tuloksista

Kaiken kaikkiaan haastattelujen analysointi sisällönanalyysin avulla tuotti tässä luvussa esitetysti varsin kattavia tuloksia hankeyhteistyön ja sen johtamisen haasteista, jopa ongelmista, ja toisaalta onnistumisista. Koska tarkoitus on tutkia kokemuksia, eivät tulokset välttämättä kerro siitä, mitä hankkeessa todellisuudessa tapahtui, vaan nimenomaan siitä, miten eri toimijat asiat kokevat. Hyvänä esimerkkinä tästä on hankeyhteistyön vaikutukset yhteistyöhön jatkossa; osan mielestä hankkeella ei ole asiaan vaikutusta, kun taas toisten mielestä hankeyhteistyö helpottaa yhteistyötä myös tulevaisuudessa. Täten kyseinen asia on yhtä aikaa sekä verkostoyhteistyön haaste että sen onnistuminen. Toisaalta esimerkiksi yhteistyön koettu epäonnistuminen yksityisen ja kolmannen sektorin paikallistoimijoiden kanssa on asia, minkä tapahtumista ei ole syytä epäillä, sillä eri osapuolten kertomukset vastaavat tässä melko hyvin toisiaan, vaikka luonnollisesti eri sektoreiden toimijoiden näkökulmat eroavatkin toisistaan. Tuntuisi myös epäloogiselta ajatella haastateltavien kertovan epäonnistumisesta silloin, jos sellaista ei ole tapahtunut; yleensä tapana on ennemminkin kaunistella asioita parhain päin kuin tunnustaa epäonnistumisia. Suhteutettuna hankeyhteistyön alkuperäisiin tavoitteisiin, tapahtunutta voidaan täten pitää myös objektiivisesti ajatellen jonkinasteisena hanketoiminnan epäonnistumisena – sen lisäksi, että toimijat myös subjektiivisesti kokevat sen olleen sitä.

Tämän kaupunkiorganisaation ulkopuolisen yhteistyötoiminnan kariutumisen lisäksi hankkeen suurimmat haasteet liittyivät hankeverkoston johtamiseen. Siinä on haastateltavien mukaan kohdattu rooliepäselvyyksiä ja myös yksi verkostojohtamisen kompastuskivistä, tavoitteiden yhteensovittaminen, on osoittautunut haasteelliseksi. Samoin hankkeen hallinnoinnista, koordinoinnista sekä toimijoiden vastuunjaon selkiyttämisestä

olisi joidenkin haastateltavien mukaan voinut huolehtia hankkeen aikana ponnekkaammin, vaikkakin jotkut haastateltavat ovat vastaavasti tyytyväisiä hanketoiminnassa näkyneeseen johtajuuteen. Hankkeen puitteissa toteutunut vuorovaikutus olisi myös joidenkin haastateltavien mukaan ja muiden johtamisen haasteiden perusteella voinut olla tarkoituksenmukaisempaa. Samoin riskien ja tulosten arvioinnissa on haastateltavien mukaan ollut hankkeen aikana puutteita.

Hanke on kuitenkin haastateltavien mukaan edennyt yllämainituista haasteista huolimatta linjakkaasti ja määrätietoisesti, mistä haastateltavat kiittelevätkin verkostonjohtoa. Haastateltavat myös pitävät hanketta erityisesti kohderyhmien näkökulmasta tuloksekkaana ja siinä mielessä onnistuneena. Vastaavasti haastateltavien omaan ja kunkin vastuualueen työhön hanke on heidän kokemustensa mukaan tuonut uusia ja hyödyllisiä toimintamalleja ja näkökulmia sekä nostanut esille erityisesti liikunnan merkityksen vastuualueesta riippumatta.

Näiden kokemustensa perusteella vastuualuejohtajat pitävät hankkeita hyvinä keinoina terveystoiminnan edistämiseksi, mutta vaativat niiltä kuitenkin normaalitoiminnan kaltaista tehokkuutta ja mahdollisuutta sitoa toiminta osaksi arkea. Harvinaisen yksimielisiä he ovat myös verkostoyhteistyön lisäämisen tarpeesta ja vaikutuksista, mutta se, saadaanko yhteistyötä aikaan ensi sijassa rakenteita muuttamalla vai epävirallisella ja henkilökohtaisella oma-aloitteisuudella, jää epäselväksi. Jos vastaus on jälkimmäinen, herää kysymys, miten tätä voitaisiin niin haluttaessa edistää. Vastaavasti liikunnan aseman parantamiseksi erityisesti valtakunnantason, viralliset linjaukset ja resursointitoimet olisivat ensisijaisen tärkeinä pidettyjä keinoja.

8 PÄÄTÄNTÖ

Tässä pääluvussa kokoan yhteen tutkimukseni annin ja teen siitä päätelmiä eri näkökulmista. Ensin keskityn tuloksiin tutkimusraporttini alkupuolella käsittelemäni kirjallisuuden valossa, minkä jälkeen esitän tämän pohjalta tekemäni käytännön johtopäätökset. Seuraavaksi siirryn arvioimaan tutkimusta kokonaisuutena sekä sen luotettavuuden että eettisyyden kannalta, mitä seuraa vastaavasti arvio omasta oppimisestani tutkimusprosessin kuluessa. Raporttini päättyy jatkotutkimusehdotuksiini aiheesta.

8.1 Diskussio

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää verkostoyhteistyön ja sen johtamisen suurimpia onnistumisia ja toisaalta haasteita, joita Kotkan kaupungin TerLi-hankkeessa kohdattiin. Lisäksi tavoitteena on ollut myös tutkia, osittain tähän hankekokemukseen pohjautuen, toimijoiden näkemyksiä yhteistyön tarpeista, mahdollisuuksista ja toteuttamisesta tulevaisuudessa. Edellisessä pääluvussa tutkimuksen tulokset käytiin läpi yksityiskohtaisesti sitaattiesimerkeillä havainnollistaen. Nyt keskityn tuomaan tulokset esiin tutkimusraporttini alkuosassa esittelemäni kirjallisuuden valossa ja johtopäätöksiä tehden.

Aloitan pohdintani käsittelemällä sitä, kuinka paljon hankkeen toiminnassa on kirjallisuuden perusteella nähtävissä verkostotoiminnan piirteitä ylipäätään. Tiivistetysti voisi sanoa, että yhteistyössä näyttiin pyrittävän – tietoisesti tai tiedostamattomasti – verkostomaiseen toimintatapaan, mutta niin ei kuitenkaan käytännössä toimittu. Toisin sanoen toiminnassa tavoiteltiin molemminpuolisia etuja, pyrittiin yhdistelemään toisiaan täydentäviä vahvuuksia ja luomaan erityislaatuista toimintaa sekä kyettiin luomaan olosuhteita sosiaaliselle oppimiselle toimintamallien kehittämiseksi, kuten Huxham ja Vangen (2002, 298), Powell (1990, 300, 302) sekä Kiviniemi ja Saarelainen (2009, 51) luonnehtivat verkostojen toimintaa.

Yhtenä tämänkaltaisen toiminnan tuloksista voidaan pitää uudenlaista yhteistyön mallia. Tässä yhteydessä tulee tosin huomata, että osa haastateltavista oli sitä mieltä, että yhteistyö ei vaikuttanut yhteistyöhön tulevaisuudessa. Kuitenkin mielestäni sitä, että enemmistö koki uuden, hyödyllisen yhteistyömallin syntyneen hankkeen tuloksena, voidaan pitää yhtenä hankkeen suurimpina ansioina erityisesti siksi, että se oli hankkeen tärkeimpiä tavoitteita. Uuden yhteistyömallin ja tämän hankkeen puitteissa tapahtuneen oppimisen myötä yhteistyön voisi ajatella helpottuvan jatkossa myös niiden vastuualueiden kanssa, jotka kokivat, ettei hankkeesta ollut hyötyä. Täten on myös mahdollista kehittää toimintamalleja jatkossa edelleen tai ainakin nykyiset ongelmat voidaan tiedostaa paremmin. Lisäksi yhteistyö mahdollisti oppimisen laajemminkin ja haastateltavat kertovatkin oppineensa erilaisia asioita työntekijöiden kokemuksista toiminnan suunnitteluun ja eri toimialoista oman työn ja eri palvelujen uusiin näkökulmiin. Tällaisia hanketoiminnan ”sivuvaikutuksia” ei tule myöskään väheksyä; on tärkeää pystyä tuottamaan kiireisten virkamiesten työarkeen kokemuksia, jotka tuovat uusia näkökulmia omaan työhön. Toisaalta taas Powellin (1990, 300, 302) sekä Kiviniemen ja Saarelaisen (2009, 51) mainitsemat toimijoiden sitoutuminen, luottamuksen aikaansaaminen ja suhdetehojainen viestintä koko verkoston laajuisesti jäivät ainakin osin toteutumatta. Tämä osaltaan kertoo erityisesti verkostojohtamisen haasteista hankkeessa ja tarjoaa myös osittaisen selityksen sille, miksi yhteistyö kariutui yksityisen ja kolmannen sektorin toimijan kanssa. Toisaalta sekä kolmannen että yksityisen sektorin toimijan kanssakin oli vakaa tarkoitus ja halu luoda yhteistyölle sellaisia muotoja, jotka palvelevat molempien osapuolien etuja, mutta tässä ei lopulta käytännössä onnistuttu riittävän hyvin.

Tutkitussa hanketoiminnassa on havaittavissa monia, jo aiemmissakin tutkimuksissa ja kirjallisuudessa raportoituja piirteitä. Aiemman tiedon perusteella yksi selkeimmistä haasteista, erityisesti seurojen kanssa tehtävässä yhteistyössä, on resurssikysymys niin henkilöstön osalta kuin muutenkin taloudellisesti. (Huhtanen & Pyykkönen 2012, 59; Seppälä 2002b, 35–36, 39; Ruusuvirta 2010, 40–44; Hovi 2011, 29–31, 36–37.) Seurakentän resurssiongelmat ja niiden vaikutukset seurojen toimintaan ja yhteistyömahdollisuuksiin tulivat ilmi tässä tutkimuksessa ja niitä voidaan pitää merkittävänä myös yhteistyöhön ja sen kehittämiseen vaikuttavana tekijänä. Rakenteiden

säilyessä ennallaan yhteistyön toteuttaminen vaatinee erityisiä ponnisteluja ja kehittämishalua, jota kuitenkin molemmat osapuolet tuntuivat tutkimukseni perusteella tässä tapauksessa edelleen omaavan. Hanke itsessään kärsi ilmeisesti myös jossain määrin taloudellisten resurssien puutteesta, mutta tutkimuksessani ei käynyt selväksi, mitä vaikutuksia sillä mahdollisesti oli yhteistyöhön ja sen johtamiseen, sillä taloudelliset haasteet eivät kuitenkaan nousseet yhteistyön erityisenä ongelmana haastatteluissa esiin.

Toisena merkittävänä haasteena aiemmissa tutkimuksissa on noussut esiin vaikeus sovittaa yhteen eri sektoreita ja hallintokuntia edustavien toimijoiden intressejä sekä pyrkiä katsomaan asioita laajemmin muusta kuin oman toiminnan näkökulmasta raja-aitojen ylittämiseksi (emt.). Nyt tutkitussa hankkeessa intressien yhteensovittamista ohjasi se, että jo hankkeen alussa kaikilla oli oletettavasti tiedossa, että keskeisenä ajatuksena on terveystoiminnan toteuttaminen ja sen mahdollistamiseksi toteuttavan mallin kehittäminen. Yhtäältä joidenkin vastuualueiden edustajat kokivat haastattelujen perusteella, ettei heillä ole liikunnan vastualueen kanssa yhteistä substanssia, jolloin yhteistyötä ei voida pitää myöskään kannattavana. Siinä mielessä haaste on jossain määrin huomionarvoinen Kotkan kaupunkiorganisaatiossa liikunnan näkökulmasta. Myös yhteistyön tekemisen haasteellisuus eriävistä toimintakulttuureista tai kapeista katsantokannoista johtuen nousi esiin haastateltavien puheesta tässäkin tutkimuksessa. Toisaalta haastateltavat kertovat vastaavasti saaneensa ja ottaneensa toisten vastuualueiden toimintakulttuureista ja näkökulmista oppia omaan työhönsä sekä toteutetun yhteistyön mahdollistavan paremman yhteistyön jatkossa, mitä voidaan pitää myönteisenä asiana. Kolmannen sektorin toimijankaan kanssa eriävät suunnitelmat eivät muodostaneet yhteistyötä estävää tekijää, sillä ainakin kyseinen seura oli ja on edelleen kiinnostunut nimenomaan terveystoiminnan saralla tehtävän yhteistyön kehittämisestä, vaikka suuntautuukin toisaalta vahvasti myös kilpaurheiluun.

Toisaalta siinä mielessä eri sektoreiden toimijoiden eriävät intressit muodostuivat tehdyn yhteistyön perusteella ongelmallisiksi, että toiminnasta ei onnistuttu suunnittelemaan heitä kaikkia riittävästi palkitsevaa. Tilanne osoittautui täten samanlaiseksi kuin Jyväskylän seudun TERLI-hankkeessa, jossa erityisesti julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden

välillä oli vaikeaa kehittää sellaisia toiminnan muotoja, jossa molempien hyödyt olisivat riittävät suuret ja riskit riittävän vähäiset (Hasanen 2009, 24–25). Tähän kannattaa kiinnittää huomiota, kuten haastattelemani liikuntajohtaja toteaa tulevaisuudessa tekevänsäkin, myös siksi, että sen avulla voidaan oletettavasti vähentää Ruusuvirran (2010, 40–44) raportoimaa epävarmuutta seurojen kanssa tehtävän yhteistyön piirteinä. Uusien yhteistyömallien suunnittelu ja toteutus aiempien kokemusten puuttuessa on kuitenkin asia, jonka seurat kokivat Hovin (2011, 29–31) tutkimuksen perusteella haasteelliseksi, joten tämän hankekokemuksen perusteella yhteistyön suunnittelun voi olettaa helpottuvan molemmin puolin. Myös haastatteluni vahvistivat tämän molempien sektoreiden edustajien kertoessa oppineensa yhteistyöstä ja jatkossa sen suunnittelussa huomioitavista tekijöistä. Saman voi haastattelujen perusteella olettaa pätevän myös yksityisen sektorin kanssa toteutettavaan yhteistyöhön ainakin liikuntapalvelujen virkamiesten osalta, koska yksityisten yritysten vaatimien rahassa mitattavissa olevien tulosten selkeys ei jäänyt hankkeessa epäselväksi.

Ylipäättään yhteistyön helpottuminen ja sen mahdollistama oppiminen olivat yhteistyön toteuttamisen merkittäviä myönteisiä puolia tutkimukseni perusteella. Nämä oppimisen aiheet vaihtelivat yhteistyön ja kehittämistyön luonteesta toisten vastuualueiden toimintakulttuureihin. Hanke nosti myös erityisesti pöydälle liikunnan tärkeyden vastuualuejohtajien työkentässä. Jyväskylän seudun TERLI-hankkeessa tulokset olivat monin tavoin samanlaisia, sillä siinäkin hankekuntien päättäjien tietoisuus liikunnan merkityksestä sekä terveysliikunnan kehittämisinto kasvoivat. Samoin uudet näkemykset koettiin avartaviksi ja luodut henkilökohtaiset kontaktit tärkeiksi. (Hasanen 2009, 14, 24–25.) Kaiken kaikkiaan yhteistyön koettiin helpottuvan jatkossa, mikä myös uusintaa Seppälän (2002a, 51, 54) saamia tutkimustuloksia yhteistyön laadun paranemisesta yhteistyön määrän kasvaessa. Toisaalta Hovin tutkimuksen (2011, 29–31, 36–37) perusteella seuroille merkitykselliset vaikutukset kuten asiantuntemuksen tai roolin vahvistuminen terveysliikuntapalvelujen tuottajana jäivät tutkitun hankkeen puitteissa ymmärrettävästi toteutumatta yhteistyön katkeamisen vuoksi.

