

Yhteisen näkemyksen rakentaminen julkishallinnon
monialaisessa verkostossa

Tommi Lyttinen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Kevät 2014

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen	Laitos – Department Viestintä
Tekijä – Author Tommi Lyttinen	
Työn nimi – Title Yhteisen näkemyksen rakentaminen julkishallinnon monialaisessa verkostossa	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Toukokuu 2014	Sivumäärä – Number of pages 107
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Pro gradu -tutkielman tavoitteena oli tapaustutkimuksen keinoin kuvata yhteisen näkemyksen rakentamista julkishallinnon monialaisessa yhteistyössä. Yhteisen näkemyksen rakentamista tarkasteltiin perehtymällä monialaista yhteistyötä tekevän ryhmän viestintäkäytänteisiin sekä sellaiseen ryhmässä tapahtuvaan vuorovaikutukseen, joka on yhteydessä toimivaan, monialaiseen yhteistyöhön. Koska yhteistyö on kontekstisidonnainen ilmiö, oli tutkielman tavoitteena kuvata myös yhteistyöverkoston ja yhteistyötä tekevän ryhmän välistä suhdetta. Kohteena tutkielmassa oli nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistänyt ryhmä, joka oli tehnyt pitkäaikaista, monialaista yhteistyötä. Aineisto kerättiin haastattelemalla seitsemää ryhmän jäsentä teemahaastattelun keinoin, ja se analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin.</p> <p>Tutkielman keskeiset tulokset osoittivat, että nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistäneen ryhmän yhteinen näkemys rakentui keskinäiseen tukeen ja jaettuun asiantuntijuuteen perustuneessa asiantuntijayhteisössä. Asiantuntijayhteisö oli rakentunut ryhmän jäsenten asiantuntijuuden, tapaamisissa koetun avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin sekä yhteistyöverkostosta saadun tuen varaan. Ryhmän jäsenten kokemusten mukaan toimiva yhteistyö perustui tiedon avoimeen jakamiseen ja käsittelyyn ryhmässä, yhteistyötä edistäneeseen johtajuuteen ja ryhmän vuorovaikutuksen ylläpitämiseen. Haasteita yhteistyössä aiheuttivat mm. toimialojen vaihtelevat käytänteet sekä puutteellinen yhteistyöverkoston koordinointi.</p> <p>Tutkielmassa pohditaan vuorovaikutusprosessien, luottamuksen ja koheesion merkitystä nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistäneen ryhmän yhteistyöhön sekä ryhmää ympäröivän yhteistyöverkoston ja ryhmän välistä suhdetta. Tutkielma antaa työkaluja vuorovaikutuksen ja yhteistyöverkoston roolin hahmottamiseen monialaisessa yhteistyössä niin ryhmän kuin yhteistyöverkostonkin tasolla sekä kehottaa hyödyntämään kuntaorganisaatioissa olevia asiantuntijayhteisöjä monialaisen yhteistyön edistämiseksi.</p>	
Asiasanat – Keywords monialainen yhteistyö, viranomaisyhteistyö, vuorovaikutusprosessit, puheviestintä, ryhmäviestintä, yhteistyöverkosto	
Säilytyspaikka – Depository	
Muita tietoja – Additional information	

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Vuorovaikutus monialaisessa yhteistyössä	3
2.1 Nuorten syrjäytyminen ja monialainen yhteistyö	4
2.2 Vuorovaikutus verkostossa	8
2.3 Vuorovaikutus tehtävään keskittyneessä ryhmässä	10
3 Vuorovaikutus toimivassa yhteistyössä	14
3.1 Tavoitteiden asettaminen ja koordinaatio	14
3.2 Tiedon prosessointi	18
3.3 Luottamus ja koheesio toimivassa yhteistyössä	22
4 Tutkielman toteutus	27
4.1 Tutkimuskysymykset	27
4.2 Tutkimusmenetelmän perustelu	29
4.3 Tutkimuskohteena nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistävä ryhmä	31
4.4 Aineiston keruu	34
4.5. Aineiston analyysi	35
5 Tulokset	38
5.1 Ryhmän rakentuminen ja viestintäkäytänteet	38
5.2 Yhteisen näkemyksen rakentuminen ryhmässä	46
5.2.1 Ryhmän vuorovaikutus yhteisen näkemyksen rakentajana	46
5.2.2 Ryhmän jäsenet yhteisen näkemyksen rakentajana	52
5.3 Ryhmän ja yhteistyöverkoston välinen vuorovaikutus	56
5.3.1 Ryhmän tarve ja arviointi ryhmässä ja yhteistyöverkostossa	56
5.3.2 Ryhmän kokema tuki yhteistyöverkostossa	58

5.3.3 Tavoitteista neuvotteleminen yhteistyöverkostossa	60
7 Pohdinta	65
7.1 Yhteisen näkemyksen rakentuminen ryhmässä	65
7.2 Yhteisen näkemyksen rakentuminen yhteistyöverkostossa	72
7.3 Mahdolliset kehittämisen kohteet ja jatkotutkimushaasteet	76
8 Tutkielman arviointi	79
8.1 Tutkielman eettiset haasteet ja kysymykset	79
8.2 Tutkielman suunnittelu ja toteutus	80
8.3 Tulkintojen uskottavuus ja siirrettävyys	84
Kirjallisuus	86
Liite	101

1 Johdanto

Tutkielmani tavoitteena on perehtyä kunnan ja valtion toimialojen väliseen monialaiseen yhteistyöhön. Vuorovaikutuksen näkökulmasta katsoen toimivaa yhteistyötä voidaan tarkastella yhteisen näkemyksen rakentamisena, joka näyttäytyy erityisen kiinnostavana eri toimialoilta tulevien toimijoiden tekemässä yhteistyössä. Julkisen palvelun organisaatioita on syytetty siiloutumisesta eli hallinnollisesta eriytymisestä, jonka sijaan niiden tulisi vastata ympäröivän yhteiskunnan yhä lisääntyvään monimutkaisuuteen eri hallinnonalojen välisellä yhteistyöllä (Juuti 2012; Syvänen & Mikkonen 2011, 6 - 8).

Tutkielmassani monialaista yhteistyötä tehneen ryhmän tavoitteena oli edistää nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia yhden kaupungin alueella. Näin monialaisen yhteistyön konteksti liittyy tutkielmassani nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn, joka on ollut viime vuosina vahvasti esillä suomalaisessa ja eurooppalaisessa yhteiskunnallisessa keskustelussa. Nuorten syrjäytymiskehityksen ehkäisemiseksi julkishallinnon monialaiselle yhteistyölle on asetettu myös lainsäädännöllisiä vaatimuksia (nuorisolaki 7 a §). Julkisen palvelun organisaatiot ovatkin avainasemassa nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn liittyvässä yhteistyössä niiden ollessa vastuussa nuorille suunnattujen palvelujen tarjonnasta.

Monialaisessa yhteistyössä kohtaavat eri alojen käytänteet ja erilaisista lähtökohdista tuotettu tieto (Housley 2003). Yhteistyö edellyttää toimiakseen muun muassa yhteisiä tavoitteita ja sitoutumista yhteistyön tekemiseen (Lewis 2006). Näin julkishallinnon eri toimialoille muodostuneet erilaiset käytänteet asettavat haasteen yhteistyön käytännön toteutumiselle. Monialaiseksi kunnassa toimivien julkisen palvelun toimialojen yhteistyötä voidaan kutsua silloin, kun yhteistyön tavoitteena on laajempi strateginen työn kehittäminen (Häggman 2013).

Vuorovaikutusilmiöiden yhteyttä toimivaan yhteistyöhön on tutkittu aiemminkin eri organisaatioiden välisessä yhteistyössä (Aira 2012; Walker & Lewis 2012). Kuitenkin julkishallinnon monialaista yhteistyötä ympäröi laaja yhteistyöverkosto, jossa asianosaisia, ja näin erilaisia näkemyksiä ja käytänteitä, on paljon. Aiheeseen liittyen on

julkaistu opaskirjoja (mm. Kontio 2010) sekä tutkimusta monialaisten ryhmien tavoitteelliseen toimintaan keskittyvien puheenaiheiden tasolla (Gretschel 2013). Puheviestinnän tutkimusalan näkökulmasta kiinnostavaksi tutkimuksen kohteeksi asettuu sellainen vuorovaikutus, joka rakentaa onnistuneeksi koettua yhteistä työtä, yhteistä näkemystä, eri toimialoilta tulevien ihmisten keskuudessa. Syrjäytymisen ilmiön ollessa niin sanottu pitkäaikainen ongelma yhteiskunnassamme (Laine, Bamberg & Jokinen 2007), on oleellista saada tietoa siitä, millainen vuorovaikutus on yhteydessä sitä ehkäisemään tarkoitettuun, toimivaksi koettuun monialaiseen yhteistyöhön, motivoiden ihmisiä eri hallinnonaloilta osallistumaan siihen vuodesta toiseen?