Tiivistetysti voidaan todeta hankeyhteistyössä ilmenneen monia sellaisia piirteitä, jotka on todettu myös aiemmissa tutkimuksissa. Suurimpana poikkeamana tästä voidaan pitää tulosta siitä, että hankkeen puitteissa tehdyllä yhteistyöllä ei olisi vaikutuksia tulevaisuuden yhteistyöhön. Vastaavasti selkeimpänä sellaisena asiana, jota en voi aiemman tutkimuksen perusteella kommentoida, on hankkeen tuloksekkuus kohderyhmissään. En siis osaa sanoa, onko tavallista, että tämänkaltaisessa hankeyhteistyössä saavutetaan hyviä tuloksia, vai jäävätkö ne usein vähemmän tuloksekkaita. Tämä ilmentää Rikalan (2012a) mainitsemaa vertailutiedon puuttumista hankkeiden tuloksellisuuden dokumentoinnissa ja tutkimuksessa. En halua mitenkään väheksyä tässä hankkeessa aikaansaatuja tuloksia kohderyhmissään, mutta en toisaalta pidä tätä asiaa vastaavasti oman tutkimuksen kannalta kovin merkityksellisenä, koska oma tutkimuksellinen fokukseni on ollut yhteistyössä ja sen johtamisessa. Lisäksi analyysia tehdessäni tiedossani oli vain haastatteluiden avulla välittynyt haastateltavien tuolloinen käsitys tuloksista, eikä mitään dokumentteja niistä.

Seuraavaksi siirryinkin käsittelemään nimenomaan johtamisen toteuttamista hankkeessa aiemmin esitellyn kirjallisuuden valossa. Tehdäkseni tämän ensin verkostojohtamisen mallien näkökulmasta voisi yleisluonnehdintana todeta, että erityisesti niiden ensimmäisinä kuvattuja vaiheita on toteutettu hankkeen johtamisessa jossain määrin vaillinaisesti. Toisin sanoen Kickertin ja Koppenjanin (1997, 46–50, 53) mallin verkoston rakentamisena ja vastaavasti McGuiren (2002, 602–603) mallin aktivointina ja verkoston muodostamisena kuvatut toiminnot, joissa keskiössä on verkoston toimijarakenteen luominen, kykyjen, tietojen ja resurssien tunnistaminen sekä yhteisen tavoitteiston ja sääntöjen luominen vuorovaikutuksessa, eivät haastattelujen perusteella toteutuneet siinä laajuudessa, missä niitä malleissa korostetaan. Kaiken kaikkiaan tavoitteiden luomista pidetään aiheen kirjallisuudessa yhtenä selkeänä verkostotoiminnan haasteena, minkä pyrin kirjallisuuskatsauksessanikin osoittamaan. Haasteellisuus osoittautui todeksi myös omien tutkimustulosteni mukaan.

Luonnollisesti kaupunkiorganisaation sisällä ei varsinaisesti voi puhua samalla tavoin verkoston luomisesta kuin sen ulkopuolisten toimijoiden osalta, sillä vastuualueille ei ole vaihtoehtoisia osallistujia kuten muilla sektoreilla on vaihtoehtoisia yrityksiä tai seuroja.

Tässä mielessä toimijoiden valintaan liittyvät seikat malleissa eivät ole tämän hankkeen näkökulmasta olennaisia. Tärkeämpi huomioitava seikka onkin se, että osallistuvien toimijoiden kesken pitäisi käydä avoin ja osallistava keskustelu toiminnan luonteesta, reunaehdoista, mahdollisuuksista ja tavoitteista. Sitä, käytiinkö tällainen keskustelu tämän hankkeen puitteissa, ei haastatteluista käynyt yksiselitteisesti selville, mutta ilmeisesti ei ainakaan koko laajuudessaan. Syyksi tähän voi arvella toimijoiden keskinäistä tuttuutta ja kaupunkiorganisaatiossa yhteisesti jaettua hiljaista ymmärrystä toiminnan luonteesta. Jos erityisesti yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa käydyissä neuvotteluissa olisi yksityiskohtaisesti käyty läpi se, mihin eri toimijat kykenevät ja haluavat ryhtyä resurssiensa ja toimintamahdollisuuksiensa puitteissa sekä mitä he vastaavasti odottavat, olisi yhteistyöstä todennäköisemmin kyetty muotoilemaan eri osapuolia paremmin palveleva kokonaisuus. Vaihtoehtoisesti olisi saattanut jo tuossa vaiheessa käydä ilmi se, ettei osallistuminen ole heille mahdollista tai kannattavaa.

Verkostomaiselle toiminnalle ominainen yhteinen kehittämis- ja innovointivaihe jäi siis osin puuttumaan, mikä on Huovisen (2010, 56, 58–59) mukaan varsin tavallista resurssipulaa potevassa kunnallisessa toiminnassa. Tämän hankkeen puitteissa tästä kertovat yhtäältä esimerkiksi sellaisten toiminnan tavoitteiden olemassaolo, joihin yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat eivät ole halunneet tai kyenneet lopulta täysin sitoutumaan ja ovat näin ollen vetäytyneet hanketoiminnasta. Toisaalta myös selkeästi ilmi käyneet eri vastuualueiden johtajien eriävät käsitykset hankkeen tärkeimmästä tavoitteesta ovat osoitus siitä, että tavoitteiden luomisprosessia ei ole viety täysin loppuun asti siten, että kaikille toimijoille olisi jäänyt yhtäläinen näkemys siitä, mihin toiminnalla ensisijaisesti pyritään. Myöskään minkäänlaisia konkreettisia osatavoitteita ei haastattelujen perusteella ole luotu, joiden tärkeyttä Goldsmith ja Eggers (2004, 125) vastaavasti painottavat. Toimijoiden tavoitteet ovat kuitenkin toiminnan merkittävistä onnistumisista päätellen olleet riittävän yhdensuuntaisia, vaikeivät yhtenäisiä. Toisaalta hankkeen vaatimat uhraukset eivät monilla vastuualueilla olleet haastateltavien mukaan erityisen mittavia, koska jokainen tekee asioita, jotka koituvat todennäköisimmin juuri omaksi hyödyksi. Vastaavasti myös suuremmat verkostomaisen yhteistyön hyödyt jäävät tuolloin saamatta jos ei toimita kohti yhteistä tavoitetta, vaan kukin lähinnä omista lähtökohdistaan

kohti omia tavoitteitaan. Myönteistä on lisäksi se, että liikuntajohtaja toteaa haastattelussaan tarpeelliseksi käydä jatkossa perusteellisempaa keskustelua yhteistyön edellytyksistä kaupunkiorganisaation ulkopuolella yhteistyötä suunniteltaessa.

Kickertin ja Koppenjanin (1997) mallissa toisena verkostajohtamisen toimintona mainittu vuorovaikutuksen johtaminen pitää sisällään toimimaan aktivoimisen, sitouttamisen, toiminnan suunnan näyttämisen sekä välittäjänä toimimisen tehtäviä, joilla tähdätään toisten toimijoiden parempaan ymmärtämiseen ja yhteiseen ongelmanratkaisuun. Vastaavasti McGuiren (2002) mallin kaksi jälkimmäistä toimintoa, mobilisointi ja syntetisointi sisältävät osittain samanlaisia, johtajuutena perinteisesti kuvattuja sitouttamisen, motivoinnin ja inspiroinnin toimintoja sekä yhteistyön olosuhteiden luomisen ja esteiden poistamiseen tähtääviä tehtäviä. Näitä toimintoja voidaan todeta toteutettaneen hankeverkoston johtamisessa vaihtelevasti, mutta samalla ilmeisen tarkoituksenmukaisesti. Tällä tarkoitan siis sitä, että haastattelujen perusteella hankeverkoston johtamisessa ei ole koettu tarpeelliseksi erityisesti sitouttaa tai motivoida toimijoita tai toimia välittäjänä verkostossa. Kaikkiaan haastateltavilla oli vaihtelevia käsityksiä siitä, ovatko eri vastualueet olleet sitoutuneita hankkeeseen. Yhtäältä jo eriävät käsitykset vihjaavat siitä, että toimijat olisivat voineet olla myös enemmän sitoutuneita, mistä olisi mahdollisesti seurannut esimerkiksi aktiivisempaa vastuunottoa tai toisaalta vuorovaikutusta. Kuten toisaalta analyysissäni johtamisen onnistumisina tuon esille, on toimijoita tuettu ja yhteistoiminnan edellytyksiä on pyritty parantamaan mahdollistamalla hankkeen tavoitteidenmukainen toiminta. Näin voi päätellä myös siitä, että tutkimustulosteni mukaan toisten toimijoiden näkökulmien arvostaminen ja halu yhteistoimintaan on hankkeen ja sen mahdollistaman oppimisen myötä lisääntynyt, mitkä vastaavasti Kickertin ja Koppenjanin (1997) mukaan ovat vuorovaikutuksen johtamisesta seuraavia lopputulemia.

Seuraavaksi siirryn verkostajohtamisen malleista yksittäisten johtamisen piirteiden käsittelyyn. Heti aluksi on todettava, että tässä hankkeessa haasteeksi muodostuneesta johtotahon puuttumisesta ei juuri johtamiskirjallisuudessa puhuta, koska lähtökohtaisesti ajatus varmasti on se, että toiminnalla on tiedossa oleva johtotaho. Tämän vuoksi

suuntaankin huomioni nyt hankeverkoston koordinoinnin ja hallinnoinnin sekä vastuunjaon ja toimintaodotusten epäselvyyksiin eli toimijoiden erilaisiin käsityksiin vastuunjaosta ja siitä, mitä vastuualuejohtajien odotettiin tekevän hankkeen puitteissa.

On toki ymmärrettävää ja myös verkostoajattelun näkökulmasta tarkoituksenmukaista, että liikunnan vastuualue ei ole halunnut tällaisessa, lopulta kaupungin sisäiseksi yhteistyöhankkeeksi kilpistyneessä toiminnassa ohjalla muiden vastuualueiden toimintaa liiallisesti. Täten tämänkaltainen laissez-faire -henkinen johtaminen on koettu varmasti järkevimmäksi toimintatavaksi ja kirjallisuuden tietojen sitä voidaan pitää osoituksena johtamistyylin mukauttamisesta, mitä erityisesti Klijn ja Edelenbos (2007) verkostojohtamisen käytännön toteuttamisessa painottavat ja peräänkuuluttavat. Tämä voidaan nähdä eräänlaisena jatkumona sille, mitä tavoitteiden muodostusvaiheessa tapahtui; samanlainen johtamiskulttuuri on jäänyt ikään kuin vallitsevaksi verkoston toimintatavaksi. Ainakin Järvensivu ja Möller (2008) nostavat koordinoinnin tärkeyden erityisesti esille osana verkostojohtamista, muut aihetta tutkineet eivät niinkään. Koordinointia ei ehkä niinkään nähdä olennaisena osana verkostotoimintaa, jossa tärkeintä olisi saada toimijat itseohjautuvasti etenemään kohti tavoitettaan. Vaikuttaa siis siltä, että tässä hankkeessa yhteistyö ei tässä mielessä edennyt verkostomaisesti, koska koordinointia kaivattiin, mutta ei myöskään puhtaan hierarkkisen organisaation tavoin, sillä vastaavasti liikuntatoimen puolella hankkeen koordinoinnille ei koettu niin suurta tarvetta. Toisaalta taas Seppälän (2002a) tutkimustulosten perusteella kyseinen ongelma ei ole mitenkään erikoislaatuinen, sillä hänenkin mukaansa koordinoinnin puute koettiin yhdeksi vastuualuerajat ylittävän yhteistyön suurimmista esteistä.

Haastateltavien kokemusten perusteella hankkeessa kuitenkin olisi tarvittu johtamisessa johdonmukaisempaa otetta ja viestintää siitä, kuka toimintaa johtaa ja miten, eli konkreettisesti siitä, mitkä ovat eri hanke-elimien ja hankkeessa toimivien vastuut, velvollisuudet ja toimenkuvat. Yhtä lailla jos vastuualueiden toivottiin ottavan hankkeen toiminnassa jotain erityisvastuuta, olisi pitänyt varmistua siitä, että he pystyvät sen kantamaan. Tämänkaltainen toiminta olisi mahdollisesti myös vähentänyt hankkeessa koettuja koordinointiongelmia sekä sitouttanut vastuualueita paremmin toimintaan, vaikkei

tätä koettukaan haastattelujen perusteella tarpeelliseksi. Osaltaan tämänkaltaiset kokemukset myös tukevat Herranzin (2007) näkemystä siitä, että julkisen sektorin toimijoista koostuvassa verkostossa tarvitaan aktiivista koordinointia. Tosin tämän näkemyksen soveltamiseen tässä tutkimuksessa tulee suhtautua siinä mielessä varauksellisesti, että tutkimuksessani ei käy ilmi, olisiko tämä koordinointitarve eri sektoreilla jotenkin erilainen.

Huolimatta siitä, että osa haastateltavista kaipasi selkeämpää suuntaa toiminnalle, hankkeen koettiin kuitenkin edenneen linjakkaasti kohti tavoitteita. Toimintaa voidaankin pitää siinä mielessä onnistuneena ja ammattimaisena, että sitä pyrittiin ja kyettiin aktiivisesti jatkamaan vaikka yhteistyöverkostosta merkittävä osa ”katosi” toiminnan edetessä. Toki toimintaa mukautettiin jonkin verran toimijoiden mukaan (esimerkiksi liikuntatarjontaa vähentämällä), mutta se on toisaalta järkevää, luonnollista ja välttämätöntäkin, eikä tämä kuitenkaan johtanut hankkeen ydinajatuksen tai –toiminnan hylkäämiseen. Hankkeen linjakas eteneminen on myös niitä harvoja asioita, joista haastateltavat olivat haastatteluissa täysin yksimielisiä. Täten voisi ajatella, että hankkeen johdossa on pyritty toteuttamaan McGuiren (2002) esittämää toimintoa yhteistyön olosuhteiden luomisesta ja esteiden poistamisesta, koska hanke on edennyt, vaikka sen tavoitteet eivät edes ole olleet kaikille selviä tai yhtäläisiä. Oletettavasti toiminnan onnistumisen kannustimet, eli ensisijaisesti toimivampi yhteistyö ja siihen luotu malli ovat myös olleet riittäviä toiminnan jatkumisen takaamiseksi.

Kuten yllä käsitellyistä asioista on käynyt epäsuorasti ilmi, laadukkaampi verkostotoiminta tai sen johtaminen kytkeytyy lopulta siihen, että vuorovaikutusta pitäisi olla enemmän. Tässä mielessä se, että vuorovaikutus nimetään analyysissä nimenomaan vuorovaikutusta koskevien haastateltavien puheenvuorojen perusteella haasteeksi, on vain osa ongelmaa. Toisin sanoen sen lisäksi, että toimijoiden aktiivisemmalla keskinäisellä vuorovaikutuksella olisi voinut olla etuja koko toiminnan ja erityisesti tärkeimpänä tavoitteena olleen yhteistoiminnallisuuden kannalta, olisi siitä ollut hyötyä johtamisessakin monessa mielessä. Vuorovaikutuksen tärkeys tuodaan esille myös kirjallisuudessa; yhtä lailla niin Powell (1990, 600–602), Kickert ja Koppenjan (1997) kuin McGuirekin (2002) nostavat sen esille

luonnehtiessaan verkostojen toimintaa ja niiden johtamista. Itse asiassa se on nimenomaan yksi verkostoille luonteenomainen tekijä ja erottaa verkostot toimintamuotona markkinoista tai hierarkioista, koska sen perustalle toiminnan suhdekeskeisyys käytännössä rakentuu. Verkostotoiminnassa luottamus ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on toimijat yhdessä pitävä liima, ja niiden kummankin luomiseksi ja ylläpitämiseksi tarvitaan vuorovaikutusta. Tärkeää olisikin alusta alkaen luoda sellainen vuorovaikutuskulttuuri, jossa viestitään avoimesti ja aktiivisesti monipuolisesti eri toimijoiden välillä – ei siis ainoastaan verkostojohtajan kanssa tai välityksellä. Tässä hankkeessa ei haastateltavien mukaan erityisesti pyritty rakentamaan tai edistämään vuorovaikutusta, koska sitä ei koettu tarpeelliseksi. Tätäkin voidaan pitää yhtenä osoituksena mukautuvasta johtamistyylistä, jolla sopeuduttiin vallitsevaan toimintakulttuuriin, eikä yritetty tietoisesti muuttaa sitä ratkaisevasti toisenlaiseksi. Tämän voidaan ajatella vaikuttaneen vahingollisesti erityisesti kolmannen sektorin toimijan kanssa tehtyyn yhteistyöhön, jonka päättymisen taustalla näyttäisi haastattelujen perusteella olevan nimenomaan jonkinlainen viestinnällinen katkos tai väärinymmärrys.

Koska verkostojen toiminta on lopulta riippuvaista kunkin toimijan omista strategioista, tulisi toiminnassa pyrkiä kehittämään toimijoiden keskinäistä luottamusta ja sitoutumista verkoston toimintaan (Kickert, Klijn & Koppenjan 1997). Luottamuksen rakentamista pidetään kirjallisuuden perusteella yhtenä verkostojohtamisen haasteista, mutta tässä hankkeessa se ei haastattelujen perusteella yksiselitteisesti noussut sellaiseksi. Yksi merkittävä tekijä tämän tuloksen taustalla on varmasti se, että toimijat olivat toisilleen jo tuttuja, kun taas kirjallisuudessa lähtökohtaisesti oletettaneen heidän olevan toisilleen vieraita verkoston toiminnan alkaessa. Toisaalta voi myös olla, että luottamuksen olemusta ja sen vaikutuksia, kuten kykyä heittäytyä toimintaan ja ennakoida toisten toimintaa, ei tunnistettu. Varsinkin kolmannen sektorin toimijan kanssa tehdyn yhteistyön kariutumisella voi kuitenkin ajatella olevan tekemistä jonkinasteisen luottamuspulan kanssa, sillä toimijat kokivat molemminpuolisesti toisen toiminnan ennalta arvaamattomaksi, minkä seurauksena yhteistyö päättyi.

Luottamuksellisella toimintailmapiirillä, joka tekee toisten toiminnasta ennakoitavampaa, voidaan ajatella vältettävän myös toisten toiminnasta aiheutuvia riskejä yhteistyölle. Tässä hankkeessa toteutuneet riskit (hankekoordinaattorin lähtö, viivästymiset) vaikuttavat haastattelujen perusteella kuitenkin melko yllättäviltä, mutta toisaalta juuri siksi riskiarviointia tehdään, että näihin varauduttaisiin. Ottaen huomioon riskien hallinnan merkityksellisyyden projekteissa Paasivaaran, Suhosen ja Virtasen (2011) mukaan, voi kysyä, olisiko riskeihin voinut tässä hankkeessa käytännössä jotenkin tosiasiallisesti varautua niiden tiedostamisen lisäksi. Hankkeen oletettavat resurssihaasteet huomioiden ei ehkä olisi ollut myöskään järkevää toteuttaa hankkeessa mitään nykyistä suurempaa hanketoiminnan tai -tulosten arviointia vertailuryhmän avulla, sillä se varmastikin olisi syönyt resursseja entisestään itse toiminnalta. Toisaalta nyt jäi hankkeessa toteutetusta seurannasta ja mittauksista huolimatta kyseenalaiseksi, kuten Rikalan (2012a ja b) mukaan hankkeissa usein jää, että saiko hanke aktivoitua liikunnallisesti passiivisimpia henkilöitä kohderyhmistään, vaikka liikunnan aikaansaamat vaikutukset osallistujissa kaiken kaikkiaan ovatkin epäilemättä olleet positiivisia. Kuten haastateltavat pohtivatkin, tuloksekkuus voi ikääntyvien osalta johtua siitä, että toimintaan osallistuvat ovat omaehtoisesti ja hankkeen ulkopuolellakin innokkaita liikkujia, koska ketään ei kuitenkaan veloitettu osallistumaan mihinkään. Verrattuna kuitenkin siihen, että monissa hankkeissa ei Rikalan (2012a ja b) mukaan toteuteta minkäänlaista arviointia, on myönteistä, että tässä tuloksia kuitenkin seurataan ja ne dokumentoidaan. Näiden kokemusten perusteella itse arviointikäytäntöjäkin voidaan luonnollisesti kehittää askelittain parempaan suuntaan.

Viimeiseksi käsittelen tulevaisuuden yhteistyöhön liittyviä tutkimustuloksiani. Siinä missä hankkeistuminen voidaan Rikalan (2012a) mukaan nähdä yhtäältä liikunnan ja toisaalta julkishallinnon uutena toimintatapoihin liittyvänä haasteena ja osittain rasitteenakin, on sillä tämän hankkeen perusteella myös perusteltavissa oleva paikkansa toiminnan kehittämisessä. Näin voidaan päätellä toisaalta tutkimukseni muiden tulosten ja myös haastateltavien mielipiteiden perusteella. Hankkeiden erityisenä ansiona haastateltavat näkevät niiden mahdollisuudet uusien käytäntöjen ja toimintamuotojen tuomisessa muuten niin kiireiseen ja rutinoituneeseen toimintaan.

Haastateltavilla heräsi harvinaisen yksimielisiä näkemyksiä yhteistyöstä ja sen lisäämisen tarpeellisuudesta, jopa välttämättömyydestä, varsinkin terveystuotteen alueella. Vastaavasti vastuualueiden itsenäisestä toiminnasta puhuttiin jopa vähättelevään sävyyn. Kuitenkin perustelut eri haastateltavien välillä vaihtelivat toiminnan tehostamistarpeista kuntalaisten hyvän elämän turvaamiseen. Näin ollen retoriikan voidaan nähdä heijastelevan sekä NPM- että NPS-malleina kuvattuja julkisen hallinnon johtamissuuntauksia. Mielenkiintoista onkin se, että näistä erityisesti NPS-ajattelun voidaan katsoa pitävän sisällään juuri sellaisen vuorovaikutteisen ja verkostomaisen yhteistyön painotuksen, joka tämän hankkeen toiminnassa jäi osittain paitsioon, vaikka siihen jossain määrin pyrittiin. Epäilemättä kuitenkin yhteistyön kehittämisessä on myös ratkaisevaa viranhaltijan asiantuntemus, kuten mallissakin korostetaan, ja sen suuntaamiseen uusille urille liikuntajohtaja suhtautuu avoimesti mutta samalla väistämättömyytensä.

Yhteistyön lisäämisen keinoja haastateltavat eivät kuitenkaan osanneet konkretisoida. Liikunnan vastuualueen kannalta tilanteen tekee haastavaksi se, että yhteisestä organisaatorakenteesta huolimatta liikunnan asema osana hyvinvointipalveluita mielletään käytännössä kuitenkin hieman erilliseksi. Yhteistyön lisäämiseksi ei varmasti ole olemassa yksinkertaisia ratkaisuja ja siksi on toki ymmärrettävää, että kukaan ei niitä yksiselitteisesti osannut haastatteluissa nimetä. Toisaalta haastateltavat toteavat heillä olevan vielä paljon opittavaa yhteistyön tekemisestä, ja yhteistyön vaativan omien toimintatapojen muuttamista, mitä osa heistä piti mahdollisesti haastavana. Tämän huomioon ottaen herää kysymys siitä, kuinka paljon yhteistyöstä puhumisessa on vain kyse retorisesta tavasta. Yhteistyön korostuttua erilaisissa hallinnollisissa raporteissa ja asiakirjoissa siitä puhumista ja sen kannattamista voidaan pitää jo jonkinlaisena normina siinä määrin, että vastakkaiselle suhtautumiselle tulee olla hyvät perustelut. Toki jo pelkästään aiheesta laajasti keskustelemalla jotain yhteistyötä edistävää toimintaakin voi syntyä, mutta se, paljonko eri tahot olisivat lopulta käytännössä valmiita omista periaatteistaan ja toimintatavoistaan yhteistyön toteuttamiseksi joustamaan, jää kyseenalaiseksi. Huomioitavaa on myös se, että Ruusuvirran (2010, 11) mukaan kuntaorganisaation rakenteet eivät nykyisellään edes ole suotuisia toimintatavan muuttamiselle lähtökohtaisesti yhteistyöperusteiseksi, joten siinä mielessä yhteistyön tavoittelemisesta puhumisen motiivit herättävät pohdintoja.

Diskussioni päättämiseksi voin tiivistäen todeta, että tutkitun yhteistyön toteuttamisessa ja johtamisessa näkyy hierarkkisen organisaation toiminnassa ilmeneviä piirteitä. Tähän viittaavat toimijoiden kokemukset siitä, että toiminnan toteuttamista on edesautettu sekä tehtävä- että suhdekeskeisesti, mutta toisaalta myös se, että tavoitteenasetantaa tai toimijoiden vastuunjaosta tai johtotahon rooleista tiedottamista ei ole tehty kovin korostetusti olettaen varmastikin toimijoiden olevan näistä tietoisia. Toiminnan onnistumiseksi paremmin siinä olisi toisin sanoen tulosteni perusteella voinut olla hyödyllistä kiinnittää enemmän huomiota verkostoja luonnehtiviin piirteisiin, kuten eri toimijoiden resurssit ja erityispiirteet huomioiviin, yhteisesti luotuihin ja jaettuihin tavoitteisiin sekä vuorovaikutuksellisuuden tärkeyteen. Kokonaisuutena olen tutkimustulosteni perusteella sitä mieltä, että verkostojohtaminen lähestymistapana toi aineistosta esille yhteistyön toteuttamisen kannalta olennaisia ja huomionarvoisia asioita, vaikkakaan itse toimijat eivät yhteistyötään välttämättä verkostomaiseksi mieltäneet eivätkä sitä toiminnallaan tietoisesti tavoitelleet. Käsittelen näitä asioita tarkemmin seuraavaksi johtopäätöksissäni.

8.2 Johtopäätökset

Tämän hankkeen tuottamien kokemusten perusteella kyseisenlaista hanketoimintaa voidaan pitää hyödyllisenä ja tarkoituksenmukaisena tapana toiminnan kehittämisessä ja uudenlaisten palvelujen tarjoamisessa mahdollisesti uusille kohderyhmille. Hankkeessa saatiin rohkaisevia kokemuksia aiempaa laajemmasta yhteistyöstä, sekä luotua sovellettavissa oleva käytännön yhteistyömalli. Lisäksi tulokset osoittavat, että hanketoiminta voi osaltaan myös selkiyttää toiminnan painopistealueita ja kehittämiskohteita kunnallisen toiminnan nykytilanteessa, jossa resurssit ovat usein niukat. Tällöin toiminnan strateginen suuntaaminen voi olla haastavaa, ja siksi kaikenlainen sitä helpottava toiminta on arvokasta. Esimerkiksi tämän tutkimuksen keskiössä olevan liikunnan vastuualueen on entistä tietoisemmin mietittävä asemoitumistaan ennaltaehkäisevien terveyspalvelujen ja vapaa-aikatoiminnan akselilla. Erityisesti tämä asemoituminen on tärkeää pyrittäessä yhteistyön lisäämiseen, jolloin yhden vastuualueen

toimet vaikuttavat korostetummin myös toisten vastuualueiden toimintaan ja siihen, minkä vastuualueiden kanssa ja millaista yhteistyötä tehdään. Selkeä asemoituminen ja sen pohjalta tehty yhteistyön suunnittelu auttavat varmasti samalla poistamaan resursseja kuluttavia päällekkäisyyksiä. Haastattelun perusteella liikuntajohtaja suhtautuukin varsin strategisesti liikunnan vastuualueen kehittämiseen halutessaan luoda julkisesta ja kolmannen sektorin toimijoista toimijaketjun, jossa liikuntapalveluiden ydin olisi nimenomaan alan osaaminen ja yhteistyön koordinointi eikä välttämättä palvelujen toteuttamisesta vastaaminen. Ainakin haastatellun liikunta- ja urheiluseuran edustaja olisi lausunnon perusteella myös halukas tulemaan osaksi tämänkaltaista palveluketjua, koska sen olisi mahdollista kehittää omista lähtökohdistaan samalla myös omaa toimintaansa. Juuri tämänkaltaisia molemmille osapuolille hyödyllisiä lopputuloksia verkostotoiminnalla tavoitellaankin, vaikka tässä hankkeessa käytännön toteutus ei lopulta onnistunut aivan aiotulla tavalla.

Lisäksi hankkeen substanssin, tässä tapauksessa liikunnan tärkeyden ja vaikutusten esille nousemista voidaan pitää myös hanketoiminnan merkittävänä seurauksena. Yhä korostetumman arkiliikunnan ja muunlaisen, järjestäytyneen liikuntatoiminnan ulkopuolella joko yksilöllisesti tai erilaisissa löyhissä yhteisöissä tapahtuvan liikkumisen mahdollistamiseen tarvitaan entistä selkeämmin muidenkin kuin liikunnan vastuualueen edistäviä toimenpiteitä ja aktiivisesti liikuntamyönteistä ajattelutapaa. Tämän toteutumiseksi eri vastuualueiden toimijoille on mahdollistettava esimerkiksi tämänkaltaisen hankkeen muodossa omakohtaisesti liikunnan aikaansaamien vaikutusten havaitseminen ja oivallusten saaminen siitä, miten kokonaisvaltaisesti eri tavoilla liikunta kytkeytyy eri vastuualueiden jokapäiväiseen toimintaan. Muutoin on vaarana, että liikunta tulee jatkossakin säilymään asiana, jonka tärkeys tiedostetaan, mutta joka käytännön päätöksenteossa ei saa tarvitsemaansa huomiota.

Tämänkin tutkimuksen perusteella hallinto- ja sektorirajat ylittävällä yhteistyöllä ylipäättään on mahdollisuuksia vastata sille asetettuihin yhteiskunnallisiin haasteisiin, jos sen toteuttamisen edellytykset ovat riittävän hyvät. Rakenteelliset seikat luonnollisesti vaikuttavat tähän myös, mutta huolellisella suunnittelulla ja toteutuksella, joihin yhteistyön

osallistujat voivat itse vaikuttaa, on paljon merkitystä. Tutkimustulosteni perusteella tämä puolestaan vaatii johtamiselta verkostomaisen toimintatavan ymmärtämistä ja kiinnostusta sitä kohtaan.

Toiminnassa ensimmäinen tärkeä huomioitava seikka on verkostotoimijoiden valinta. Toisin sanoen mukaan olisi tärkeä saada sellaiset eri sektoreiden toimijat, jotka olisivat aidosti kiinnostuneita osallistumaan ja myös sijoittamaan resurssejaan toteutettavaan toimintaan. Se, että yksityisen sektorin toimija haastateltavien mukaan ja yritystoiminnan luonteen huomioiden epäilemättä vaatii selkeitä taloudellisia tuloksia, on tavallaan säälimätöntä, mutta toisaalta ymmärrettävää. Myös se, että tässä tutkimuksessa osa vastuualuejohtajista koki, ettei yhteistyöllä ollut kaupungin sisälläkään vaikutusta vastuualueiden erilaisuuden vuoksi, johtaa siihen johtopäätökseen, että jo ennen käytännön toiminnan suunnittelua tulisi vastuuhenkilöiden korostetusti tiedostaa eri yhteiskunnallisten sektoreiden toimintalogiikoiden eroavaisuudet ja tämän perusteella kartoittaa tarkemmin heidän nyky- ja tavoitetilansa, resurssinsa ja osaamisensa. Pohdittuna täten sen kirjallisuudessakin esitetyn kysymyksen näkökulmasta, että tulisiko kolmannen sektorin toimijat saada voimakkaammin osaksi hyvinvointipalveluiden tuotantoa, ei laajassa mittakaavassa vaikuta tarkoituksenmukaiselta sitoa toimintaan esimerkiksi sellaisia järjestötoimijoita, jotka eivät siihen itse halua osallistua. Näin on siksi, että verkostotoiminnassa olennainen vastavuoroisuuden periaate ei tällöin oletettavasti toteudu. Toisaalta omien toimintaedellytyksiensä parantamiseksi ja ydintoimintaansa keskittymisen mahdollistamiseksi niiden kannattaisi varmasti mahdollisuuksiensa rajoissa pyrkiä osallistumaan tällaisiin yhteistyöverkostoihin. Se voisi olla yksi askel kohti monipuolisempaa seuratoimintaa, joka kykenisi houkuttelemaan toimintansa piiriin nykyistä laajemman joukon liikkujia. En kuitenkaan silti epäile, etteikö olisi käytännössä haastavaa saada pienen seuran resurssit riittämään ydintoiminnan ulkopuolelle riippumatta niistä hyödyistä, mitä sillä voitaisiin saavuttaa. Täten olennaista on myös julkisen sektorin osapuolen halu ja kyky auttaa seuratoimijoita näissä pyrkimyksissä.