Halutessani saada kokonaisvaltaisen kuvan siitä, millaista nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn liittyvä monialainen yhteistyö toimiessaan on, oli minun luontevaa pro gradu -tutkielmassani käyttää menetelmänä tapaustutkimusta. Pitkäaikaista, monialaista yhteistyötä tehneen ryhmän jäsenten vuorovaikutuskokemuksiin perehdyin teemahaastattelun avulla. Haastattelin tutkielmaani varten seitsemää ryhmän kahdeksasta vakituisesta jäsenestä. Ryhmän jäsenten vuorovaikutuskokemuksista kertyneen haastatteluaineiston analysoin aineistolähtöisen analyysin keinoin. Näin pääsin käsiksi monialaista yhteistyötä julkishallinnossa tekevän ryhmän yhteisen näkemyksen rakentumiseen.

2 Vuorovaikutus monialaisessa yhteistyössä

Lewis (2006, 197 - 247) on tehnyt kattavan kirjallisuuskatsauksen yhteistyön määrittelyihin vuorovaikutuksen näkökulmasta tutkimuskirjallisuudessa, ja hänen mukaansa yhteistyöllä (*collaboration*) tarkoitetaan sellaista ilmiötä, jossa osallistujat jakavat yhteisen tavoitteen ja ovat työn suhteen toisistaan keskinäisessä riippuvuussuhteessa, ts. työn tuloksellisuus riippuu kaikkien antamasta panostuksesta. Yhteistyö edellyttää myös tietoisuutta yhteistyöstä ja sitoutumista yhteistyön tekemiseen, jota taas ei edellytetä yhteistoiminnassa (*co-operation*), joka katsotaan yhteistyön lähikäsitteeksi. Yhteistyön luonteeseen kuuluu vapaaehtoisuus, mikä tarkoittaa yhteistyön olevan luonteeltaan sellaista, mihin osallistutaan omasta halusta. (Lewis 2006, 197 - 247.)

Yhteistyötä on tutkittu niin interpersonaalisenä, ryhmän sisäisenä, ryhmien välisenä kuin organisaatioidenkin välisenä ilmiönä (Lewis 2006). Interpersonaalisella tasolla on tutkittu esimerkiksi yhteisiin tavoitteisiin keskittyvää vuorovaikutusta (Gross, Guerrero & Alberts 2004), kun taas ryhmän sisäinen ja ryhmien välinen yhteistyö saattaa olla organisaatioiden sisäisten tiimien yhteistyötä kuvaavia (esim. Matthews, Whittaker, Moran, Helsley & Judge 2011) tai sitten organisaatioiden välistä yhteistyötä on kuvattu samanaikaisesti sekä vuorovaikutussuhteen, ryhmien että verkoston tasolla (esim. Aira 2012; Keyton, Ford & Smith 2008; Walker & Stohl 2012). Yhteistyön rakenteita on tuotu esille mm. jäsenten ja jäsenten edustamien organisaatioiden ominaisuuksina ja niiden on todettu vaikuttaneen yhteistyössä toimineen ryhmän vuorovaikutukseen (Keyton, Ford & Smith 2008). Yhteistyön kontekstin onkin katsottu useissa tutkimuksissa näyttelevän yhteistyössä merkittävää osaa (Lewis 2006; Keyton ym. 2008; Walker & Stohl 2012).

Vapaaehtoisuus viittaa myös informaaliin eli epämuodolliseen tai epäviralliseen tapaan aloittaa yhteistyö, kuten esimerkiksi jonkin akuutin, väliaikaisen ongelman ratkaisemisen ympärille kokoontunut tiimi saattaa tehdä (Galbraight 1973). Väliaikaisuutta onkin esitetty myös yhtenä kriteerinä yhteistyölle (Stohl & Walker 2002). Kuitenkin tutkimuskirjallisuudessa on tuotu esille yhteistyön kontekstissa myös niin formaalisti, ts. valmiin rakenteen omaavasti, muodostettuja tiimejä (esim. Susskind,

Odom-Ree & Viccari 2011) kuin sitten ajallisesti epämääräisiä yhteistyön muotoja (esim. Keyton & Stallworth 2003; Lange 2003). Erityisesti julkisia palveluita tuottavien organisaatioiden välinen yhteistyö on usein luonteeltaan, ainakin aluksi, jonkin virallisen rakenteen mukainen (Huxham & Vangen 2005, 204).

2.1 Nuorten syrjäytyminen ja monialainen yhteistyö

Suomalaisessa yhteiskunnassa on viime vuosien aikana noussut voimakkaaseen yhteiskunnalliseen keskusteluun nuorten syrjäytyminen ja sen seuraukset nykyiselle ja tulevaisuuden yhteiskunnalle. On pohdittu nuorten, syrjäytyneiden miesten aiheuttamaa uhkaa yhteiskuntarauhalle (sisäisen turvallisuuden ohjelma 2008, 6), ja on oltu huolissaan nuorten kykenevyydestä rahoittaa suurten ikäluokkien vanhenemisesta koituvia, entisestään lisääntyviä sairaanhoito- ja hoivapalvelumenoja (Riihinen 2011; Wallden 2011). Nuorten syrjäytyminen yhteiskunnasta on koskenut viimeaikaisissa yhteiskunnallisissa keskusteluissa nimenomaan syrjäytymistä koulutuksesta ja sitä kautta työelämästä (Häggman 2011; Myrskylä 2012). Järjestys on nykyisin nimenomaan ensin koulutus ja sitten työ, sillä 1990- luvun jälkeiseen Suomeen muodostui pysyväksi ilmiöksi korkea nuorisotyöttömyysaste (Sinivuori 2011), jonka osaltaan katsottiin johtuvan laman aiheuttamasta rakenteellisesta muutoksesta työvoimaan: alhaisen koulutustaustan omaaville työntekijöille ei ollut enää työmarkkinoilla kysyntää (Kiander 2001,127).

Syrjäytymisen määrittelyminen työttömyydestä ja koulutuksen ulkopuolisuudesta käsin antaa ilmiöstä kuitenkin liian yksipuolisen kuvan. Englanninkielessä käytetyt termit social exclusion ja social isolation antavat viitteen syrjäytymisen tulkitsemisesta sosiaalisesti ilmiöksi. Molemmat termit yhdistyvät englanninkielisessä tutkimuksessa ulkopuolelle jäämiseen, jossa ulkopuolisuutta kuvataan ulkopuolisuutena työelämästä (Hammer 2007; Kieselbach 2003), koulusta (McCrystal, Percy & Higgins 2007) ja vertaisryhmästä (Coyne, Gundersen, Nelson & Stockdale 2011; Croghan, Griffin, Hunter & Phoenix 2006). Ulkopuolisuus liitetään myös kiusaamiseen (Pörhölä 2008) niin kiusaamisen muotona kuin kiusaamisen seurauksenakin sekä rodun perusteella tehtyyn syrjintään (Killen, Kelly, Richardson, Crystal & Ruck 2010). Lämsän (2009) mukaan termi social exclusion yhdistetään ylipäättään yksilön osallistumis- ja toimintamahdollisuuksien puutteisiin.

Ongelmien kasautuminen niin sukupolvien kuin yksilön kehityskaaressa on oleellista syrjäytymisen ilmiössä. Rönkä ja Pulkkinen (1995, 385 - 389) tuovat esille, miten yksilön ongelmat kasautuvat ja muodostavat ongelmia yksilön ja sosiaalisen ympäristön suhteeseen. Samoin esimerkkinä sukupolvien välisestä kasautuvasta kehityksestä voidaan Myrskylän (2012, 7 - 8) raportissa havaita vanhempien sosioekonominen asema ennustavana tekijänä nuoren syrjäytymiskehityksessä, sillä mitä alhaisempi sosioekonominen taso, eli kyseisessä raportissa vanhempien koulutuksen taso, lapsen tai nuoren vanhemmilla oli, sitä suurempi riski nuorella oli päätyä syrjäytyneeksi työn ja koulutuksen osalta.