Vastaavasti itse toimintasuunnittelun vaiheessa tulisi yhteistoiminnallisesti pyrkiä sopimuksellisuuteen ja innovatiivisuuteen, joista jälkimmäisellä voidaan tarkoittaa myös

kyseisille toimijoille uuden toimintatavan kehittämistä tai käyttöönottoa, kuten tämän tutkimuksen kohteena olleessa hankkeessakin. Ensiarvoisen tärkeää olisi muotoilla tuosta yhteisestä arvosta tai tavoitteesta kaikkia osapuolia aidosti palveleva ja mielellään myös mitattava. Tuloksekkuuden tärkeyden puolesta puhuu se, että vaikka saataisiinkin aikaan yhteistyötä mutta ei tuloksia, voisi toiminnan perustelun kyseenalaistaa siinä mielessä, että paremman yhteistyönkin tavoitteena on lopulta kyetä toimimaan tehokkaammin ja saada perustoiminnasta tuloksekkaampaa. Siksi pelkkä yhteistyö vain yhteistyön toteuttamisen vuoksi ei lopulta ole hyödyllistä. Hankkeen tulosten tai yhteistyön toimintamallien on oltava hyödynnettävissä ja sovellettavissa hankkeen tai senhetkisen yhteistyön ulkopuoliseen toimintaan, niin kuin tutkitussa hankkeessa mitä ilmeisimmin tapahtui. Yhtäältä ei tule unohtaa sitä, että laadukas yhteistoiminta ei lopulta luo vain lisää yhteistoimintaa. Se voi parantaa myös yhteistyön ulkopuolista ja kunkin toimijan itsenäistä perustoimintaa sekä työskentelyä yhteistyön substanssin puolesta syventyneen ymmärryksen, uusien ideoiden ja siirrettävissä olevien toimintamallien myötä. Toisaalta varsinkin verkostomaisesti toteutettu yhteistyö vaatii onnistuakseen sitoutumista ja voimavarojen kohdentamista. Täten erityisesti resurssien ollessa rajalliset kannattaa yhteistyökumppaneita ja ajankohtaa miettiä tuloksekkuuden kannalta tarkoin.

Yksi johtopäätös tuloksista on myös se, että laadukas yhteistyö edellyttää jossain määrin myös aiempaa yhteistyötä. Toisin sanoen yhteistyön ongelmat ovat jossain määrin ajasta, paikasta ja toimijoista riippuvaisia, joten ainoa tapa oppia niistä on tehdä yhteistyötä käytännössä. Lisäksi yhdessä tekeminen ja sen tuottamat opetukset useimmiten lisäävät yhteistyöhalukkuutta, joten siksi yhteistyö on myös itseisarvoisesti tärkeää. Nämä erilaiset yhteistyömallia ja yhteistyön toteuttamista muutoinkin koskevat asiat kannattaa lisäksi dokumentoida hyvin, kuten tämän hankkeen puitteissa tehdäänkin, koska varmasti niilläkin on oma vaikutuksensa yhteistyön kehittämiseen jatkossa. Myös tämän hankkeen tuloksekkuus osaltaan korostaa hankkeen hyvien käytäntöjen dokumentoimisen tarvetta.

Yhteistoiminnan toteuttamisesta kannattaisi sopia selkeästi, jotta erilaiset viestintäkatkokset tai muut yksittäisiin henkilöihin liittyvät asiat eivät vaikuttaisi toiminnan toteuttamiseen. On kuitenkin ymmärrettävää, että tämän hankkeen puitteissa kävi niin kuin kävi, koska on

mielestäni luonnollista yrittää toteuttaa yhteistyötä henkilösuhteisiin perustuen. Erilaisten virallisten sopimusten tekeminen mielletään varmasti jollain tavalla tarpeettoman sitovaksi ja tiukaksi tavaksi toimia. Kuitenkin sopimuksellisuuden voidaan toisaalta ajatella oikeastaan vapauttavan resursseja toimimiseen itse asian parissa erityisesti tilanteessa, jossa osapuolten luottamus toisiinsa ei välttämättä ole täysin vakiintunut.

Toimintatapojen näkökulmasta vuorovaikutuksellisuutta voidaan pitää erityisesti vähemmän läheisten toimijoiden kanssa toteutettavan yhteistyön kannalta ratkaisevana tekijänä tämän hankkeen kokemusten perusteella. Ilman sitä yhteistoiminta voi tuskin koskaan syventyä aidoksi verkostolliseksi ja keskinäiseen luottamukseen perustuvaksi toimintatavaksi, jota hyödynnettäisiin ilman virallista sopimuksellisuutta. Tarkemmin sanottuna vuorovaikutuksellisuus olisi yhteistoiminnassa tärkeä johtamisväline sekä myös yleinen kulttuurinen toimintatapa keskustelun aikaansaamiseksi ja toisaalta tiedottamisen toteuttamiseksi. Tämän hankkeen kokemusten perusteella tärkeää olisi täten painottaa sitä, että verkoston toiminnasta keskusteltaisiin yhdessä ja vastaavasti kaikki, myös mahdollisesti tuohon keskusteluun osallistumattomat, tehtäisiin tietoisiksi yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista. Vaikka lisäksi toki erilaisia inspiroinnin ja motivoinnin erillisiä keinoja on epäilemättä hyödyllistä käyttää, tämän hankekokemuksen perusteella kiinnittäisin huomiota ehkä epäsuorempiin motivointikeinoihin. Näillä tarkoitan yhtäältä toiminnan olosuhteita ja edellytyksiä, joiden aikaansaamisesta verkostonjohtaja ensisijaisesti vastaa, mutta toisaalta myös toimijoiden mahdollisuutta saada onnistuneella toiminnalla aikaan tavoiteltava lopputulema, ja tämän suunnan viitoittamista toimijoille. Täten verkoston muodostamisen tärkeys ja osallistujien yhteinen tavoitteenmuodostus korostuvat jälleen.

Vastaavasti myös toiminnan riskiarvioinnin toteuttamisessa auttaa, jos yhteistyön ainakin jossain määrin verkostomainen luonne otetaan huomioon. Viittaan tällä esimerkiksi siihen, että toisten vastuualueiden tai sektorin edustajien toimintaa on lopulta vaikea ennakoida toimintaympäristön yllättävistä muutoksista johtuen ja siksi on kannattavaa tehdä vaihtoehtoisia toimintasuunnitelmia. Näin hankkeen linjakas eteneminen ei joudu yhtä ratkaisevasti hankkeen johtotahon, eli tässä tapauksessa eniten liikuntajohtajan, oman

sitoutumisen, päättäväisyyden ja näkemyksellisyyden varaan kuten tässä hankkeessa. Sen sijaan erilaisten yllättävien tapahtumien sattuessa toimijat, ja erityisesti johtotaho on kyennyt jo valmiiksi muotoilemaan oman strategisen suhtautumisensa niihin.

Tässäkin käsitellyistä toimijoiden erilaisuuden tuottamista haasteista huolimatta uskon tämänkaltaisella, erilaisia resursseja uudella tavalla yhdistelevällä toiminnalla olevan parhaat mahdollisuudet luoda uudenlaisia liikunnan palvelukokonaisuuksia, jollaisia ei kukaan toimija pysty yksinään kehittämään ja toteuttamaan. Eri sektoreiden toimijoilla on paljon erilaisia kokemuksia sekä voimavaroja, joiden jakaminen ja joita koskevan ymmärryksen kasvattaminen on tärkeää mutta toisaalta myös mahdollista erityisesti verkostomaisessa toiminnassa. Jotta eri toimijat haluavat tähän käytännössä sitoutua, tulee hyötyjen ja kannustimien olla riittäviä.

Jos kuntaorganisaation toiminta haluttaisiin muuttaa todella yhteistyöperusteiseksi, tulisi taloudelliset resurssit muuttaa kokonaan yhteisiksi ja tehdä organisaatiosta täysin rajaton, kuten yksi tutkimukseni haastateltavista toteakin. On kuitenkin melko epätodennäköistä, että näin tapahtuisi, joten tällöin voi toisaalta kysyä, mitä hyötyä on pyrkimyksistä lisätä yhteistyötä. Jos jokainen vastuualue lopulta pyrkii kuitenkin vain pitämään huolta omista resursseistaan, syntykö aidosti verkostomaista yhteistyötä, uskalletaanko toisille antaa omistaan ja laittaa resursseja likoon yhteisen hyvän eteen? Lisäksi voidaan myös kysyä, kuinka verkostomainen toimintatapa istuu hankemaaailmaan ja sekä vakautta ja suunnitelmallisuutta vaativalle julkiselle sektorille. Jotta toiminta kehittyisi aidosti verkostomaiseksi, se vaatii aikaa ja yhteistä suunnittelua, johon sitoutumista vastaavasti heikentää epävarmuus toiminnan rahoituksesta ja toteutumisesta. Puolestaan toimijoiden osallistumisen epävarmuus voi heikentää mahdollisuuksia saada pitkäjaksoista ulkopuolista rahoitusta.

Toisaalta se, että haastateltavat kuvasivat hyvää yhteistyötä ja sen edellytyksiä epäviralliseksi yhteistoiminnaksi, ajattelun kokonaisvaltaisuudeksi sekä toisten vastuualueiden asioihin uudenlaisia näkökulmia tuottavaksi, olisi monessa mielessä sellaista toimintaa, jota olisi mahdollista toteuttaa myös ilman suuria erillisresursseja ja

samalla myös verkostomaisen toimintatavan ytimessä. Tämä olisikin hyvä tiedostaa erilaisia arkisen työnteon järjestelyjä luotaessa. Tärkeintä, ainakin nykyisissä rakenteissa ja olosuhteissa toimittaessa, on lopulta into ja kyky yhteistyöhön, joka kuitenkin helpoiten toteutuu, jos työympäristö ikään kuin työntää toimijoita toisiaan kohti luomalla vuorovaikutukselle mahdollisimman suosiolliset olosuhteet.

8.3 Tutkimuksen arviointi

Tässä alaluvussa tarkoitukseni on arvioida tutkimustani kahdesta eri näkökulmasta. Kattavamman osan näistä kahdesta muodostaa tutkimuksen luotettavuuteen keskittyvä arviointi, jossa pohdin tutkimusprosessini eri vaiheissa tekemiäni valintoja ja niiden onnistuneisuutta. Merkitykseltään yhtään vähäisempi ei kuitenkaan ole tutkimukseni eettinen arviointi, jonka suoritan luotettavuusarvioinnin jälkeen.

8.3.1 Luotettavuuden arviointi

Kuten Eskola ja Suoranta toteavat, laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Täten pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia ja sen aikana tehtyjä ratkaisuja. (Eskola & Suoranta 1998, 211.) Näin pyrin seuraavaksi tekemään myös tässä tutkimuksessa. Tarkastelussani pyrin vastaavasti etenemään mahdollisimman johdonmukaisesti, vaikka se liikkuukin monilla eri tasoilla; osittain arvioin luotettavuutta tiettyjen tutkimukseni ominaisuuksien ja toisaalta tutkimuksen osa-alueiden perusteella.

Aloitan arviointi käyttämästäni taustakirjallisuudesta. Ilmiökenttäni teoreettinen käsittely ja käsitteellistäminen liikuntatieteellisestä näkökulmasta oli haastavaa, koska yhteistyöstä ja sen toteuttamisesta ei löytynyt kokonaisvaltaisia malleja tai kattavia tutkimuksia, vaan ainoastaan yksittäisiä, suhteellisen suppeahkoja ja usein vieläpä kyselytutkimuksia, joita päädyinkin käyttämään yrittäessäni muodostaa kokonaiskuvaa aiheestani. Yksi mahdollisuus olisi ollut hyödyntää sosiaali- ja terveystieteiden yhteistyötapoja

käsittelevää, ilmeisen mittavaa kirjallisuutta, johon törmäsin useasti kirjallisuuskatsausta työstäessäni. Tämä olisi ollut mielestäni kuitenkin siinä mielessä ongelmallista, että kyseisen sektorin tehtävät ja palvelutarjonta on luonteeltaan merkittävästi erilaista kuin liikunnan vastuualueen. Itselläni ei myöskään ole kattavaa ymmärrystä kyseisen sektorin toimintarealiteeteista, joten tässä mielessä teorian soveltaminen ja ”testaaminen” liikunnan vastuualueen toimintakentässä olisi ollut haastavaa ja sisältänyt myös virhelähteitä. Toisaalta myöskään kansainvälisiä malleja liikuntapalveluiden toteuttamisesta ei voinut hyödyntää tutkimukseni perustavanlaatuisena lähdekirjallisuutena. Tähän on syynä se, kuten aihetta koskevissa kansainvälisissä lähteissä todetaan, on Suomi liikuntapalveluiden rakenteidensa ja liikunnan yleisen asenneilmastonsa puolesta jokseenkin erikoislaatuinen maa moniin muihin, varsinkin liikuntatutkimuksellisesti merkittäviin, maihin verrattuna.

Täten oli mielestäni tarkoituksenmukaisinta käsitteellistä tutkittava ilmiö johtamisen tutkimuskenttään. Huomasin kuitenkin, ettei sekään ollut ongelmatonta ja vailla virhelähteitä. Verkostojen käsite ja kontekstit vaihtelivat jossain määrin eri lähteiden välillä, eikä monissa tutkimuksissa lopulta välttämättä ollut tarkastelun kohteena samanlainen toimintakeskeinen verkosto kuin tässä tutkimuksessa, vaan kyse saattoi olla esimerkiksi poliittisista verkostoista. Toisaalta tutkimuskirjallisuutta etsiessäni jätin erilaiset yritysverkostoihin keskittyneet lähteet täysin huomiotta kyseisen verkostotyypin olemassaolon lähtökohtien erilaisuudesta johtuen. Lisäksi ollessa sen nyt selvillä, että hankkeelta puuttui varsinainen ja yksiselitteinen johtotaho erityisesti hankekoordinaattorin lähdettyä voi tietysti tässä vaiheessa kysyä, onko johtamiseen keskittyvä lähestymistapa ollut lainkaan tarkoituksenmukainen. Mielestäni kuitenkin on, sillä tarkoituksena on ollut lähestyä johtamista ilmiö- eikä ensisijaisesti henkilölähtöisesti, eikä toisaalta johtotahon puuttuminen poista johtamisilmiön tarkastelun mahdollisuutta tai tarpeellisuutta. Voi myös lisäksi todeta tekemäni verkostoihaisen teoretisoinnin ja toisaalta aiheen empiirisen tarkastelun olleen siinä mielessä kuitenkin luotettavaa, että tutkimukseni tuloksissa nousi olennaisina seikkoina esiin monia sellaisia asioita, joita hyödynnetyissä teoreettisissakin malleissa käsitellään. Toki täytyy samalla huomata, että teoreettinen tarkastelukulmani on saattanut estää minua havaitsemasta joitakin sen ulkopuolisia ilmiöitä aineistosta tai muulla vastaavalla tavalla vaikuttaa analyysiini.

Mitä tulee käyttämiini tutkimusmenetelmiin, pidän niitä pääosin tarkoituksenmukaisina. Haastattelu oli toisin sanoen sopiva aineistonkeruutapa ja vastaavasti myös sisällönanalyysi osoittautui toimivaksi ratkaisuksi aineiston analyysissa. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 35) mukaan haastattelun luotettavuutta tutkimusmenetelmänä saattaa heikentää haastateltavien taipumus antaa suotavia ja odotetunlaisia vastauksia. Haastattelujeni tulosten perusteella en kuitenkaan usko tähän, sillä haastateltavat toivat vastauksissaan esiin myös monia itseään ja toimintaa kritisoivia näkökantoja eivätkä tässä mielessä kaunistelleet kokemuksiaan. Haastateltavat olivat myös yhteistyöhaluisia ja monet olivat myös etukäteen valmistautuneet haastatteluun kyetäkseen antamaan mahdollisimman kattavia vastauksia haastatteluni teemoista.

Muilta osin haastattelujen mahdolliset puutteet johtuvat varmasti paljolti kokemattomuudestani haastattelijana. Toisaalta olisin toki voinut kuunnella ainakin joidenkin haastattelujen välissä aiempien haastattelujen nauhoitteita. Näin toimien olisin mahdollisesti voinut oppia tutkimusaiheestani sisällöllisesti, jotta olisin osannut myöhemmissä haastatteluissa tarttua aiheeseen paremmin, ja toisaalta ylipäätään kuunnella ja reflektoida haastattelukäyttäytymistäni, jotta olisin osannut välttää mahdollisia ongelmakohtia. Tämä ei kuitenkaan kaikkien haastattelujen välissä ollut aikataulullisista syistä edes mahdollista, mutta en toisaalta tehnyt sitä silloinkaan säännönmukaisesti välttämättä kun se olisi ollut. Tämä johtui siitä, ettei minulle jäänyt haastattelujen jälkeen sellaista tunnetta, että niissä olisi lopulta ilmennyt suuria ongelmia ja toisaalta koin kunkin haastattelun jälkeen saaneeni hyviä tuloksia. Lisäksi toisaalta ajattelin, että halusin pitää haastattelut tasapuolisina; jos olisin viimeisiltä haastateltavilta kysellyt monia sellaisia asioita, mitä en ensimmäisiltä kysynyt, olisi tämä voinut vääristää tutkimukseni tuloksia.