Syrjäytymistä on perinteisesti käsitelty aineellisen köyhyyden poistamisena (Lämsä 2009, 24), joka nyky-yhteiskunnassa tarkoittaa tulonsiirtojen kautta suoritettavaa erilaisten tukien maksua työttömille ja työkyvyttömille. Nuorten kohdalla ajatus pelkästä tulonsiirron hoidettavasta ”ongelmasta” on kestävä, ja niinpä syrjäytymiseen on pyritty, ja pyritään, puuttumaan erilaisin lainsäädännöllisin ja hallinnollisin keinoin. Alla muutamia esimerkkejä poliittisista toimita syrjäytymisen ehkäisemiseksi:

- Lipposen ensimmäisen ja toisen hallituksen hallitusohjelmissä vuosilta 1995 ja 1999 syrjäytymisen ehkäisy huomioitiin palvelujärjestelmän tehtäväksi ja sen kehittämiseen puututtiin hallitusohjelmassa mm. vaatimalla palveluja ”toimivaksi kokonaisuudeksi”.
- Vanhasen hallituksen vuonna 2004 antamaan työvoimapolitiikan toimeenpano-ohjelmaan perustuen opetusministeriö ja työministeriö vuonna 2005 vakinaistivat työpajatoiminnan. Samalla annettiin suuntaviivat nykyisille ammatilliseen koulutukseen valmentaville ammattistarteille sekä vahvistettiin muutoinkin yhteiskuntatakuun toteutumista tiivistämällä ammatillisen koulutuksen ja peruskoulun välistä yhteistyötä. (Opetusministeriö & Työministeriö 2005.)
- Nuorisolakia muutettiin vuonna 2006. Lakiin sisällytettiin kohta, missä valtioneuvosto veloitetaan vahvistamaan nuorisopolitiikan kehittämisohjelma neljän vuoden välein (Nuorisolaki 4 §).
- Vuonna 2010 nuorisolakiin lisättiin pykälä 7 a, joka velvoittaa kuntia perustamaan monialaisen palveluverkoston (Nuorisolaki 7 a §).
- Vuonna 2013 astui voimaan nuorisotakuu (Nuorisotakuu 2013), joka takaa alle 25-vuotiaille sekä alle 30-vuotiaille vastavalmistuneille koulutus-, työkokeilu-, työpaja- tai työpaikan kolmen kuukauden sisällä työttömäksi ilmoittautumisesta.

Syrjäytymistä voidaan pitää pitkäaikaisena yhteiskunnallisena ongelmana (Laine, Bamberg & Jokinen 2007). Tutkielmassani monialainen ryhmä keskittyy nimenomaan nuorten työllistymisen ja kouluttautumisen mahdollistamiseen ja pyrkii näin edistämään

nuorten osallistumista yhteiskuntaan. Kutsunkin ryhmää tutkielmassani nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistäväksi ryhmäksi. Monialaisuus käsitteenä pohjautuu eri tieteenalojen erikoistumiseen: eri elämänalueilla ja erilaisista tieteenfilosofisista lähtökohdista tehty tutkimus on tuonut lisää yhteiskuntaan vaikuttavaa tietoa kehittämällä työnteon alojen sisällä, johtaen näin eri alojen yhä suurempaan käytäntöjen ja toimintojen eroavaisuuteen (Housley 2003). Monialaisuus (*multidiscipline*) tarkoittaaakin englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa usein eri tieteenalojen välistä yhteistyötä. Monialaisessa yhteistyössä eri aloilla tuotettua tietoa on tarkoitus yhdistää entistä laadukkaampien lopputulosten takaamiseksi.

Monialaisen, nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn keskittyvän yhteistyön on katsottu tuovan etua ennenkaikkea julkisten palveluiden yhdenmukaistamisena, eli nuorelle kohdistuvan palveluntarjonnan selkeytenä (Hallitusohjelma 2007). Yhteistyö julkisten organisaatioiden välillä painottuu yhteiseen hallintoon, yhteistyöllä järjestettyjen palveluiden tuottamiseen ja ylipäätään sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseksiin verkostoitumisen keinoin (Eriksson 2010; Huxham & Vangen 2005; Määttä 2007). Julkisen palvelun organisaatiot ovat Suomessa monien muidenkin lakien osalta velvoitettuja yhteistyöhön kuin vain nuorisolain (nuorisolaki 7 a §) osalta, kuten esimerkiksi lastensuojelulain (lastensuojelulaki 12 §) ja perusopetuslain (perusopetuslaki 14§; perusopetuslaki 15§) säädökset sosiaali- ja terveystoimen sekä muiden lasten ja nuorten palveluja tuottavien järjestöjen ja viranomaisten kanssa tehtävästä yhteistyöstä osoittavat.

Julkisilla organisaatioilla tarkoitetaan julkisten palveluiden tuottamiseen erikoistuneita organisaatioita, jotka voivat olla hallinnollisesti valtion tai kunnan ohjauksessa: joka tapauksessa kyse on lakisääteisistä palveluista. Kunnallisia palveluntarjoajia voidaan kutsua myös toimialoiksi, kuten esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimeksi. (Kunnat.net 2013.) Tutkielmassani nuorten työllisyyttä ja koulutusta edistävä ryhmä koostuu sekä valtion hallinnon asiantuntijasta ja esimiehestä että kunnallisen organisaation toimialojen esimiehistä. Näin ryhmän jäsenten voidaan ajatella tulevan eri organisaatioista, ja taustaluvuissa on perusteltua peilata yhteistyötä tehtävään keskittyneen ryhmän tutkimuskirjallisuuden lisäksi organisaatioiden välisen yhteistyön tutkimuskirjallisuuteen. Eri ammattiryhmien välisen yhteistyön kirjallisuuden käsitteleminen on myös perusteltua, sillä monialaisessa yhteistyössä mukana olevat ihmiset tekevät ammattien välistä yhteistyötä.

Sekä moniammatillisuudessa että monialaisuudessa kohtaavat erilaisten alojen käytänteet ja erilaisista lähtökohdista tuotettu tieto. Häggmanin (2013) mukaan monialainen yhteistyö nuorta kohtaavissa julkisissa palveluissa on enemmän strategiatyötä, kun moniammatillinen yhteistyö taas keskittyy asiakastyössä mukana olevien ammattilaisten väliseen työhön. Näin työssäni olevan ryhmän voidaan sanoa toimivan monialaisesti. Verkostolliseksi yhteistyö muodostuu ryhmän jäsenten ollessa kytköksissä toisiinsa niin henkilökohtaisella kuin toimialakohtaisellakin tasolla, sekä tehdessään yhteistyötä muiden verkoston toimijoiden kanssa.

Doyle (2008) havaitsi lasten parissa työskentelevien julkisten palveluntarjoajien moniammatillista yhteistyötä kartoittaneessa kirjallisuuskatsauksessaan neljä yhteistyössä esiintyvää teemaa, jotka vaikuttivat yhteistyön toimivuuteen:

- 1) Yhteistyöhön osallistuvien läheisyys sijainnin suhteen (ts. asiantuntijat työskentelevät fyysisesti lähellä toisiaan)
- 2) Avainhenkilöiden, eli yhteistyötä koordinoivien ammattilaisten osallistuminen yhteistyöhön
- 3) Yhteistyössä mukana olevien keskuudessa vallitseva avoin ja tehokas viestintä sekä tähän kiinteästi liittyvä tiedon jakaminen
- 4) Yhteistyössä mukana olevien toimijoiden keskinäinen kunnioitus

Airan (2012) tutkimuksen mukaan liike-elämän klustereiden välisessä, maantieteellisesti hajautuneessa yhteistyössä toimivan yhteistyön edellytyksinä olivat vuorovaikutussuhteen hallinta, johon kuului mm. luottamuksen rakentaminen, tiimien prosessin hallinta, johon kuului mm. aktiivinen johtajuus sekä verkoston hallinta, johon kuului mm. suunnitelmien konkretisointi toteutukseksi. Perrault, McClelland, Austin ja Sieppert (2011) havaitsivat epämuodollisten eli informaaliin vuorovaikutussuhteiden yhteistyökumppaneiden välillä olleen tärkeä tekijä eri organisaatioiden ammattilaisten tekemässä, toimivassa yhteistyössä. Läheisten vuorovaikutussuhteiden myötä yhteistyössä esiintyi jaettua ymmärrystä työtä kohtaan, yhteistyön osapuolten välistä keskinäistä kunnioitusta sekä luottamusta. Tutkimuksessa yhteistyö koski sosiaalialan yhteistyötä (Perrault ym. 2011.) Tutkielmassani minua kiinnostavat nimenomaan sellaiset monialaista yhteistyötä tekevän ryhmän jäsenten vuorovaikutuskokemukset, jotka voidaan liittää toimivaan yhteistyöhön.

Eri ammattien välisessä yhteistyössä vaaditaan siis jaettujen tavoitteiden olemassaoloa, luottamusta, jäsenten riittävää asiantuntemusta, asiantuntemuksen kunnioittamista sekä

tiedon välittymistä, joka toteutuu silloin, kun yhteistyössä rakentuu yhteinen merkitys. Widmarkin, Sandahlin, Piuvan ja Bergmanin (2011) mukaan julkisen palvelun organisaatioiden tulisi toimivaan yhteistyöhön päästäkseen luoda ennenkaikkea yhteistä merkityksentämistä edistävä sosiaalinen konteksti, joka selkiyttäisi yhteistyön tavoitteita ja vastuunkantoa. Puhun tutkielmassani yhteisen näkemyksen rakentamisesta, sillä yhteistyössä ryhmän jäsenten tulee saada aikaiseksi yhteinen näkemys niistä tavoitteista, joiden eteen yhteistyötä tekevä ryhmä sitoutuu toimimaan. Kontekstin merkityksen tärkeys korostuu sen vaikuttaessa oleellisesti yhteistyössä esiintyvään vuorovaikutukseen. Tässä mielessä tutkielmani ottaa huomioon vuorovaikutuksen ja rakenteellisten tekijöiden välisen suhteen, joka viittaa Giddensin (1984) strukturaatioteorian mukaisesti vuorovaikutuksen ja rakenteiden toisiaan muokkaavaan suhteeseen.

Yinin (2008, 13) mukaan tapaustutkimus on metodina erityisen hyvä silloin, kun ilmiön ja kontekstin rajat eivät ole selviä. Tutkielmassani tarkastelen monialaista yhteistyötä ryhmän jäsenten vuorovaikutuskokemusten kautta, jolloin tarkastelun alla ovat niin yhteistyötä tekevä ryhmä kuin ryhmää ja sen jäseniä ympäröivä yhteistyöverkostokin. Yhteistyössä esiintyvää vuorovaikutusta voidaan tarkastella juuri ryhmätasolla, sillä yhteistyöhön osallistuvien muodostaessa käsitystä yhteisestä tavoitteesta ja tehtävistä yhteistyössä toimitaan ryhmänä (Keyton & Stallworth 2003; Susskind, Odom-Reed & Viccari 2011). Seuraavissa alaluvuissa kuvaan verkostojen ja tehtävään keskittyvien ryhmien vuorovaikutusta sekä yhteyttä yhteistyöhön.

2.2 Vuorovaikutus verkostossa

Yleisesti ihmisten välisten verkostojen voidaan katsoa koostuvan ihmisten, ryhmien tai organisaatioiden muodostamista solmuista (*node*) ja niiden välisistä suhteista eli siteistä (*tie*). Siteitä erotellaan niiden luonteen perusteella. Siteitä voivat olla esimerkiksi ystävyysuhteet. Siteiden muodostamia verkostoja tarkastellaan verkostotutkimuksessa yleensä verkostojen rakenteen ja solmujen sijainnin mukaan. Verkosto voi olla esimerkiksi organisaatiossa sijaitseva ystävyysverkosto, tai sitten organisaatioiden väliset suhteet yhteisen työn kautta voivat muodostaa organisaatioiden välisen

avunantoverkoston. Tutkija siis määrittelee verkoston ominaisuudet tutkimustaan varten. (Borgatti & Halgin 2011; Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai 2004.)

Granovetter (1973, 1361) määrittelee siteen vahvuuden ajan, läheisyyden, emotionaalisen voimakkuuden ja vastavuoroisuuden mukaan. Verkostoja voidaan tarkastella myös viestintäverkostoina, jolloin tarkastellaan ihmisten viestintää esimerkiksi tiedon kulkemisena ja organisaatioiden välisenä tiedonvaihdamana. Jokaisella tiedonvaihtoon osallistuvalla katsotaan olevan oma tietoverkostonsa, joka optimaalilanteessa on kaikkien verkoston jäsenten käytössä (Monge & Contractor 2003, 92). Organisaatioiden välistä yhteistyötä on tutkittu verkostotasolla erityisesti niiden välistä yhteistyötä edistävien ominaisuuksien erittelemiseksi tai sitten ylipäätään organisaatioiden välisten yhteistyöverkostojen luonteen ja ominaisuuksien selvittämiseksi muun muassa erilaisten sosiaalisten teorioiden, kuten esimerkiksi kognitiivisen konsistenssin ja homofilian teorioiden, avulla. (Atouba & Schuman 2010; Brass ym. 2004; Monge & Contractor 2003.)

Verkostoa voidaan tarkastella yksittäisenä (kuten esim. ystävyysverkostona), tai sitten verkostoja voidaan tarkastella monien verkostojen muodostelmana, moninaisena verkostona (*multiple network*), jossa erilaiset suhdeverkostot nähdään riippuvaisina toisistaan, muodostaen näin systeemisen kokonaisuuden (Robins & Pattison 2006, 1 - 4). Organisaatioissa sijaitsevia verkostoja voidaan ajatella olevan kahdella eri tasolla, informaalilla ja formaalilla (Krackhardt & Hanson 1993; Weick 1979, 18). Informaalilla tasolla tarkoitetaan epävirallisia suhdeverkostoja, kuten esimerkiksi organisaation työntekijöiden muodostamia avunantoverkostoja, kun taas formaalit verkostot voidaan ajatella organisaation virallisen toimintakulttuurin ilmentymänä, esim. organisaatiokaavioon merkittyinä toimintakaavioina. Organisaatioiden toimintakulttuuria ajatellessa informaalinen ja formaalinen verkoston katsotaan olevan riippuvuussuhteessa toisiinsa, molempien ollessa mukana vaikuttamassa organisaation toimintakulttuurin luomiseen, kehittymiseen ja ylläpitämiseen. Informaalien viestintäverkostojen toimintaa tukevat sellaiset muodolliset ja epämuodolliset viestintäkäytänteet, jotka mahdollistavat verkoston jäsenten välisen vuorovaikutuksen. (Cross, Borgatti & Parker 2002; Krackhardt & Hanson 1993; Weick 1979.)

Kompleksin systeemin (*complex systems*) käsitteen mukaisesti ajateltuna verkoston muodostavat monitahoiset toimijat (ihmiset, ryhmät, organisaatiot) käyttäytyvät tietyllä

tavalla, luoden toimijoille vuorovaikutussäännöt. Seuratessaan sääntöjä toimijat luovat verkostolle rakenteet. Kompleksisuudessa on kyse verkostojen systeemisestä olemuksesta. (Monge & Contractor 2003, 85 - 89.) Systeemisyyttä voidaan lähestyä myös toimijan ja kontekstin välisenä riippuvuussuhteena: Holland (1995, 27) katsoo toimijoiden olemassaolon riippuvan muiden toimijoiden tarjoamasta kontekstista. Organisaatiotasolla Weick (1995) pitää organisaatiota systeemisestä toimijana, jolloin organisaation ympäristön ja organisaation katsotaan olevan vuoropuhelussa keskenään. Organisaatio vaikuttaa omalla toiminnallaan toimintaympäristöönsä, joka taas vaikuttaa organisaatioon. Tässä prosessissa on oleellista Weickin (1979;1995) mukaan merkityksentämiseen (*sense-making*) liittyvä prosessointi. Käytännössä merkityksentäminen tapahtuu aktiivisessa vuorovaikutuksessa yksilöiden, ryhmien ja verkostojen kesken ja keskuudessa. Voidaan myös sanoa, että merkityksentäminen vähentää monitulkintaisuutta (Weick 1979; 1995; Huotari, Hurme & Valkonen 2005).

Tutkielmassani monialaisen yhteistyön toimijat koostuvat eri toimialojen edustajista, jotka tuovat yhteistyöhön oman toimialansa formaalit ja informaalit rakenteet. Merkityksentäminen näkyy yhteisen näkemyksen rakentumisena nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistävän ryhmän yhteistyössä. Kuntaorganisaation toimialat käyvät kuitenkin neuvotteluja monen eri tahon kanssa: Möttösen (1998; 2012) mukaan arvoja ja tavoitteita kunnallishallinnossa ovat muokkaamassa niin asiakkaat, kunnallispoliitikot, järjestöt, valtionhallinto kuin viranhaltijatkin. Airan (2012, 143) mukaan ainoastaan verkostotoimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa voidaan löytää yhteiset, verkoston jakamat tavoitteet. Tutkielmassani kaikki asianomaiset muodostavat kontekstin toimialojen väliselle monialaiselle yhteistyölle, muodostaen näin yhteistyöverkoston.