Toisaalta paremman kokonaiskuvan saamiseksi aiheesta, olisi haastateltavat voinut valita osittain toisin. Vaikka siis koenkin saaneeni tutkimukseni avulla vastauksia tutkimuskysymyksiini, olisi käsitys tutkittavasta ilmiöstä saattanut muuttua ja tarkentua tarkastelukulman ollessa laajempi. Olisin voinut pyrkiä saamaan hankkeen taustoja laajemmin selville tutkimalla aiempia aiheeseen liittyviä dokumentteja sekä tutustumalla

niiden ja mahdollisten lisähaastattelujen avulla hankkeen taustaan eli Kotkan alueen liikuntatoiminnan kehittämiseen ylipäätään. Mahdollisia lisähaastateltavia olisivat voineet olla Kotkan kaupungin edellinen palvelujohtaja, joka vastasi hankkeen käynnistämisestä ainakin jossain määrin, alkuperäinen hankekoordinaattori sekä aivan uuden näkökulman saamiseksi myös yksityisen sektorin toimijan edustaja. Toisaalta aivan erilaisen katsantokannan johtamiseen olisi saanut haastatteleamalla myös käytännön tason toimijoita, mikä nyt tehtyjen haastattelujen perusteella osoittautui tämän hankkeen ja ylipäätään yhteistyötoiminnan kehittämisen kannalta merkittäväksi toiminnan tasoksi. Toisaalta kyseessä on kuitenkin vain pro gradu -tutkimus ja tässä tutkimuksessa tehtiin valittu rajaus, jonka perusteella saatiin kuitenkin oman ymmärrykseni mukaan riittävän laaja aineisto lähtökohtaisesti ajatellen. Myös tulosten puolesta esille nousi useita näkökulmia tutkittuihin aiheisiin. Olisin toki voinut tehdä niinkin, että olisin jättänyt osan nyt haastatelluista pois ja ottanut yllä mainittuja tilalle. Tuolloin vaarana olisi kuitenkin ollut se, että tulokset olisivat olleet niin hajanaisia, etten olisi saanut kunnolla minkään osapuolen näkemyksiä selville. En siis kuitenkaan koe epäonnistuneeni tutkimusasetelmani suunnittelussa, mutta tehdessäni sitä uudelleen mieltäisin varmasti mainittuja asioita enemmän.

Myös käyttämäni analyttisen työkalun osalta olen tyytyväinen valintaani. Toisin sanoen saamani tulokset ovat laadultaan sellaisia kuin toivoinkin eli varsin konkreettisia asioita. Itse hankkeen tarkoitusperät ohjasivat myös analyysimetodini valintaa siinä mielessä, että halusin laadultaan sellaisia tuloksia, jotka olisivat mahdollisimman helposti johdettavissa käytännön johtopäätöksiksi – verrattuna esimerkiksi diskurssianalyysiin, joka keskittyy ehkä enemmän siihen, miten haastateltava käsitteellistävät asioita. Samoin analyysimenetelmän soveltaminen aineistooni onnistui hyvin. En tosin tiedä, onko se ongelmallista, että tulokseni eivät ole täysin yksiselitteisiä, eli että sain samoja asioita osittain sekä hankkeen ja johtamisen haasteisiin että onnistumisiin. Lisäksi analyysi liikkuu osin eri tasoilla (esimerkiksi vuorovaikutus määriteltiin haasteeksi osittain muiden haasteiden perusteella), mikä teki itseni ajoittain epävarmaksi analyttisestä osaamisestani. Toisaalta jos olisin jättänyt päinvastaiset kokemukset huomiotta analyysissäni, olisi siitä tullut huomattavasti selkeämmin luonteeltaan kvantitatiivista huomioidessani esimerkiksi aina vain sen mielipiteen, jota haastateltavien puheessa esiintyi määrällisesti eniten tai

jonka jollain muulla perusteella olisin määritellyt merkityksellisimmäksi. Tämä olisi myös vääristänyt tuloksia tai vastaavasti tutkimuskysymyksenasettelua olisi mielestäni pitänyt jotenkin muuttaa, jos olisin tuonut esille vain hallitsevimmat mielipiteet.

Analyysin tekeminen oli täten haasteellista aiheuttaen ajoittaista epätietoisuutta, mutta toisaalta päätös kerrallaan pääsin siinä kuitenkin aina eteenpäin. Välillä koin myös jokseenkin arveluttavaksi tulkintojen tekemisen, koska haastateltavien tuottama spontaani puhe on kuitenkin merkitystuntuottamistavaltaan epämääräisempää verrattuna kirjoitettuun tekstiin, jonka sanomaa on jossain määrin helpompi luotettavasti ymmärtää. Itseni ja haastateltavien välisen vuorovaikutuksen virhelähteenä on toisaalta huomioitava myös se, että vastaavasti tutkittavat ovat saattaneet ymmärtää minun puheeni väärin. Tekemääni tulkintaprosessiin sisältyy täten jo monta virhelähdettä, sillä haastateltavat ovat myös voineet ajatella minun ymmärtäneen jotain eri tavalla, kuin miten lopulta olen ymmärtänyt. Yhtäältä tämä virhemahdollisuus sisältyy aina haastattelututkimuksiin, mutta mielestäni se on erityisen olennainen tekijä silloin, kun kyse asiantuntijahaastatteluista, kuten nyt, jolloin haastateltavan ja haastattelijan tietomäärien suhde on poikkeuksellisen epätasapainoinen. Toisaalta emme mitään kirjoitettua tekstiäkään lukiessamme voi olla täysin varmoja siitä, että olemme ymmärtäneet tekstin siten kuin tekstin tuottaja on sen tarkoittanut, joten olemme kaikissa tulkintaprosesseissamme lopulta vain oman ymmärryksemme varassa, mikä on hyvä silti tiedostaa. Lisäksi juuri haastateltavien asiantuntijuudesta johtuen en myöskään varsinaisesti testannut haastattelujani, koska mielestäni ei olisi ollut hyödyllistä koehaastatella ketä tahansa. Vaikka ohjaajani antoivat toki palautetta haastattelurungostani ja kehitin sitä tämän perusteella, joutui kysymyspatteristoni tulikokeeseen vasta itse haastattelutilanteessa. Osittain tarpeettoman yllätyksellisyyden välttämiseksi lähetin haastateltaville etukäteen listan haastattelun teemoista, minkä voi täten otaksua luoneen heille oletuksia siitä, mistä haastattelutilanteessa tullaan keskustelemaan.

Tulosten luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä on myös tunnistettava se, että tutkimukseni tulokset ovat lopulta tulkintoja haastateltavien kokemuksista toiminnassa, jossa olen oikeastaan yhtä ulkopuolinen kuin lukija. Näin on siitä huolimatta, että vastaavasti lukijalle saattaa vaikuttaakin siltä, että näkökulmani hankkeen toimintaan poikkeaa merkittävästi

siitä, mikä lukijalla on. Toisaalta kuitenkin tutkimusprosessin edetessä olen jossain määrin ajautunut tietynlaiseen sisä- ja ulkopuolisuuden välimaastoon, mikä on saattanut sokeuttaa minua joillekin hanketoiminnan ominaisuuksille tai sen tuottamien kokemusten luonnehdinnoille siten, että ne ovat alkaneet vaikuttaa itsestäänselvyyksiltä ja luonnollisilta osilta omaa suhtautumistani, vaikka olen alun perin saattanut kiinnittää niihin erityistä huomiota. Tämän estämiseksi olisi voinut olla hyödyllistä pitää tutkimuspäiväkirjaa, kuten joissakin menetelmäkirjallisuuden lähteissä suositellaan. Olen kuitenkin tietoisesti yrittänyt tehdä tulkintaprosessistani lukijalle helposti seurattavan, jotta lukijan olisi mahdollista tarkkailla ja mahdollisesti kyseenalaistaakin päättelyketjuani.

Aiheellisesti voidaan toki tässä vaiheessa tutkimusta myös kysyä, kuinka tuloksekkaana ja hyödyllisenä sitä voidaan lopulta pitää. Jotta voitaisiin ajatella, että tutkimuksellani tuottamaa tietoa voidaan pitää edes jossain määrin luotettavana, on hyväksyttävä pragmaattisen totuusteorian määritelmä tiedosta. Sen mukaan tietoa voidaan pitää totena, jos se toimii ja on hyödyllistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134–135.) Koska tutkimukseni tulokset on saatu haastateltavien puheesta valitsemieni analyttisten työkalujen avulla, ovat tulokseni ja niistä esittämät väittämäni toisin sanoen totta vain, jos hyväksyn myös haastateltavien puheet todeksi. Tämä koskee myös eri haastateltavien esittämiä ristiriitaisia väitteitä, joiden perusteella olen jossain kohdissa analyysia joutunut toteamaan, ettei toisten haastateltavien kokemuksista löydy sellaisia viitteitä, jotka todistaisivat toisten kokemusten puolesta. Olen kuitenkin suhtautunut tällaisiin väitteisiin totena antaen niiden vaikuttaa analyysin tuloksiin siksi, koska olen pitänyt niiden esittämistä toisaalta osoituksena pyrkimyksestäni kohti objektiivisen tiedon tuottamista (siinä määrin kuin se ylipäätään on mahdollista) sekä toisaalta myös siksi, että olen pitänyt kokemusten perusteella tuotettua tietoa hyödyllisenä. Todellisista asiantiloista riippumatta tällainen tieto on siis tuonut esille sellaisia näkökulmia, jotka monipuolistavat aiheesta olemassa olevaa kokonaiskuvaa, ja siksi niiden pitäminen totena on hyödyllistä. Esimerkkinä tällaisesta tapauksesta on se, etten voi lopulta tietää, miksi yhteistyö kolmannen sektorin kanssa kariutui, vaan voin vain esittää tulkintoja asioista sen perusteella, mitä haastateltavat kertoivat. Toisaalta ratkaisevaa onkin juuri se, että tämä ”totuuksien” ristiriita toi ilmi sen, että tämänkaltaisessa sopimuksellisuudessa on ongelmia, jotka tulisi huomioida tällaisia yhteistyösuhteita

muodostettaessa. Tämän vuoksi on osittain välttämätöntä myös hyväksyä tulosten jonkinasteinen sisäinen ristiriitaisuus.

Tämän sanottuani voin todeta pitäväni tutkimustuloksiani luotettavina ja tutkimukseni tuottamaa tietoa merkityksellisenä. Toisin sanoen uskon haastateltavieni kokemusten olleen heille todellisia ja vastaavasti myös minulle tutkimusaiheeni näkökulmasta hyödyllisiä ja merkittäviä. Koen siis tutkimukseni olleen siinä mielessä pätevä, että olen omasta mielestäni saanut sen avulla vastaukset tutkimusraportin alussa kertomiini tutkimuskysymyksiin. Siinä mielessä tulokseni ovat myös luotettavia, että ne tuovat esille tutkittavasta ilmiöstä nimenomaan uskoakseni monia olennaisina pidettäviä ja myös käyttämässäni taustakirjallisuudessa esiintyviä näkökulmia, joiden ymmärtäminen voi osaltaan auttaa aiheen tiedonmuodostuksessa, tutkimisessa ja miksei käytännön toiminnassakin. Erityisen ratkaisevana sen kannalta, että sain tutkimuksellani uutta tietoa, oli mielestäni melko onnistuneesti ja poikkitieteellisesti toteutettu tutkittavan ilmiön käsitteellistäminen, jota käsittelin arvioinnissani jo aiemmin.

Kaiken sanotun nojalla pidän tutkimusprosessiani kokonaisuudessaan luotettavana ja muutoinkin onnistuneena enkä tekisi mitään merkittävää asiaa täysin toisin, vaikka parannuksen kohteita toki aiemmin esitetyn mukaisesti onkin. Itseäni hieman harmittaa se, että tutkimusprosessi venyi omasta suunnitelmallisuuden puutteestani ajallisesti melko pitkäksi – tein pro gradu -tutkimustani lähes kolmen vuoden ajan. En kyennyt tutkimukseni eri vaiheissa arvioimaan tarvitsemiani aikaresursseja todenmukaisesti, vaan yritin liiallisesti edistää tutkimukseni teon ohella myös muita opintojani, mikä johti lähes poikkeuksetta erityisesti tutkimukseni teon jäämiseen taka-alalle. Tein siis välillä tutkimustani varsin intensiivisesti ja välillä taas oli pitkiäkin ajanjaksoja, etten ehtinyt tehdä sitä juuri lainkaan, mitä en pidä ihannetilanteena. Sekä itse tutkimuksen että sen tekemisprosessin kannalta olisi varmasti parempi pyrkiä tekemään sitä tasaisemmin alusta loppuun. Tässä on siis itselleni merkittävä opetus omista työskentelytavoistani ja toisaalta myös oppimisen mahdollisuus. Kuitenkin esimerkiksi tutkimusaineiston analyysin tein pääosin heti itse haastattelujen teon jälkeen, joten tässä mielessä aikatauluni venyminen ei vaarantanut analyysin luotettavuutta. Vastaavasti saamistani tutkimustuloksista ei lopulta ollut tämän

hankkeen kannalta minkäänlaista hyötyä, sillä itse hanke on ehtinyt tutkimusraporttini valmistuessa jo päättyä.

Toisaalta koen nyt tutkimustani loppuun saattaessa olevan hyötyä siitä, että takanani on jälleen sellainen ajanjakso, jolloin en tutkielmaani juuri kirjoittanut. Olen pystynyt katsomaan sitä paremmin ulkopuolisen silmin ja parantelemaan sitä tavalla, johon en edellisen intensiivisen työstämisyksikön aikana kyennyt. Olen myös innostunut aiheesta ja tutkimukseni tekemisestä uudelleen, minkä uskon energisoineen minua viimeistelemään tutkimukseni paremmin kuin silloin, jos takanani olisi pidempi tutkimusjakso. Toki muiden opintojeni edistyessä rinnan tutkimukseni teon kanssa olen myös saanut uusia ja hyödyllisiä tulkintaresursseja oppiaineideni ilmiökentästä, minkä uskon edesauttaneen minua myös kohti laadukkaampaa tutkimusta ja sen raportointia. Täten tässä työskentelytavassani on nähtävissä myös monia vahvuuksia, vaikkei se ehkä olekaan ollut ammattimaisin tutkimusenteontapa.

8.3.2 *Eettinen arviointi*

Luotettavuuden lisäksi tutkimusprosessia ja sen menettelytapoja on tarkoituksenmukaista arvioida myös eettiseltä kannalta. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan Hyvän tieteellisen käytännön ohjeistuksen mukaan (2012) tutkimustyössä tulee pyrkiä noudattamaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Samoin tulee soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä ja toteuttaa tieteelliseen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta tutkimustulosten julkaisemisessa. Lisäksi muiden tutkijoiden työ ja saavutukset tulee huomioida asianmukaisesti siten, että heidän työtään kunnioitetaan ja heidän työlleen annetaan niille kuuluva arvo ja merkitys. Kaiken kaikkiaan tutkimus tulee olla suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tähän perustuen tutkimuseetiikka voidaan Hallamaan ym. (2006, 398) mukaan tiivistää yksinkertaiseksi kolmeksi negatiiviseksi moraalinnormiksi: älä vahingoita tutkimuksesi kohdetta, älä valehtele tutkimustasi koskevista asioista äläkä varasta muiden aineistoja tai tuloksia.

Aloitan arviointini ensin mainitusta, tutkimuksen kohdetta koskevasta moraalinormista, koska sen kohdalla korostetusti olen käynyt eettisiä pohdintoja tutkimusta tehdessäni. Luonnollisesti jo tutkimuskysymyksiä muotoillessani olin miettinyt kysymysten hyödyllisyyden ja tarkoituksenmukaisuuden ohella niiden soveliaisuutta. Tarkemmin ja tiedostetummin huomioin tutkimuksen konkreettisen kohteeni eli Kotkan TerLi-hankkeen ja sen toimijat haastatteluteemoja ja -kysymyksiä suunnitellessani. Niiden muotoilussa pyrin kiinnittämään huomiota siihen, että saisin selville mahdollisimman kattavasti yhteistyön ja sen johtamisen toimija- ja vaikutussuhteita, syitä ja seurauksia riittävän yksityiskohtaisesti monipuolisen kokonaiskuvan saamiseksi. Toisaalta pyrin toteuttamaan tämän siten, että haastateltavan puhe ohjautuisi asioihin, joita voisin hyödyntää ja esittää analyysissa ilman, että se oletettavasti vahingoittaisi haastateltavia ja heidän toimintaansa. Kerroin haastattelujeni tarkoituksesta myös lähettäessäni heille alustavan haastattelurungon sekä uudelleen itse haastattelutilanteen alussa, joten oletin heidän olleen selvillä haastattelun ja tutkimuksen tarkoituksesta. Vaikka toisin sanoen on myös haastateltavan vastuulla päättää mitä haastattelun tarkoituksen tiedostaen haluaa haastattelijalle kertoa, halusin pyrkiä välttämään asettamasta sellaisia kysymyksiä, jotka voisivat omastanikin mielestä tuottaa oletettavasti kyseenalaisia vastauksia.