2.3 Vuorovaikutus tehtävään keskittyneessä ryhmässä

Koska yhteistyössä pyritään yhteisen työn tekemiseen jäsenten jakaessa saman tavoitteen, voidaan yhteistyötä tekevän ryhmän vuorovaikutusta tarkastella tehtävään keskittyneen ryhmän tutkimuskirjallisuudesta käsin. Tehtävään keskittyneitä ryhmiä on tutkittu funktionaalisen ryhmäteorian (Hirokawa & Poole 1996) alla, mutta myös bona fide-näkökulman (Stohl & Putnam 1996) kautta. Koska tehtävään keskittyneitä ryhmiä

koskevassa tutkimuskirjallisuudessa esiintyy sekä tiimejä että ryhmiä, en pääsääntöisesti erottele niitä tutkielmassani erikseen, ellei sitten tiimi tai ryhmä ole nimenomaan esilletuodun tutkimuksen viitekehyksessä tarkoituksella eroteltu.

Tutkielmani tapauksessa eri organisaatioiden esimiehistä ja asiantuntijoista muodostuu yhteistyötä tekevä ”joukko”, jolloin kokonaisvaltaisen kuvan saaminen yhteistyöstä antaa mielestäni oikeutuksen tarkastella tätä ”joukkoa” niin tiimin kuin ryhmänkin tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Lyhyen vertailun vuoksi Katzenbach ja Smith (1993) pitävät tiimejä yksikköinä, joiksi ryhmät voivat kehittyä. Tiimejä sitten luonnehtisi enemmän yksilön antama asiantuntemus sekä yhteisen vastuun kantaminen tiimin työstä (Katzenbach & Smith 1993, 14 - 15). Funktionaalinen ryhmäteoria kuvaa ryhmää tehtävään keskittyneeksi ryhmäksi, jonka käyttäytymistä ja tavoitteista suoriutumista voidaan mitata (Hollingshead ym. 2005, 22 - 23). Funktionaalinen ryhmäteoria on keskittynyt perinteisesti päätöksentekoon (*decision making*) keskittyvän vuorovaikutuksen tutkimiseen kontrolloiduissa olosuhteissa (Gouran, Hirokawa, Julian & Leatham 1993).

Tehtävään ja siihen liittyvään päätöksentekoon keskittyessään ryhmä toteuttaa vuorovaikutuksessaan sekä tehtävä- että suhdetason funktioita, jotka perinteisesti tutkimuskirjallisuudessa esitetään joko päätöksenteon laatua eli ryhmän suoriutumista rajoittavina tai sitä edistävinä tekijöinä (Hollingshead ym. 2005). Tällaisia funktioita ovat muun muassa Hollingsheadin ja kumppaneiden (2005, 44 - 45) mukaan

- 1) Tiedon analysointi, tuottaminen, kehittäminen ja tarkasteleminen
- 2) Päätöksenteon analyttinen prosessointi, esim. olosuhteiden ja mahdollisuuksien arviointi
- 3) Sääntöjen ja menettelytapojen luominen
- 4) Ryhmän tavoitteiden ja arvojen luominen
- 5) Ryhmän jäsenten omaamien tehtävien koordinointi
- 6) Sosiaalisen vaikutusvallan ja johtajuuden esilletulo
- 7) Konfliktin hallinta ja neuvotteleminen
- 8) Kontrolli
- 9) Ryhmän kulttuurin luominen ja ylläpito

Tehtävään keskittyneen ryhmän toiminnan tuloksiksi tai seurauksiksi on määritelty mm.

- 1) jonkinlainen tuote, kuten päätös
 - 2) osallistumiseen liitettyjen sääntöjen hyväksyminen
 - 3) ryhmän jäsenten interpersonaalisten suhteiden muodostuminen
 - 4) ryhmän kaikkien tai joidenkin jäsenten jaettu kokemus ryhmän asenteista ja uskomuksista, ts. kokemus ryhmästä. (Hollingshead ym. 2005, 44 - 45.)
- Tehtävään

keskittyneen ryhmän funktiot muodostuvat ryhmän vuorovaikutusprosessien kautta (Poole & Hirokawa 1996, 3- 18).

Funktionaalista ryhmäteoriaa on kritisoitu sen keskittymisestä tiukasti kontrolloidusti tapahtuvaan päätöksenteon tutkimukseen, ja sen rinnalle onkin noussut naturalistinen, luontaisessa ympäristössään ryhmän toimintoja ja päätöksentekoa tutkimaan pyrkivä bona fide-näkökulma (Putnam 1993). Bona fide-ryhmiä kuvastaa Stohlin ja Putnamin (1994, 286) mukaan vakaat, mutta läpäisevät rajat ja keskinäinen riippuvuus ryhmän ja kontekstin välillä. Ryhmän rajoilla viitataan yksilön jäsenyyteen eri ryhmissä. Yksilö ei ole koskaan jäsenenä vain yhdessä ryhmässä, ja näin ollen niin ryhmän kollektiivinen identiteetti kuin yksilönkin identiteetti on jatkuvassa muutoksessa ryhmien ympäristössä, kontekstissa, tapahtuvien muutosten seurauksena. Ryhmien rajat rakentuvat ryhmään vaikuttavien toimijoiden (siis sekä ryhmän jäsenten että ryhmän ulkopuolisten yksilöiden) jatkuvan määrittelyn tuloksena, konstruktiona. Konteksti on mukana kaikissa niissä tekijöissä, joiden katsotaan vaikuttavan ryhmään, muodostaen näin riippuvuussuhteen ryhmän ja kontekstin välille.

Ryhmää ympäröivät kontekstit rakentuvat ryhmän sisäisestä ja ryhmien välisestä vuorovaikutuksesta, ryhmien yhteen sovitetuista toiminnoista, toimivaltaan tai itsenäisyyteen liittyvistä neuvotteluista sekä jatkuvista yksilöiden tekemistä tulkinnoista koskien ryhmien välisiä suhteita. Bona fide-näkökulma ei erottele ryhmän ulkoisia ja sisäisiä suhteita omiksi yksiköikseen, vaan rajat ja kontekstit ovat jatkuvasti läsnä ja muokkaamassa ryhmän vuorovaikutusprosesseja. Prosessi kuvaa ajallisuutta ja paikallisuutta, sitä millaisessa toimijoiden ja ryhmän muodostamassa tilassa ja milloin ryhmä neuvottelee sisäisten ja ulkoisten maailmojensa merkityksistä. (Stohl & Putnam 1994; 2003.)

Yhteiset tehtävään liittyvät keskustelut, tai niihin liittyvät neuvottelut, kuvaavat myös tehtävän olemassaoloa, jolloin bona fide-näkökulmasta lähtevää ryhmien tutkimustakin voidaan tehdä nimenomaan tehtävään keskittyvien ryhmien kontekstissa (Stohl & Walker 2002). Tutkielmassani monialainen ryhmä on sidoksissa jäsentensä kautta niin valtionhallinnon kuin kunnallishallinnonkin toimialoihin ja joutuu näin neuvottelemaan yhteistyöhön liitetyistä tavoitteista, jolloin bona fide-näkökulman voidaan ajatella olevan erityisen hedelmällinen näkökulma yhteistyöhön sen keskittyessä ryhmän kontekstin ja rajojen väliseen vuoropuheluun. Kuten Hazzard, Ahlberg ja Ekman (2010,

295) korostavat, eivät rajoja ylittävät jaetut ymmärrykset, identiteetit ja merkitykset ilmaannu etukäteen, vaan vähitellen, yhteisten keskustelujen kautta.

3 Vuorovaikutus toimivassa yhteistyössä

Vuorovaikutusta voidaan tarkastella niin kahden ihmisen välisellä, ryhmän välisellä kuin verkostojen välisellä tasolla, mutta vuorovaikutussuhde käsitteenä rajautuu kahden ihmisen väliseen toistuvaan ja merkitykselliseen vuorovaikutukseen. Työelämässä kollegiaaliset vuorovaikutussuhteet mahdollistavat tiedon välittymisen ja sosiaalisen ja tehtävään liittyvän tuen saamisen kollegoiden keskuudessa. (Sias, Krone & Jablin 2002; Sias 2009.) Tutkielmassani ryhmän jäsenet ovat keskenään vuorovaikutuksessa tehdessään yhteistyötä. Työtä voidaan tehdä muuallakin kuin vain ryhmän yhteisissä tapaamisissa, joten vuorovaikutus näkyy tutkielmassani sekä yksilöiden välisellä että ryhmän tasolla. Seuraavaksi tarkastelen yhteistyöhön liitettyä vuorovaikutusta tavoitteiden, koordinaation ja tiedon prosessoinnin kautta. Ryhmässä esiintyviä vuorovaikutusilmiöitä, koheesiota ja luottamusta, tarkastelen viimeisessä alaluvussa.

3.1 Tavoitteiden asettaminen ja koordinaatio

Yhteistyön toteutumisen ensisijaisena edellytyksenä on yhteisten tavoitteiden olemassaolo tai niiden muodostuminen (Huxham & Vangen 2005; Keyton & Stallworth 2003; Lewis 2006). Huxhamin ja Vangenin (2005, 117 - 118) mukaan ulkoa määrätty tavoite saattaa aiheuttaa merkittävää haittaa yhteistyön toteutumiselle osallistujien kykenemättä sitoutumaan tehtävään, kun taas osallistujien ollessa mukana aktiivisesti tavoitteiden asettelussa saatetaan saada aikaiseksi osallistujiaan innostavaa ja tuloksellista yhteistyötä (Pardo, Creswell, Thompson & Zhang 2006). Hollingshead ja kumppanit (2005, 28) pitävät yhtenä tehtävään keskittyneen ryhmän tavoitteena saada aikaan yksimielisyys parhaasta vaihtoehdosta. Hardy, Lawrence ja Grant (2005) ovat yleismaailmallisesti luonnehtineet yhteistyön tavoitteiksi yhteistyötahojen voimavarojen hyödyntämisen sekä tasapainon löytämisen eri osapuolten omaamien näkemysten välille.

Tasapainon löytäminen kuvaa hyvin tavoitteiden asettelun prosessimaisuutta, sillä vaikka tavoitteet yhteistyölle voidaan asettaa tarkoin etukäteen, katsotaan niiden usein olevan neuvottelujen kohteena yhteistyön kestäessä (Huxham & Vangen 2005; Keyton

& Stallworth 2003). Yhteistyölle voi olla asetettuna selkeä tavoite, jonka toteutumiseen ovat kuitenkin vaikuttamassa yhteistyötä tekevien yksilöiden, heidän taustaorganisaatioidensa sekä kaikkien muiden mahdollisten asianosaisten (*stakeholder*) tavoitteet (mm. Huxham & Vangen 2005; Lange 2003). Tätä vaikuttamisen prosessia voidaan kuvata bona fide- näkökulman mukaisesti ryhmän rajojen ja kontekstin vuorovaikutteiseksi prosessiksi (Stohl & Putnam 1994; 2003), tai Langen (2003, 219) sanoin liittoutumien muuntumiseksi (*shifting of alliances*).

Yhteiset tavoitteet luovat yhteistyön osapuolten välille keskinäisen riippuvuussuhteen (Aira 2012; Lewis 2006). Keskinäistä riippuvuutta taas hallitaan koordinaatiolla (*co-ordination*), joka toteutuu kaikkien osapuolten osallistumisella koordinoinnin prosessiin (Thompson 1974, 74 - 75). Koordinointia voidaan kuvata erillisten osasten yhteensovittamiseksi mahdollisimman tehokkaiden tai laadukkaiden tulosten saavuttamiseksi (Aira 2012, 18), ja näin hyvin koordinoituilla työn prosesseilla oletetaan saatavan tehokkaampia ja parempia lopputuloksia kuin mitä saataisiin huonosti koordinoituilla (Gittel 2002, 1408). Koordinaatio voidaan siis käsittää osaksi merkityksentämisen prosessia, vuorovaikutuksen osapuolten osallistuessa siihen aktiivisesti Huotarin, Hurmeen ja Valkosen (2005, 42) mukaan omien tietojensa, arvostustensa, asenteidensa, kokemustensa ja viestintätaitojensa kautta.

Tehokas toimintojen koordinointi eri ammattialoilta koostuvassa ryhmässä muodostuu Gittelin, Seidnerin ja Wimbushin (2010) mukaan ryhmän jäsenten kesken jaetusta tiedosta, tavoitteista ja keskinäisestä kunnioituksesta. Aira (2012, 137) tekee tutkimuksessaan eron tehtävän muodostamalle ja vuorovaikutussuhteen muodostamalle riippuvuudelle: pitkäaikaisessa yhteistyössä muodostuu osapuolten välille vuorovaikutussuhde, jossa ollaan riippuvaisia nimenomaan tämän suhteen kautta. Näin Aira erotteli työhön liittyviin tehtäviin liittyvän riippuvuuden ja vuorovaikutussuhteeseen perustuvan riippuvuuden toisistaan erillisiksi ilmiöiksi. Pitkäaikaisessa yhteistyössä muodostuneissa vuorovaikutussuhteissa oli nähtävissä omanlaisensa kulttuuri, vaikka pohjimmiltaan vuorovaikutussuhteet perustuivat tehtävään. Suhdetta hallittiin etäisyyden ja läheisyyden välisellä tasapainolla, eli suhteen ei haluttu menevän liian läheiseksi, mutta toisaalta liian etäinen suhde koettiin työn tekemisen kannalta hankalaksi. Alueellisten liike-elämän klustereiden välistä alueellisesti hajautunutta yhteistyötä koskeneessa tutkimuksessa tiimien elinkaari oli seitsemän vuotta. (Aira 2012.)

Yhteisen tavoitteen asettelun prosessi saattaa olla eri organisaatioiden välisessä yhteistyössä haastavaa toimijoiden paljoudesta ja yhteistyöhön käytetyn ajan vähyydestä johtuen. Keytonin, Fordin ja Smithin (2008) tutkimus alueellisten tiimien yhteistyöstä osoitti tiimin jäsenten välisen yhteisen historian puutteen olleen yksi mahdollinen este yhteisen tavoitteen muodostumiselle. Yhteistyössä ei päästy vuorovaikutusprosessien osalta sellaiseen vaiheeseen, joka olisi mahdollistanut todellisen yhteistyön syntymisen. Tutkimuksessa ryhmän jäsenten ja ryhmän jäsenten edustamien organisaatioiden muodostamia rakenteellisia ominaisuuksia pidettiin organisaatioiden välisen yhteistyön kannalta tärkeänä: esimerkiksi yhteistyöryhmässä vallinneissa keskusteluissa tuloksellisimpia olivat ne jäsenet, jotka omasivat asiantuntijastatuksen ja strategisen näkemyksen omasta organisaatiostaan. Lisäksi organisaationsa toiminnoista vastuussa olevat henkilöt, kuten esimiehet, antoivat suuremman panoksen yhteistyön lopputulokseen, liiketoimintasuunnitelmaan. Organisaatiot taas kykenivät vaikuttamaan yhteistyöhön päättämällä edustajansa ja yhteistyöhön osallistumisen tason. Tutkimus koski sekä julkisten palveluiden että yksityisten liike-elämän edustajista muodostettujen alueellisten tiimien yhteistyötä. Tiimien välisen yhteistyön elinkaari oli yhdeksän kuukautta. (Keyton ym. 2008.)

Viestintäkäytänteiden osalta vaikuttaa siis siltä, että yhteisten tapaamisten säännöllisyys ja toimialojen edustajien mahdollisuus vaikuttaa oman toimialansa työhön ovat tärkeitä tekijöitä toimivan, monialaisen yhteistyön mahdollistamisessa. Myös Weickin (1979, 159) mukaan vain ne, jotka osallistuvat säännöllisesti yhteisiin tapaamisiin, voivat olla asiantuntijoita tapaamisissa käsiteltävien asioiden suhteen. Tutkielmassani monialaista yhteistyötä tekevä ryhmä oli tehnyt yhteistyötä jo noin kahdenkymmenen vuoden ajan ja ryhmän jäsenten vaihtuvuus oli ollut suhteellisen vähäistä, joten ryhmän jäsenten välille voi ajatella muodostuneen yhteinen tavoite. Kuitenkin voin päästä käsiksi tavoitteiden muodostumisen prosessiin ajan kuluessa ryhmän jäsenten vuorovaikutuskokemusten avulla. Prosessiin kuuluu olennaisesti sellaiset viestintäkäytänteet, jotka ovat ryhmän jäsenten mielestä auttaneet yhteisen näkemyksen rakentumista. Yhteistyöryhmän kokemat, tavoitteisiin liittyvät, neuvottelut muiden yhteistyöverkoston toimijoiden kanssa ovat myös kiinnostavia, ryhmän ollessa riippuvainen yhteistyöverkostostaan.

Johtajuus on tärkeää yhteistyötä tekevän ryhmän toimintojen koordinoinnissa. Johtajana tai koordinaattorina oleminen vaatii johtajuuden ja oman organisaation edustamisen sekä liiallisen vallan keskittymiseen liittyvän jännittyneisyyden hallintaa yhteistyössä. Tasa-arvoinen osallistuminen edellyttää yhteistyöltä vallan ja statuksen häivyttämistä. (Keyton & Stallworth 2003; Lewis 2006.) Vallan keskittymiseen liittyy usein resurssien jakautumisen epätasaisuus, joka tarkoittaa jonkun yhteistyön osapuolen vallan käytön perustuvan nimenomaan ylivertaisiin resursseihin muihin nähden (Keyton ym. 2008).