Onnistuin tässä lopulta mielestäni hyvin päätellen sen perusteella, että haastattelut pysyivät hyvin asiakeskeisinä ja mahdolliset hanketoimintaa kritisoivatkin mielipiteet haastateltavat toivat esiin varsin toteavaan tai jopa kehityskeskiseen sävyyn. Yksittäisten, tiettyihin toimijoihin tai vastuualueisiin liittyvien kielteisten haastattelukommenttien julkaisuun osana analyysia suhtauduin hyvin harkiten eettisten syiden lisäksi siksikin, etteivät ne useinkaan välttämättä paljastaneet tutkittavasta ilmiöstä mitään olennaista. Tästä huolimatta itseäni jäi mietityttämään ja harmittamaankin se, että täysin anonymisti en haastatteluista pystynyt raportoimaan liikuntatoimella ja myös kolmannen sektorin toimijalla hankkeessa olleen erityisaseman vuoksi. Vaikka aiheeni ja kysymykseni eivät olleetkaan mitenkään erityisen arkaluontoisia tai henkilökohtaisia, olisi ollut täydellisen anonymiuden takaaminen aina suotavampaa, vaikka Alastalo ja Åkerman (2010, 383) jo aiemmin esitetyn mukaisesti toteavatkin asiantuntijahaastatteluissa haastateltavan henkilöllisyyden

kertomisen olevan varsin tavallista. Käyttämäni ratkaisu oli kuitenkin paras mihin tällä tutkimusasetelmalla kykenin, ja koen saaneeni tutkittaviltani siihen siinä mielessä hyväksynnän, että he ovat saaneet mahdollisuuden lukea tutkimusraporttini ennen sen valmistumista ja kertoa mielipiteensä siitä, mitä heidän sanomaansa ja siitä tehtyä analyysia olen raportissani suunnitellut esittäväni.

Tutkimustulosteni raportointi herätti muunkinlaisia eettisen pohdinnan aiheita. En ollut aiemmin tehnyt tällaista tutkimusta, jossa aineistoa ei tuoda kokonaisuudessaan lukijan nähtäville, vaan tutkija saattaa analyysissaan julkiseksi vain tarkoituksenmukaisimpia ja havainnollisimpia osia siitä. Tämän vuoksi minua mietitytti yhtäältä se, miten voin tehdä analyttisestä päättelyketjustani läpinäkyvän ja osoittaa sen pätevyyden, kun lukija ei pysty näkemään kaikkia päätelmiäni lähtökohtia. Toisaalta tutkimushaastattelujeni otteiden raportointikäytäntöjen ollessa minulle osin tuntemattomia, olin epävarma siitä, kuinka raportointi toteutetaan siten, ettei se näyttäisi tarkoitushakuiselta. Toisin sanoen epäilin välillä, että esitettävien haastattelusitaattien lyhentäminen lukijaystävällisyyden vuoksi saisi ne näyttämään siltä, että olen vain leikellyt haastatteluista tarkoituksiani palvelevia kohtia ja yhdistellyt niitä toisiinsa hieman samaan tapaan kuin olisin koostamassa iltapäivälehdessä lööppiä. Ohjaajiltani saaman palautteen ja muihin pro gradu –tutkielmiin tutustumisen perusteella kuitenkin ymmärsin käyttämäni raportointitavan olevan yleisesti hyväksytty ja käytetty, ja pohjautuvan siihen periaatteeseen, että tutkijan sanaan lähtökohtaisesti luotetaan. Ylläkuvatun pohdintaketjun läpikäytyäni päätinkin keskittyä huomioimaan päättelyni pätevyyden ja tekemään sen eri vaiheet mahdollisimman selkeästi näkyväksi myös lukijalle. Käytännössä tämän tulisi näkyä analyysissani siten, että kaikkia niitä haastattelusitaatteja, jotka olen analyysini havainnollistamiseksi ja tueksi esittänyt, myös kuvailen ja tulkiten. Koen olleeni rehellinen tutkimukseni analyysia koskevista asioista, ja mahdolliset osoitukset analyysin epämääräisyydestä tai sekavuudesta liittyvät ennemminkin analyysin laatuun ja luotettavuuteen, kuin siihen, etten olisi pyrkinyt toteuttamaan sitä tai raportoimaan siitä rehellisesti ja totuudenmukaisesti.

Muiltakin osin olen pitänyt vilpittömyyttä ja avoimuutta tärkeinä pyrkimyksinä tutkimusprosessissani ja sen raportoinnissa. Se, että tutkimusraporttini saa

tutkimusprosessini näyttämään suoraviivaisemmalta ja varmasti ongelmattomammaltakin kuin se on ollutkaan, kuuluu käsittääkseni vakiintuneeseen tutkimuskäytäntöön. Ymmärrän tämän siinä mielessä, että jos selostaisin tässä raportissa kaikki mahdolliset vaiheet, joita olen läpikäynyt tutkimusaiheen kehittäessä, teoreettisen taustan koostamisessa, tutkimusaineiston keruussa, analysoinnissa ja tulosten raportoimisessa, itse tutkimuksen sisältö ja tulokset hukkuisivat tähän prosessikuvaukseen. Arvioni mukaan olennaisimpia haasteita ja prosessiin vaikuttaneita tekijöitä olen kuitenkin pyrkinyt pohtimaan, ja koostetusti tässä tutkimukseni arviointiosassa tuomaan esiin.

Toisten tutkijoiden aineistojen ja tulosten esittäminen heidän ominaan on vastaavasti ollut sellainen eettinen periaate, jota en ole erikseen tutkimusprosessissani edes pohtinut. Tällä en tarkoita sitä, että olisin suhtautunut asiaan välinpitämättömästi, vaan päinvastoin sitä, että tämä on ollut minulle itsestään selvä asia, jonka vaatimien käytännön toimenpiteiden toteuttamiseen osana tutkimusprosessia olen rutinoitunut. Toisin sanoen aina kun olen hyödyntänyt jonkun muun tuottamaa tekstiä, olen säännönmukaisesti omaa työskentelyäni helpottaakseni saman tien kirjannut ylös myös lähdetiedot ja liittänyt ne osaksi tekstiä. Samoin toisten tuottamien aineistojen soveltamisessa, arvioinnissa ja mahdollisessa kritisoinnissa olen kiinnittänyt huomiota asianmukaisuuteen ja tulkintojeni perusteltavuuteen oman tutkimukseni näkökulmasta.

8.4 Tutkijan oma oppiminen

Kuten Eskola ja Suoranta (1998, 19–20) toteavat, tutkijan tulisi kyetä oppimaan tutkimuksensa kuluessa. Itselleni on tämän tutkimuksen puitteissa näin käynyt. Erittelen ja pohdin näitä moninaisia oppimisen lähteitä ja tapoja tarkemmin seuraavaksi.

Ilmeisin oppimisen lähde lienee itse tutkielman aihe ja sisältö eli verkostojohtaminen kunnallisessa liikunnan yhteistyöhankkeessa. Minulle oli toki muodostunut kyseisistä aiheista jonkinlainen esiyymmärrys opintojeni aikana, mutta se luonnollisesti syveni tutkimusprosessin aikana merkittävästi kaikilta osin. Teoreettinen ja käsitteellinen

ymmärrys yhtäältä sekä laajeni että tarkentui kirjallisuuskatsausta koostaessani. Analyysin tekemisen myötä pystyin heijastelemaan saamiani tuloksia teoreettiseen esiymmärrykseeni, minkä seurauksena tapahtunut oppiminen toivottavasti ainakin jossain määrin näkyy myös siinä, millaisia näkökulmia ja pohdintoja olen kyennyt tutkimukseni kohteesta tuottamaan.

Tutkimukseni poikkitieteellisen luonteen ansiosta minulle on vastaavasti konkretisoitunut se, miten hedelmällistä asioiden tarkastelu aiemmasta poikkeavasta ja uudeltaisesta näkökulmasta voi olla. Erityisesti nykypäivän monimutkaistuvien ilmiöiden tarkasteluun tarvitaan mielestäni rohkeasti monenlaisia lähestymistapoja, vaikka luonnollisesti myös tietyn tieteenalan ”omien” teoreettisten mallien testaaminen on edelleen tärkeää. Ilman poikkitieteellistä lähestymistapaa olisin tuskin oppinut tuloksista siinä laajuudessa, missä nyt opin. Osittain tämä johtuu varmasti laajasta tutkimuksellisesta näkökulmastani, mutta toisaalta myös siitä, että tutkimuksellinen mielenkiintoni oli osittain erilaista, kuin aiemmissa hankeyhteistyötä tai verkostojohtamista käsittelevissä tutkimuksissa on ollut.

Kunnallisjohtoista hankeperustaista yhteistyötä tutkiessani minulle on myös joiltain osin konkretisoitunut se, millaisten haasteiden kanssa kuntakenttä toiminnassaan kamppailee. Toimintaan kohdistuvat vaatimukset eivät ole liiemmin vähentyneet, eivätkä resurssit kuitenkaan myöskään kasvaneet. Yhteistyötä tulisi tehdä ja kehittää rakenteiden ollessa ajalta, jolloin yhteistyötä ei samaan tapaan kaivattu eikä tehty. Toiminnan strateginen suuntaaminen olisi entistä tärkeämpää, mutta on samalla aiempaa haasteellisempaa. Tutkimukseni tekemisen myötä olen päässyt lähemmäs näitä ilmiöitä kuin muutoin opinnoissani, ja siksi koen sen tuottaneen erityislaatuisia oppimiskokemuksia.

Toisaalta opin yhtä lailla tutkimuksen tekemisestä ja tutkimustyön olemuksesta. Minulle konkretisoitui se, miten (ainakin laadullista) tutkimusta tehdessä joutuu jatkuvasti tekemään erilaisia päätöksiä tutkimuksensa suunnasta, joiden oikeellisuudesta saa usein varmuuden vasta sitten, kun on ottanut tuon kyseisen askeleen eteenpäin. Epävarmoiltakin tuntuvia päätöksiäni tehdessä olen kuitenkin ainakin yrittänyt pitää mielessä sen, että niiden perustelevuus on tärkeää, ja sen olen pyrkinyt tekemään sekä lukijallekin osoittamaan.

Samalla olen oppinut sen, miten ratkaisevasti tutkimusprosessiin ja siitä raportointiin vaikuttaa se, jos tutkimusprosessin informanteina on ihmisiä (verrattuna siihen, että tutkittaisiin esimerkiksi olemassa olevia tekstejä tai määrällistä dataa). Haastattelujen teko tuotti erityislaatuisia onnistumisen elämyksiä, jotka olivat toisenlaisia kuin muut tämän tutkimukseni teossa saavuttamani onnistumiset. Vastaavasti analyysiprosessi ei kokemukseni perusteella ollut yhtä suoraviivaista kuin esimerkiksi kirjoitetun tekstin analysointi, josta tulkintoja tekeminen ja niiden osoittaminen lukijalle on selkeämpää ja vedenpitävämpää. Toisaalta analyysissä kohtaamiani haasteita pystyisin mahdollisesti välttämään omatessani enemmän tutkimuskokemusta. Tämän tutkimuksen haastatteluja tehdessäni en osannut haastattelutilanteissa arvioida kuinka hyödyllisiä haastateltavien vastaukset tulevat tutkimukselleni lopulta olemaan, sillä huomioni meni seuraavan kysymyksen suunnitteluun ja sen kuuntelemiseen, kävisikö haastateltavan puheesta ilmi jotain sellaista, mihin minun tulisi tarttua spontaanin jatkokysymyksen avulla.

Tämän ansiosta koen kuitenkin oppimiskokemukseni olleen erittäin valaiseva, koska aineisto onnistuu yllättämään tutkijan paremmin siksi, että siitä ei heti kuule tai näe, millaisia tuloksia tulee lopulta saamaan, vaikkakin tiettyjen teemojen toistuvuus aineistossa on helppo havaita. Tutkimusprosessin loppuun saattaminen oli myös siinä mielessä palkitsevaa, että silloin huomasin, kuinka kaikki palaset loksahtelevat kohdilleen, ja sekä aineisto että teoria saivat tutkimukseni kontekstissa merkityksen synteesissään. Kokonaisuutena koenkin, että oppimistavallisesti ja laajuudeltaan erityisellä, ponnistelujakin vaatineella tutkimusprosessilla on ollut merkittävä rooli päättymättömässä asiantuntijuuteni kehittämisprosessissa niin johtamisen kuin liikunta-alan näkökulmasta.

8.5 Jatkotutkimusehdotukset

Kuten jo tutkimukseni arvioinnissa mainitsemastani teoreettisen viitekehyksen muotoilemisen vaikeuksista voi päätellä, aiheesta tarvittaisiin lisää tutkimusta monesta näkökulmasta. Samoin Rikalan (2012a ja b) toteamus hanketiedon pirstaleisuudesta ja hankkeiden arvioinnin puutteesta puhuu omaa kieltään aiheen tutkimisen tarpeellisuudesta.

Käytännön hankkeista tulisi mielestäni pyrkiä selvittämään sitä, mikä tekee tuloksekkaista liikunnan yhteistyöhankkeista niin tuloksekkaita kuin ne ovat, minkä perusteella kaivatun käytännön yhteistyön mahdollisuuksia voitaisiin välillisesti tukea eri tahojen näkökulmasta. Tähän tarkoitukseen voisi soveltaa tämän ja muiden aiempien tutkimusten tuloksia sen selvittämiseksi, että jos näihin aiemmissa tutkimuksissa tuloksiksi saatiin asioihin kiinnitettäisiin jossain hankkeessa erityistä huomiota, tuottaisiko kyseinen hanke huomattavan hyviä tuloksia. Yksittäisiin hankkeisiin keskittyvän laadullisen tutkimusotteen lisäksi kokoava, laajempaan hankejoukkoon kohdistuva määrällinen lähestymistapa tuottaisi yhtä lailla uutta, vaikkakin varsin erilaista tietoa hankkeiden tuloksekkouden osatekijöistä.

Toisaalta liikuntatieteellisesti olisi tärkeä tutkia myös kohdennetusti juuri sitä, miten liikunnan vastualue tekee kuntaorganisaatiossa yhteistyötä toisten vastualueiden sekä myös muiden sektoreiden toimijoiden kanssa ja miten tuota yhteistyötä voisi kehittää esimerkiksi juuri aidon verkostomaisuuden lisäämiseksi. Luonnollisesti näkökulmat voisivat olla lähtökohtaisesti muitakin kuin julkista sektoria ja sen palvelutuotannon kehittämiseen pyrkiviä. Eri lähtökohdista ja näkökulmista tehdyn paikallis- ja hanketutkimuksen avulla aiheen teoriapohjaa saataisiin lopulta laajennettua, minkä myötä olisi mahdollista myös luotettavammin testata kansainvälistä tutkimustietoa yhteistyöstä liikuntapalveluiden kontekstissa.

Yksi tärkeimmistä näkökulmista yhteistyön ja hanketoiminnan tutkimuksessa tulisi Rikalan toteaman (2012a ja b) hankekoordinoinnin haasteellisuuden ja tässäkin tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella olla nimenomaan johtaminen. Se, ettei tämänkaltaista hankeyhteistyötä ole perinteisesti tutkittu tai pidetty johtamiselle omimpana tutkimuskohteena, tekee siitä mielestäni entistä olennaisemman tutkimusaiheen. Myös yhteistyön ja verkostojen tärkeys toimintamuotona puhuu tämän lähestymistavan tärkeyden puolesta. Toisaalta eri sektoreiden leikkauspinnoilla tapahtuvat hankkeet tai muunlaiset yhteistyömuodot olisivat samoin erityisen hedelmällisiä tutkimuskohteita sen testaamiselle, minkälaisien verkostojen toimintalogiikat ja -käytännöt niitä ylipäättään luonnehtivat ja niissä pätevät. Lisäksi, kuten aiemmin olen kertonut, jouduin tutkimuksessani soveltamaan

verkostojohtamisen teoriaa olematta täysin varma sen käyttöarvosta oman tutkimukseni kohteen tarkastelussa. Tämän perusteella voi todeta, että myös verkostojohtamisen teoriakenttä kaipaa laajentamista, mikä mahdollistuu erilaisiin verkostotyyppisiin kohdistuvan empiirisen tutkimuksen avulla.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Aaltonen, K. 2004. Liikuntalainsäädäntö. Teoksessa Aaltonen, K. (toim.) *Urheilun ja liikunnan oikeus käytännössä*. Helsinki: Tietosanoma, 17–31.