Airan (2012) tutkimuksessa koordinaattorit olivat eri organisaatioista tulevien jäsenten muodostamien tiimien vetäjiä. Koordinaattoreiden tuli olla aktiivisia ja oma-aloitteisia vuorovaikutuksessaan kyetäkseen johtamaan tiimiä: aktiivisella vuorovaikutuksella he osoittivat vahvaa, osallistuvaa ja sitoutunutta johtajuutta. Kuitenkin, samalla koordinaattorit tunnustivat olevansa vailla todellista johtajan mandaattia, varsinaisen vallan ollessa kunkin jäsenen omassa organisaatiossa. (Aira 2012, 103 - 109.)

Lawrencen ja Lorschin (1967) mukaan koordinaattorit ovat organisaatioiden sisällä toimivia eri ammattialojen integraattoreita eli lähentäjiä, jotka huolehtivat organisaatiotasolla eri toimialojen välisen vuorovaikutuksen mahdollistumisesta. Organisaation eri osien välinen yhteistyö vaatii nimenomaan vuorovaikutussuhteisiin perustuvaa viestintää. Lawrencen ja Lorschin tutkimuksessa organisaatiot olivat erilaisiin yksiköihin jakaantuneita monitahoisia organisaatioita, joissa toimi työntekijöitä eri ammattiryhmistä. (Lawrence & Lorsch 1967.)

Cross ja Prusak (2002) ovat tuoneet informaalien verkostojen tutkimukseen liittyen erilaisia informaalin verkoston ylläpidon kannalta tärkeitä rooleja, kuten esimerkiksi rajanylittäjän (*boundary spanner*), joka kytkee yhden informaalin verkoston toiseen samankaltaiseen verkostoon, joka sijaitsee joko omassa tai toisessa organisaatiossa. Gretschelin ja Mularin (2013) mukaan kunnissa tapahtuva monialainen yhteistyö tarvitsee toimiakseen eri ryhmien välistä koordinaatiota, jotta yhteistyö voisi tapahtua verkostomaisesti. Näin siis toimivaa yhteistyötä koordinoidaan sekä ryhmässä että yhteistyöverkostossa. Tutkielmassani minua kiinnostaakin koordinaation toteutuminen siltä osin kuin se näyttäytyy ryhmän jäsenten kokemusten perusteella niin ryhmässä kuin yhteistyöverkostossa.

Tavoitteen toteutumisen arviointia on yhteistyössä yksiselitteisesti hankalaa määritellä tavoitteen ollessa jatkuvien neuvottelujen alla. Päätöksiä tekeviä ryhmiä (*decision*

making group) koskevassa kirjallisuudessa on todettu ryhmän päätösten onnistumisen arvioinnin olevan kaikkea muuta kuin yksiselitteistä (Hirokawa, Erbert & Hurst 1996). Syrjäytymisen ehkäisystä puhuttaessa tuskin voidaan sanoa, että monialaisen ryhmän tehtävänä on syrjäytymisen lopettaminen, vaan ryhmän arviointiin on oltava muita keinoja. Keytonin, Fordin ja Smithin (2008) mukaan yhteistyöryhmän tulosten arviointi koostuu ryhmän jäsenten, heidän organisaatioidensa ja muiden ryhmän tehtävään ja tavoitteeseen liittyvien asianomistajien arviointien lisäksi yhteistyön rakenteiden sekä vuorovaikutusprosessien hallinnan arvioinneista.

Hackman (1990) eritteli ryhmän tehokkuuden arvioinnin malliksi, jossa arvioidaan ryhmän lopputulosta määrällisesti, laadullisesti ja ajallisesti niiden toimesta, joille lopputuloksella on merkitystä, ryhmän toimintamahdollisuuksina myös tulevaisuudessa sekä ryhmän jäsenten yksilöllisenä hyötynä ryhmässä olosta itsensä kehittämisen ja hyvinvoinnin kautta. Tutkielmassani minua kiinnostaakin, kuinka nuorten työllisyyttä ja koulusta edistämään pyrkivä ryhmä on arvioinut toimintaansa, ja kuinka ryhmän jäsenet ovat kokeneet sitä arvioidun yhteistyöverkostosta käsin? Arvioinnin voi olettaa olevan tärkeää nimenomaan yhteistyön jatkuvuuden kannalta. Haluan perehtyä myös monialaisen ryhmän tavoitteiden asettelun prosessiin ja tavoitteita koskeviin arviointeihin niin yksilön, ryhmän kuin yhteistyöverkostonkin tasolla.

3.2 Tiedon prosessointi

Monialaista yhteistyötä voidaan pitää kaikkien jäsenten panostusta vaativana tehtävänä, jossa prosessoidaan monelta eri toimialalta tulevaa tietoa. Asiantuntijatiedon leviäminen verkostoissa onkin monialaisen yhteistyön kannalta merkityksellistä, koska voidaan ajatella, että organisaatioiden välisen yhteistyön yksi tavoite on juuri sellaisen tiedon saaminen, jota on vaikea saada muutoin kuin eri toimijoiden jakaessa tietoa omasta organisaatiostaan käsin yhteiseen ”käyttöön”. Albertsin (2007, 177 - 181) mukaan tietoa tuottavassa monialaisessa organisaatiossa tiimin tiedon luominen ja sen hallitseminen mahdollistuu seuraavien tekijöiden ollessa läsnä monialaisen tiimin elämässä:

- 1) Tehtävän selkeys
- 2) Tärkeimpien asiantuntijoiden mukanaolo

- 3) Monialainen ymmärrys
- 4) Tiimin prosessien tehokkuus (prosesseihin kuuluu tiimin muodostaminen, tavoitteet, keskustelu ja konfliktin ratkaisu)
- 5) Ryhmän hyvinvointi
- 6) Tiimin suhteet tuotteen käyttäjiin, ts. suhteet tiimin ulkopuolelle
- 7) Johtajuus
- 8) Organisaation tuki

Tiedon välittymisen edellytyksistä voidaan päätellä, että tiedon välittyminen mahdollistuu ryhmän prosessien lisäksi rakenteellisten ominaisuuksien välityksellä, joiksi voidaan katsoa tärkeimpien asiantuntijoiden mukanaolo, tehtävän selkeys ja organisaation tuki. Lohi ja Niiranen (2005) esimerkiksi havaitsivat sosiaalityöntekijöiden työnkuvaa tutkiessaan, ettei moniammatillisuus välttämättä antanut lastensuojelun sosiaalityöntekijöille tuen kokemusta yhteistyöverkostossa, joka koettiin haasteellisessa työssä tärkeäksi. Tuen voidaan ajatella esiintyvän yhteistyössä sosiaalisena, teknisenä tai organisaation antamana tukena, jota esiintyy esimerkiksi organisaatiossa tai organisaatioiden välillä olevassa tukiverkostossa (Cross ym. 2002; Monge & Contractor 2003).

Vuorovaikutukselliseen tukeen liittyen voidaan puhua sosiaalisesta tuesta. Sosiaalisen tuen katsotaan vähentävän ihmisten välisiin suhteisiin liittyvää epävarmuutta ja kasvattavan vuorovaikutussuhteen läheisyyttä (Albrecht & Adelman 1987; Guerrero, Andersen & Afifi 2007). Sosiaalinen tuki voidaan jakaa sen piirteiden mukaisesti osaluokkiin, kuten esimerkiksi emotionaaliseen ja tiedolliseen tukeen (Mikkola 2006). Aira (2012, 72 - 75) havaitsi eri organisaatioiden välistä yhteistyötä tutkiessaan yhteistyötä tekevien ihmisten välillä sosiaalista tukea, joka ilmeni mm. työhön liittyvien asioiden purkamisena. Näin tuki liittyi kiinteästi yhdessä tehtyyn työhön. Tutkielmassani haluan tuoda esille sellaisia ryhmän jäsenten vuorovaikutuskokemuksista nousevia sekä ryhmän jäsenten välillä että yhteistyöverkostossa esiintyneitä tuen muotoja, jotka ovat auttaneet yhteistyön osapuolten yhteisen näkemyksen rakentumisessa.

Airan (2012, 69) tutkimuksessa nousi esille läheisten, tehtävään liittyvien vuorovaikutussuhteiden merkitys tiedon monipuolisuudelle, mahdollistaen hiljaisen tiedon siirtymisen vuorovaikutussuhteen osapuolten välillä. Myös Yuan, Fulk, Monge ja Contractor (2010) tulivat tutkimuksessaan sellaiseen johtopäätökseen, että vahvat siteet ja keskinäinen riippuvuus tehtävän suhteen vaikuttavat asiantuntijatiedon välittymiseen: asiantuntijat muodostivat vahvoja siteitä toisten asiantuntijoiden kanssa

ja mahdollistivat näin tiedon jakamisen ryhmässä ja organisaatiossa. Keskinäinen riippuvuus taas määritteli asiantuntijätiedon välittymisen aktiivisuutta: luonnollisesti asiantuntijoiden tarvitsi välittää sitä vähemmän asiantuntijatietoa, mitä helpompi tehtävä oli kyseessä. (Yuan ym. 2010.)