Agranoff, R. 2006. Inside collaborative networks: ten lessons for public managers. *Public Administration Review*, 66 (Supplement Issue), 56-65.

Agranoff, R. & McGuire, M. 2001. Big questions in public management research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11 (3), 295-326.

Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 372–392.

Bergsgard, N. A., Houlihan, B., Mangset, P., Nødland, S. I. & Rommetvedt, H. 2007. *Sport policy: a comparative analysis of stability and change*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

Collins, S. 2011. Finland. Teoksessa Nicholson, M., Hoyer, R. & Houlihan, B. (toim.) *Participation in sport: international policy perspectives*. London: Routledge, 109-125.

Crosby, B. C. & Bryson, J. M. 2010. Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21 (1), 211–230.

Edelenbos, J. & Klijn, E.-H. 2007. Trust in complex decision-making networks: A theoretical and empirical exploration. *Administration & Society*, 39 (1), 25–50.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2007. *Julkiset palvelut avautuvat: yhteistyöllä hyvinvointia*. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.

Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 179–203.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 25–43.

Fogelholm, M. 2011. Lapset ja nuoret. Teoksessa Fogelholm, M., Vuori, I. & Vasankari, T. (toim.) *Terveysliikunta*. Helsinki: Duodecim, 76–87.

- Fogelholm M., Paronen, O. & Miettinen M. 2007. Liikunta – hyvinvointipoliittinen mahdollisuus: suomalaisten terveysliikunnan tila ja kehittyminen 2006. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007: 1. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, opetusministeriö ja UKK-instituutti.
- Fredriksson, S. & Martikainen, T. 2008. Julkista vai yksityistä – kuntalaisten palveluita koskevat valinnat. Helsinki: Kunnallisan alan kehittämisyhtiö KAKS.
- Goldsmith, S. & Eggers, W. D. 2004. Governing by network: the new shape of the public sector. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. 2006. Humanistisen ja yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen normit. Teoksessa Hallamaa, J., Launis, V., Lötjönen, S. & Sorvali, I. (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 397–403.
- Heikkala, J. 2000. Liikunnan järjestökentän muutokset ja toimintaympäristö. Teoksessa Itkonen, H., Heikkala, J., Ilmanen, K. & Koski, P. (toim.) Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot. Helsinki: Liikuntatieteellinen seura, 119–134.
- Heikkinen, H. L. T. 2010. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-Kustannus, 143–159.
- Helander, V. 1998. Kolmas sektori. Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista. Helsinki: Gaudeamus.
- Herranz, J. Jr. 2007. The multisectoral trilemma of network management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (1), 1-31.
- Hilson, M. 2008. The Nordic model: Scandinavia since 1945. London: Reaktion.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holopainen, K. 2005. Terveysliikunnan suunnittelu ja toteutus kunnissa: kyselytutkimus kuntien liikuntaviranomaisille. Jyväskylän yliopisto. Terveyskasvatuksen pro gradu -työ.
- Hovi, M. 2011. Aikuisten terveysliikunnan edistäminen liikuntaseuroissa: Kunnossa Kaiken Ikää (KKI) -ohjelman seuratoiminnan kehittämishanke 2008–2010. Jyväskylän yliopisto. Terveyskasvatuksen pro gradu -työ.

- Huovinen, S. 2010. Pienyritykset kuntapalveluiden tuottajina: loppuraportti 30.4.2010. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Huxham, C. & Beech, N. 2003. Contrary prescriptions: recognizing good practice tensions in management. *Organization Studies*, 24 (1), 69-93.
- Huxham, C. & Vangen, S. 1996. Working together. Key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 9 (7), 5-17.
- Huxham, C. & Vangen, S. 2002. What makes partnerships work? Teoksessa Osborne, S. P. (toim.) *Public-private partnerships: theory and practice in international perspective*. London: Routledge, 293–310.
- Ilmanen, K. & Itkonen, H. 2000. Kansalaisten liikuttajat. Kansalaistoimijat ja kunnat liikuntapalvelujen tuottajina Pohjois-Karjalassa. Joensuu: Itä-Suomen lääninhallituksen liikuntatoimi & Pohjois-Karjalan Liikunta (POKALI) ry.: Joensuun yliopisto, Karjalan tutkimuslaitos.
- Jackson, P. M. & Stainsby, L. 2000. Managing public sector networked organizations. *Public Money and Management*, 20 (1), 11–16.
- Jalonen, H. 2011. Innovaatiotoiminnan näkymätön dynamiikka. Teoksessa Jalonen, H., Aarva, K., Juntunen, P., Laihonen, H., Laitinen, I. & Lönnqvist, A. *Arvoverkkoa kokemassa: saaliina tuottavuutta ja innovaatioita*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 45–77.
- Juntunen, P. 2011. Palveluverkon johtaminen hallinnan näkökulmasta. Teoksessa Jalonen, H., Aarva, K., Juntunen, P., Laihonen, H., Laitinen, I. & Lönnqvist, A. *Arvoverkkoa kokemassa: saaliina tuottavuutta ja innovaatioita*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 113–135.
- Jääskeläinen, A. 2011. Parikkala pyristelee: tutkimus Parikkalan ulkoliikuntaolosuhteiden kehityksestä ja tulevaisuudesta kunnallishallinnon näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -työ.
- Karimäki, A. 2006. Palvelulähtöinen toimintamalli kunnallisessa liikuntatoimessa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 34 (2), 139–150.
- Kenis, P. & Provan, K. G. 2009. Towards an exogenous theory of public network performance. *Public Administration*, 87 (3), 440-456.
- Kickert, W. J. M., Klijn, E.-H. & Koppenjan, J. F. M. 1997a. Introduction: a management perspective on policy networks. Teoksessa Kickert, W. J. M., Klijn, E.-H. & Koppenjan J. F. M. (toim.) *Managing complex networks: strategies for the public sector*. London: Sage Publications, 1-13.

- Kickert, W. J. M., Klijn, E.-H. & Koppenjan, J. F. M. 1997b. Managing networks in the public sector: findings and reflections. Teoksessa Kickert, W. J. M., Klijn, E.-H. & Koppenjan J. F. M. (toim.) Managing complex networks: strategies for the public sector. London: Sage Publications, 166-191.
- Kickert, W. J. M. & Koppenjan J. F. M. 1997. Public management and network management: an overview. Teoksessa Kickert, W. J. M., Klijn, E.-H. & Koppenjan J. F. M. (toim.) Managing complex networks: strategies for the public sector. London: Sage Publications, 35-61.
- Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Tampere: Vastapaino.
- Kiviniemi, M. & Saarelainen, T. 2009. Paikallisten kumppanuuksien monet kasvot: viitekehyksen kehittäminen kansalaistoiminnan ja julkisen sektorin tutkimusta varten. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 37 (1), 38–55.
- Klijn, E.-H. 1996. Analyzing and managing policy processes in complex networks: A theoretical examination of the concept policy network and its problems. Administration & Society, 28 (1), 90-119.
- Klijn, E.-H. & Edelenbos, J. 2007. Meta-governance as network management. Teoksessa Sørensen, E. & Torfing, J. (toim.) Theories of democratic network governance. Basingstoke: Palgrave Macmillian, 199-214.
- Klijn, E.-H., Edelenbos, J. & Steijn, B. 2010. Trust in governance networks: Its impact on outcomes. Administration & Society, 42 (2), 193–221.
- Korkman, S. 2012. Talous ja utopia. Jyväskylä: Docendo.
- Korpela, J. & Mäkitalo, R. 2008. Julkishallinto murroksessa. Helsinki: Edita.
- Koski, P. 2009. Liikunta ja urheiluseurat muutoksessa. Raportti. SLU-julkaisusarja. 2009; 7. Helsinki: Suomen Liikunta ja Urheilu ry.
- Kosonen, P. 1998. Pohjoismaiset mallit murroksessa. Tampere: Vastapaino.
- Kärkkäinen, A.-L. 2010. Urheiluseurat seudullisessa liikuntasuunnittelussa: tutkimus liikunta- ja urheiluseurojen toiveista ja tarpeista Jyväskylän seudulla. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -työ.
- Leinonen, J. 2010. Tehojohtajia, kuntalaisten palvelijoita ja innovatiivisia visionäärejä – kuntajohtajuuden rakentuminen kunta-alan julkaisussa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 38 (4), 322–340.

- Lindfors, P., Rigoff, A.-M. & Rimpelä, M. 2010. Terveysten edistäminen kunnan tehtävänä: Kuntajohdon tulkintoja. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 38 (1), 8-22.
- Linnamaa, R. 2002. Verkostojen johtaminen Etelä-Pohjanmaan kehittämistyössä. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 30 (1), 44-59.
- Linnamaa, R. & Sotarauta, M. 2000. Verkostojen utopia ja arki: tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta. Tampereen yliopisto: Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö.
- Mandell, M. P. 2000. A revised look at management in network structures. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 3 (1 & 2), 185-209.
- McGuire, M. 2002. Managing networks: Propositions on what managers do and why they do it. *Public Administration Review*, 62 (5), 599-609.
- McQuaid, R. W. 2002. The theory of partnership: why have partnerships? Teoksessa Osborne S. P. (toim.) *Public-private partnerships: theory and practice in international perspective*. London: Routledge, 9-35.
- Nicholson, M., Hoye, R. & Houlihan, B. 2011. Conclusion. Teoksessa Nicholson, M., Hoye, R. & Houlihan, B. (toim.) *Participation in sport: international policy perspectives*. London: Routledge, 294-309.
- Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori: yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Nuutinen, L. 2008. Varkautelaisen liikuntakulttuurin eriytyminen ja toimijoiden verkostoituminen. Jyväskylän yliopisto. Liikuntasosiologian pro gradu -työ.
- Opetusministeriö. 2007. Liikunta valintojen virrassa. Kansallista liikuntaohjelmaa valmistelevalle toimikunnan väliraportti. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007: 13. Helsinki: Opetusministeriö.
- Opetusministeriö. 2008. Liikkuva ja hyvinvoiva Suomi 2010-luvulla: ehdotus kansalliseksi liikuntaohjelmaksi julkisen ohjauksen näkökulmasta. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008: 14. Helsinki: Opetusministeriö.
- Opetusministeriö. 2009. Valtioneuvoston periaatepäätös liikunnan edistämisen linjoista. Opetusministeriön julkaisuja 2009: 17. Helsinki: Opetusministeriö.
- Ospina, S. M. & Saz-Carranza, A. 2010. Paradox and collaboration in network management. *Administration & Society*, 42 (4), 404-440.
- O'Toole L. J. Jr, Hanf, K. I. & Hupe, P. L. 1997. Managing implementation processes in networks. Teoksessa Kickert, W. J. M., Klijn, E.-H. & Koppenjan J. F. M. (toim.)

Managing complex networks: strategies for the public sector. London: Sage Publications, 137-151.

Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma.

Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. 2009. Kurssi kohti diskurssia. Tampere: Vastapaino.

Powell, W. W. 1990. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.

Puronaho, K. 2006. Liikuntaseurojen lasten ja nuorten liikunnan markkinointi. Tutkimus lasten ja nuorten liikunnan tuotantoprosesseista, resursseista ja kustannuksista. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 52. Väitöskirjatyö.

Rikala, S. 2012b. Hankemaailma haltuun, resurssit tuottamaan ja tulokset näkyviin – mutta miten? *Liikunta & Tiede*, 49 (5), 79–84.

Rönöberg, L. 1998. Hyvinvointi ja kolmas sektori. Teoksessa Kinnunen, P. & Laitinen, R. (toim.) *Näkymätön kolmas sektori*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 10–22.

Saarelainen, T. 2003. Managing local networks: impacts of network management on the implementation of new public management and citizen participation. Lapin yliopisto. Väitöskirjatyö.

Salmikangas, A.-K. 2012. Kunnalliset liikuntapalvelut hyvinvointivaltion peruspalveluina. Teoksessa Ilmanen, K. & Vehmas, H. (toim.) *Liikunnan areenat: yhteiskuntatieteellisiä kirjoituksia liikunnasta ja urheilusta*. Jyväskylä: Yliopistopaino, 121–136.

Salminen, A. 2008. Julkisen toiminnan johtaminen: hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita.

Seppälä, V.-M. 2002a. Yhteisillä tavoitteilla yhteistyöhön: suurten kaupunkien hallintokuntayhteistyö liikuntapalveluiden järjestämisessä. Jyväskylän yliopisto. *Liikuntapedagogiikan pro gradu -työ*.

Seppälä, V.-M. 2002b. Yhteisellä tuloksiin. Liikuntatoimi – yhteistyössä yli toimirajojen. Palvelujen erilaiset tuottamistavat opetus- ja sivistystoiminnoissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Sjöblom, S. 2006. Kohti projektoitunutta julkishallintoa. Teoksessa Rantala, K. & Sulkunen, P. (toim.) *Projektiyhteiskunnan käänköpuolia*. Helsinki: Gaudeamus, 71–86.

Sjöholm, K. 2004. Liikunta ja kunnat. Teoksessa Aaltonen, K. (toim.) *Urheilun ja liikunnan oikeus käytännössä*. Helsinki: Tietosanoma, 55–57.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2000. Terveysliikunnan paikalliset suositukset. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2000: 1. Helsinki: Edita.

Sosiaali- ja terveysministeriö & opetusministeriö. 2004. Ikääntyneiden ihmisten ohjatun terveystoiminnan laatusuositukset. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2004: 6. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, opetusministeriö.

Sulkunen, P. 2006. Projektiyhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus. Teoksessa Rantala, K. & Sulkunen, P. (toim.) Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia. Helsinki: Gaudeamus, 17–38.

Suomen Kuntaliitto. 2007. Sivistyksen suunta: Suomen Kuntaliiton sivistyspoliittinen ohjelma. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Uski, T., Jussila, I. & Kotonen, U. 2007. Kunnallisten hyvinvointipalvelujen tuottaminen: Organisaatiotyyppien etuja ja haasteita. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 35 (2), 128–146.

Vangen, S. & Huxham, C. 2003. Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39 (1), 5-31.

Virtala, M. 2004. Liikunta ja kunnat. Teoksessa Aaltonen, K. (toim.) Urheilun ja liikunnan oikeus käytännössä. Helsinki: Tietosanoma, 58–67.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Vuori, I. 1999. Tavoitteena terveys – välineenä terveystoiminta. *Liikunta & Tiede*, 36 (6), 38–39.

Vuori, I. 2011a. Liikunta, kunto ja terveys. Teoksessa Vuori, I., Taimela, S. & Kujala, U. (toim.) Liikuntalääketiede. Helsinki: Duodecim, 16–29.

Vuori, I. 2011b. Ikääntyvät ja vanhuksat. Teoksessa Fogelholm, M., Vuori, I. & Vasankari, T. (toim.) Terveystoiminta. Helsinki: Duodecim, 88–104.

Vuori, I., Taimela, S. & Kujala, U. 2011. Liikunta ja terveys: päätelmiä. Teoksessa Vuori, I., Taimela, S. & Kujala, U. (toim.) Liikuntalääketiede. Helsinki: Duodecim, 665–681.

Elektroniset lähteet

Hasanen, E. 2009. Verkostot liikuttavat. TERLI-hankkeen loppuraportti. Saatavilla www-muodossa: <www.jyvaskylanseutu.fi/terveysesitysliikunta> (luettu 16.1.2012.)

Heikkala, J. 2009. Johdatus liikuntakulttuuriin. Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry. Saatavilla [www-muodossa: <www.sl.fi/@Bin/1549516/Johdatus+Liikuntakulttuuriin_Juha+Heikkala.pdf>](http://www.muodossa.fi/1549516/Johdatus+Liikuntakulttuuriin_Juha+Heikkala.pdf) (luettu 13.7.2011.)

Huhtanen, K. & Pyykkönen, T. 2012. Valtion liikuntahallinto terveyttä edistävän liikunnan kokonaisuudessa. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2012: 1. Saatavilla [www-muodossa: <www.liikuntaneuvosto.fi/files/7/VLN_Te-Li-raportti.pdf>](http://www.muodossa.fi/1549516/Johdatus+Liikuntakulttuuriin_Juha+Heikkala.pdf) (luettu 27.1.2013.)

Järvensivu, T. & Möller, K. 2008. Metatheory of network management: A contingency perspective. Electronic working paper. Helsingin kauppakorkeakoulu. Saatavilla [www-muodossa: <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/wp/w448.pdf>](http://www.muodossa.fi/1549516/Johdatus+Liikuntakulttuuriin_Juha+Heikkala.pdf) (luettu 1.3.2013.)

Kosonen, H. & Tiikkaja, A. 2008. Liikunta-alan yritys- ja seuratoiminnan selvitys - loppuraportti. Luovien alojen kehittämissyhdystys Diges ry Saatavilla [www-muodossa: <http://www.diges.info/pdf/Liikunta-alan_yritys-_ja_seuratoiminnan_selvitys.pdf>](http://www.muodossa.fi/1549516/Johdatus+Liikuntakulttuuriin_Juha+Heikkala.pdf) (luettu 26.7.2011.)

Kulmala, J., Saaristo, V. & Ståhl, T. 2011. Terveyttä edistävä liikunta kunnissa. Peruseraportti 2010. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2011: 6. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/OKM6.pdf>](http://www.muodossa.fi/1549516/Johdatus+Liikuntakulttuuriin_Juha+Heikkala.pdf) (luettu 8.8.2011.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2012. Kirje kunnanhallituksille ja liikunnasta vastaaville lautakunnille. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.punakyna.net/media/attachments/578130.pdf>](http://www.muodossa.fi/1549516/Johdatus+Liikuntakulttuuriin_Juha+Heikkala.pdf) (luettu 11.2.2013.)

Parjanen, S. & Harmaakorpi, V. 2006. Päijät-Häme – liikunnan megamaakunta. Terveysliikuntakonsepti – institutionaalinen innovaatio? Saatavilla [www-muodossa: <http://www.paijat-hame.fi/easydata/customers/paijathame/files/ph_liitto/tehtavat/julkaisut/terveysliikunnan_megamaakunta.pdf >](http://www.muodossa.fi/1549516/Johdatus+Liikuntakulttuuriin_Juha+Heikkala.pdf) (luettu 18.8.2011.)

Pekkala, J. & Heikkala, J. 2007. Liikunnan kansanliikkeen ‘neljäs tie’? Näkökulmia yhteiskunnan ja liikunnan kansalaistoiminnan tulevaisuuteen. Suomen Liikunta ja Urheilu. Saatavilla [www-muodossa: <www.sl.fi/@Bin/120799/TheTulevaisuusraportti.pdf>](http://www.muodossa.fi/1549516/Johdatus+Liikuntakulttuuriin_Juha+Heikkala.pdf) (luettu 13.7.2011.)

Pyykkönen, T. 2012. Yhteenveto Liikuntapolitiikan iltapäivästä. Saatavilla [www-muodossa: <http://lts.fi/sites/default/files/page_attachment/liikuntap.iltapaiva_yhteenv._30.10.2012.pdf>](http://www.muodossa.fi/1549516/Johdatus+Liikuntakulttuuriin_Juha+Heikkala.pdf) (luettu 11.2.2013.)

Rikala, S. 2012a. Kohti liikunnan pysyviä käytäntöjä. Liikunnan hyvät käytännöt hankkeen väliraportti. Saatavilla [www-muodossa: <http://194.100.78.101/Avaa_liite.aspx?TITLId=13>](http://www.muodossa.fi/1549516/Johdatus+Liikuntakulttuuriin_Juha+Heikkala.pdf) (luettu 18.3.2013.)

Ruusuvirta, M. 2010. Selvitys kuntien yhteistoiminnasta kulttuuri-, liikunta- ja nuorisolan kolmannen sektorin kanssa hyvinvointipalvelujen tarjoamisessa. Saatavilla [www-muodossa: <http://extranet.nuorisuomi.fi/download/attachments/3245039/kunnat+ja+kolmassektor+2010.pdf>](http://extranet.nuorisuomi.fi/download/attachments/3245039/kunnat+ja+kolmassektor+2010.pdf) (luettu 18.3.2013.)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Suositukset liikunnan edistämiseksi kunnissa. Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 2010: 3. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1087418&name=DLFE-1817.pdf>](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1087418&name=DLFE-1817.pdf) (luettu 9.6.2011.)

Suomen Kuntaliitto. 2011. Kuntien liikuntapalvelujen nykytilan määrällinen tarkastelu. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/opeku/kulti/liikunta/nykytila/Sivut/default.aspx>](http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/opeku/kulti/liikunta/nykytila/Sivut/default.aspx) (luettu 1.3.2013.)

Suomen Kuntoliikuntaliitto ry. 2010. Aktiivinen kunta ja urheiluseurat -barometri 2010. Saatavilla [www-muodossa: <https://kunto-fi.directo.fi/@Bin/281393/Aktiivinen_kunta_ja_seurat_2010_tiivistelmäl.pdf>](https://kunto-fi.directo.fi/@Bin/281393/Aktiivinen_kunta_ja_seurat_2010_tiivistelmäl.pdf) (luettu 13.7.2011.)

Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry. 2010a. Kansallinen liikuntatutkimus 2009–2010: Aikuisliikunta ja Senioriliikunta. Saatavilla [www-muodossa: <www.slu.fi/@Bin/3244706/Liikuntatutkimus_aikuiset_2009_2010.pdf>](http://www.slu.fi/@Bin/3244706/Liikuntatutkimus_aikuiset_2009_2010.pdf) (luettu 2.8.2011.)

Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry. 2010b. Kansallinen liikuntatutkimus 2009–2010: Lapset ja nuoret. Saatavilla [www-muodossa: <www.slu.fi/@Bin/3244703/Liikuntatutkimus_nuoret_2009_2010.pdf>](http://www.slu.fi/@Bin/3244703/Liikuntatutkimus_nuoret_2009_2010.pdf) (luettu 2.8.2011.)

UKK-instituutti 2009. Liikuntapiirakka. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.ukkinstituutti.fi/liikuntapiirakka>](http://www.ukkinstituutti.fi/liikuntapiirakka) (luettu 20.8.2011.)

Valtiovarainministeriö. 2012. Lausuntopyynnön liite 3: Kuntaudistuksen muiden hankkeiden eteneminen. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20121122Kuntar/Liite_3_Kuntaudistuksen_muiden_hankkeiden_eteneminen.pdf>](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20121122Kuntar/Liite_3_Kuntaudistuksen_muiden_hankkeiden_eteneminen.pdf) (luettu 11.2.2013.)

WHO. 2005. Preventing chronic diseases – a vital investment. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.who.int/chp/chronic_disease_report/full_report.pdf>](http://www.who.int/chp/chronic_disease_report/full_report.pdf) (luettu 11.2.2013.)

WHO. 2009. Global health risks. Mortality and burden of disease attributable to selected major risks. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.who.int/healthinfo/global_burden_disease/GlobalHealthRisks_report_full.pdf>](http://www.who.int/healthinfo/global_burden_disease/GlobalHealthRisks_report_full.pdf) (luettu 11.2.2013.)

Tutkimushaastattelut

Kotkan kaupungin palvelujohtaja 14.5.2012.

Kotkan kaupungin vanhustenhuollon johtaja 14.5.2012.

Kotkan kaupungin opetustoimenjohtaja 15.5.2012.

Kotkan kaupungin varhaiskasvatusjohtaja 15.5.2012.

Kotkan kaupungin liikuntapäällikkö 16.5.2012.

Karhulan Katajaiset ry:n puheenjohtaja 28.5.2012.

Kotkan kaupungin liikuntajohtaja 28.5.2012.

Kotkan kaupungin terveysjohtaja 28.5.2012.

Kotkan kaupungin hyvinvointineuvolan johtaja 29.5.2012.

Muut hankeaineistot

Suomi, K. Henkilökohtainen tiedonanto 5.12.2012.

TerLi-hankkeen hankesuunnitelma. 2009.

TerLi-hankkeen hankesuunnitelma: Ikääntyneet. 2009.

LIITE: TEEMAHAASTATTELURUNKO

PÄÄTEEMA	ALATEEMA	KYSYMYKSET
1. Taustatiedot	Haastattelutavan taustatiedot	<ul style="list-style-type: none"> - Haastateltavan ylin koulutus (ammatti) - Haastateltavan asema organisaatiossaan - Haastateltavan asema hankkeessa ja rooli sen toiminnassa
	Hankkeen taustatiedot	<ul style="list-style-type: none"> - Onko Kotkan kaupungissa olemassa kokonaisvaltaista poikkihallinnollista terveystuellastrategiaa tai käynnissä muuta TerLi-hankkeen kaltaista ohjelmaa? Jos kyllä, miten TerLi-hanke on huomioitu siinä? Onko vastaavanlaisia hankkeita ollut Kotkassa aiemmin? - Miksi TerLi-hanke päätettiin käynnistää? Mistä siihen haettiin rahoitus? - Miksi hanke päätettiin suunnata juuri kyseisille kohderyhmille? - Millaista yhteistyötä liikuntasektorilla on muiden sektoreiden/hallintokuntien kanssa hankkeen ulkopuolella?
2. Yhteistyön käynnistäminen ja tavoitteiden luominen	Yhteistyön käynnistäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Kuinka yhteistyöverkosto luotiin tätä projektia varten? Mitä toimijoiden valinnassa pidettiin tärkeänä? Saatiinko hankkeeseen mukaan ne toimijat, jotka haluttiinkin? - Millä motiivein toimijat lähtivät mukaan hankkeeseen?
	Tavoitteiden luominen	<ul style="list-style-type: none"> - Millä perustein ja minkälaisen prosessin myötä hankkeen yhteiset tavoitteet luotiin? Missä määrin nämä tavoitteet olivat tuossa vaiheessa kaikille toimijoille yhteisiä? - Kuinka selkeät omat tavoitteet eri toimijoilla oli hankkeelle ennen sen alkamista? Mitä ne olivat ja kirjattiinko ne johonkin? Missä määrin toimijoilla oli lähinnä omaa organisaatiota palvelevia, mutta silti yleistavoitteiden kanssa yhteensopivia tavoitteita? Mitä sellaisia tavoitteita toimijoilla oli, jotka eivät lähtökohtaisesti palvelleet hankkeen yleistavoitteita?
	Yhteistyön käynnistäminen ja toteuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Missä määrin tavoitteista neuvoteltaessa tehtiin kompromisseja? Millä perustein tämä tapahtui? Millainen oli verkostonjohtajan rooli tässä prosessissa? Miten eri toimijoiden

		<p>toimintaedellytykset ja erityislaatuus otettiin tavoitteiden muotoilussa ja toiminnan suunnittelussa huomioon?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kuinka realistiselta yhteistyömuotoihin liittyvä tavoitteenasetanta kokonaisuudessaan tuntui? - Millaisia yhteistyömuotoja ja –käytäntöjä kunnan eri hallintokuntien ja toisaalta julkisen ja kolmannen/yksityisen sektorin toimijoiden välillä hankkeen puitteissa muodostettiin? Kuinka yhteistyömuotojen suunnittelussa edettiin? Miten ja millä perusteilla niistä päätettiin? - Kuinka koordinoitua ja yhteistoiminnallista yhteistyö on ollut? - Miten yhteistyömuodot ovat muuttuneet tai kehittyneet hankkeen aikana? - Kuinka selkeä käsitys hankkeen osapuolilla oli sen vaatimuksista ja mahdollisista riskeistä hankkeen alkaessa? Miten käsitys muuttui hankkeen edetessä? - Kuinka selkeä käsitys hankkeen osapuolilla oli toimijoiden vastuunjaosta ennen hankkeen alkamista? Toteutuiko vastuunjako odotetulla tavalla?
3. Yhteistyöverkoston johtaminen	<p>Johtamisen haasteet ja onnistuneisuus</p> <p>Johtajan toiminta verkoston hyväksi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Onko verkostolla ollut selkeä johtaja tai taho, joka on vastannut hankkeesta ja sen koordinoinnista muita toimijoita enemmän? Jos kyllä, kuka hän on ja millä keinoin hän on toimintaa johtanut? - Minkälaisia haasteita tai ongelmia verkostonjohtamisessa on kohdattu? - Mikä johtamisessa on ollut onnistunutta? - Minkälainen luottamussuhde toimijoiden välillä on vallinnut? Miten verkostonjohtaja on pyrkinyt rakentamaan toimijoiden keskinäistä luottamusta tietoisesti? Miten verkoston ilmapiiri on vaikuttanut verkoston toimintaan? - Kuinka sitoutuneita toimijat ovat olleet hankkeeseen ja sen toimintaan? Kuinka verkostonjohtaja on pyrkinyt sitouttamaan ja motivoimaan toimijoita hankkeen toimintaan? Minkälaisia kannustimia tai muita keinoja käyttäen? - Kuinka paljon ja millä tavoin verkostonjohtaja on pyrkinyt edistämään verkoston keskinäistä vuorovaikutusta? Entä muita työskentelyn edellytyksiä?

	Johtamisen luonne	<p>- Miten paljon ja millaista palautetta verkostonjohtaja on antanut toimijoille hankkeen aikana? Miten se on vaikuttanut työskentelyyn?</p> <p>- Missä määrin johtaja on pyrkinyt päätöksenteon johtamiseen ja missä määrin tehnyt päätöksiä itse? Minkälaisia ongelmia tai konflikteja hankkeen päätöksenteossa on ilmennyt? Kuinka johtaja on pyrkinyt hallitsemaan tai estämään konflikteja?</p> <p>- Missä määrin ja millä tavoin johtaja on kokenut joutuvansa toimimaan yhteistyöverkoston johtajana eri tavoin kuin omassa organisaatiossaan? Mistä tämä johtuu?</p> <p>- Onko verkoston rakennetta pyritty tai jouduttu muuttamaan hankkeen toiminnan aikana? Miksi?</p> <p>- Kuinka tavoitteellisesti tai strategisesti johtaja on toiminut tehdessään tiettyjä ratkaisuja (vrt. toiminta tilannekohtaisesti kunkinhetkisen tuntuman perusteella)?</p>
4. Tulokset ja kokemukset hankkeesta ja yhteistyöstä	<p>Hankkeen tulokset ja tavoitteiden toteutuminen</p> <p>Kokemukset ja palaute hankkeesta</p> <p>Toimijoiden anti hankkeelle ja hankkeen anti toimijoille</p>	<p>- Minkälaisia tuloksia hanke on tuottanut? Ovatko nämä olleet odotetunlaisia? Kuinka tyytyväisiä olette hankkeen tuloksiin suhteessa siihen asetettuihin resursseihin? Mitkä yhteistyömuodot osoittautuivat tärkeimmiksi <i>hankkeen</i> tavoitteisiin pääsyn kannalta?</p> <p>- Kuinka hyvin yhteistyömuotoja ja käytäntöjä koskevat tavoitteet ovat toteutuneet hankkeen aikana? Mitkä yhteistyömuodot ovat osoittautuneet kaikkien toimivammiksi <i>yhteistyön</i> tavoitteiden näkökulmasta?</p> <p>- Mitä haasteita tai ongelmia yhteistyössä on kohdattu?</p> <p>- Mikä yhteistyössä on ollut erityisen onnistunutta?</p> <p>- Minkälaista palautetta uudenlaisten yhteistyömuotojen avulla tuotetusta liikuntatoiminnasta on saatu hankkeen osallistujilta?</p> <p>- Mikä on ollut eri toimijoiden ja heidän resurssiensa anti hankkeelle? Miten eri hallintokuntien tai sektoreiden tietynlaiset toimintaperiaatteet tai -käytännöt ovat näkyneet niiden toiminnassa ja vaikuttaneet yhteistyöhön?</p> <p>- Mitä toimijat kokevat oppineensa hankkeen myötä?</p>

	<p>Yhteistyön tulevaisuus</p>	<p>- Miten toimijat kokevat hyötyneensä hankkeesta muutoin?</p> <p>- Jatkuuko hankkeen puitteissa käynnistetty yhteistyö hankkeen päätyttyä? Jos kyllä, miten? Jos ei, miksi? Miten toivoisitte sen jatkuvan?</p> <p>- Miten toimijat aikovat tulevaisuudessa hyödyntää hankkeesta saatua tietoa ja kokemuksia?</p> <p>- Mitä toimijat aikovat jatkossa huomioida paremmin tämänkaltaista hanketta ja siihen osallistumista suunnitellessaan?</p>
	<p>Yhteistyön mahdollisuudet ja vaikutukset</p>	<p>- Mitä mahdollisuuksia tämänkaltaisella yhteistyöllä on tulevaisuudessa? Ovatko tämänkaltaiset yhteistyöhankkeet hyviä keinoja terveyttä edistävän liikunnan edistämiseksi? Miksi? Verrattuna muihin liikunnan osa-alueisiin, onko terveyttä edistävällä liikunnalla erityisasema yhteistyön kehittämiskontekstina? Millainen?</p> <p>- Miten tämänkaltaiset yhteistyöhankkeet vaikuttavat eri sektoreiden/hallintokuntien toimintaan tai niiden rooleihin liikuntapalveluiden tuotannossa? Onko tämä toivottava kehityssuunta? Miksi näin?</p>