Tietoon liittyvä ryhmien ja tiimien tutkimus on prosessien osalta tuonut esille jaettujen mentaalisten mallien ja transaktiivisen muistin kehittymisen olevan tärkeitä tekijöitä ryhmän tehtävään liittyvän tuloksellisuuden kannalta. Tiimin mentaalisten mallien (*team mental model*), jaettujen mentaalisten mallien (*shared mental models*) ja transaktiivisen muistin (*transactive memory*) kehittymisellä tarkoitetaan sellaista prosessia, missä tiimin jäsenet oppivat tuntemaan ja tietämään toistensa merkityksen tiimille, tietäen miten heitä hyödyttävä tieto on varastoitu ryhmän transaktiiviseen muistiin: tiimin jäsenet siis tietävät, kuka tiimissä tietää ja osaa mitäkin, ja osaavat hyödyntää tätä tiimin työskentelyssä. Tiimin tehtävän aiheuttaman korkean keskinäisen riippuvuuden on nähty mahdollistavan tiimin mentaalisten mallien kehittymistä, johtaessa jäsenten paremman keskinäisen ymmärryksen saavuttamiseen tiimin ja tehtävän merkityksestä. Transaktiivisen muistin kehittyminen voidaan nähdä yksilöiden ja ryhmän yhteisenä konstruktiona. Näinollen esimerkiksi yksilöllinen asiantuntijuus rakentaa ryhmän omaamaa transaktiivista muistia. (Dechurch & Mesmer-Magnus 2010; Yuan ym. 2010.) Jaettujen mentaalisten mallien on havaittu kehittyvän tiimin jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa ajan saatossa (mm. Pearsall, Bell & Ellis 2010).

Yhteisen mentaalisen mallin syntymisen edellytyksenä katsotaan olevan tiimin jäsenten yhteinen ymmärrys ja yksimielisyys asiasta rakentavan konfliktin kautta. Toisin sanoen, yhteinen mentaalinen malli voi syntyä vain tiimin jäsenten osallistuessa, ja kyetessä vapaasti osallistumaan, aktiivisesti jäsentensä mielipiteiden ja kommenttien kriittiseen arviointiin. (Bossche, Gijsselaers, Segers, Woltjer & Kirschner 2011, 295.) Tehtävään liittyvät konfliktit onkin nähty monimutkaisena ja keskinäistä riippuvuutta vaativan tehtävän omaaman ryhmän kannalta pääosin positiivisina, kun taas suhteisiin liittyvät konfliktit voivat haitata ryhmän suoriutumista tehtävästään (Jehn 1995). Jaettujen mentaalisten mallien olemassaolon on havaittu ehkäisevän tiimin jäsenten suhteisiin liittyvien konfliktien syntymistä (Santos & Passos 2013). Jeong ja Chi (2006) käyttävät tutkimuksessaan tiedon lähentymisen (*knowledge convergence*) käsitettä. Heidän mukaansa yhteistyössä jaettavan tiedon yhteiseksi ymmärtämiseksi tehtävään liittyvän keskustelun tulee olla rooleista vapaata, ts. roolit voivat estää tiimin jäsenten

välisen tiedon yhteisen rakentumisen (Jeong & Chi 2006). Ylipäättään vallan käyttämisellä on havaittu olevan haitallinen vaikutus tiedon vaihdantaan (Lawler & Yoon 1998).

Erilaisten näkökantojen esilletuleminen ja niistä keskustelemisen onkin havaittu hyödyttävän tehtävään keskittyvien ryhmien toimintaa, etenkin ryhmän jäsenten työtä kohtaan koettujen asenteiden ollessa samankaltaiset ja ryhmän keskusteluilmapiirin ollessa avoin ja konfliktinhallintaa tukeva (Jehn & Mannix 2001). Gross, Guerrero ja Alberts (2004) havaitsivat tehtävään keskittyvässä vuorovaikutussuhteessa ratkaisuun pyrkivän konfliktistrategian olleen konflikteja ratkoneiden ihmisten kokemusten mukaan paras tapa edetä yhteistä päätöksentekoa vaativan tehtävän ratkaisemisessa. Kokeellisessa tutkimuksessa yhteistyötä tekevän vuorovaikutussuhteen muodostivat toisilleen ennestään tuntemattomat henkilöt. Ratkaisuun pyrkivällä konfliktin ratkaisutavalla tarkoitetaan avointa, prososiaalista ja yhteisiin tavoitteisiin pyrkivää vuorovaikutusta. Vuorovaikutussuhdetta kuvastaa tällöin tiedon jakaminen, viestinnän avoimuus ja ongelman ratkaisu yhdessä. (Gross ym. 2004.) Tutkielmassani nuorten työllisyyttä ja koulutusta edistävä ryhmä oli toiminut jo noin kaksikymmentä vuotta. Tutkielmassani aion perehtyä ryhmän jäsenten kokemuksiin ryhmässä tapahtuvista, tehtävään liittyvistä keskusteluista sekä ryhmän jäsenten erilaisten näkemysten huomioimisesta tapaamisissa. Mielenkiintoista on perehtyä erityisesti siihen, miten erilaisten näkemysten on mahdollisesti koettu hyödyntäneen yhteisen näkemyksen rakentumista ja tiedon välittymistä ryhmässä.

Tutkielmani tapauksessa ryhmän jäsenet tulevat erilaisilta toimialoilta, ja näin heidän ammatilliset käytänteensä ovat erilaisia. Launis (1997) tuo esille asiantuntijoiden välisten rajojen liiallisen kunnioittamisen, jolloin ei päästä käsiksi todelliseen yhteisen tehtävän hoitamiseen ja näin eri toimialoilta tulevaa tietoa ei päästä, tai halutakaan, hyödyntää. Tällaisten rajojen ylittäminen vaatiikin asiantuntijoilta konkreettisia rajakohteita, jotka mahdollistavat yhteistä työtä tekeville asiantuntijoille yhteisen ajatusmallin. (Launis 1997, 122 - 133.) Rajakohdetta (*boundary object*) voidaan pitää erilaisten identiteettien, näkemysten ja käytänteiden rajoja ylittävänä neuvottelun kohteena, joka mahdollistaa yhteisen näkemyksen muodostumisen eri toimialojen välillä (Engeström, Engeström & Kärkkäinen 1995; Huzzard ym. 2010; Star & Griesemer 1989).

Myös Wengerin (1999) mukaan asiantuntijuudessa haasteellista on erilaisten asiantuntijaidentiteettien kohtaaminen, ja ryhmäidentiteettiin keskittynyt tutkimus on tuonut esille yksilön vahvan identifioitumisen omaksi koettuun ryhmään, jonka on todettu luovan rajoja suhteessa ulkopuolisiin ryhmiin (Otten & Wentura 2001; Peters, Morton & Haslam 2010; Wenzel, Mummenday, Weber & Waldzus 2003). Erilainen ammatillinen tausta on havaittu hyödylliseksi tehtävään keskittyvän ryhmän toiminnassa juuri silloin, kun ryhmä on onnistunut vuorovaikutusprosesseissaan (Drach-Sahavy & Somech 2001). Asiantuntijuuteen perustuvissa organisaatioissa asiantuntija osallistuu usein moniin eri tiedon jakamista ja asiantuntijuutta vaativiin ryhmiin. Tällaista moniryhmäistä (*multi-teaming*) toimintaa tukevat eri ryhmissä toimivien asiantuntijoiden väliset suhteet, joista työntekijä kokee saavansa tukea omalle työlleen. (Matthews ym. 2011.)

Tutkielmassani nuorten työllisyyttä ja koulutusta edistämään pyrkivän ryhmän yhteistyön oltua pitkäaikaista voi ryhmän olettaa omaavan Albertsin (2007) mainitseman monialaisen ymmärryksen, jota monialaisen tiedon prosessointi edellyttää. Kuitenkin on kiinnostavaa ryhmän jäsenten kokemusten perusteella perehtyä niihin keskustelun aiheisiin, jotka liittyvät tiedon merkityksentämiseen: onko aiheissa kenties joitain yhdistäviä tekijöitä, joiden avulla yhteisen ymmärryksen rakentuminen on helpottunut? Myös yhteistyöverkostossa on erilaisia ryhmiä, joiden kanssa ryhmän on pitänyt neuvotella joko tavoitteesta tai toiminnasta ylipäätään, luoden näin rajojen ylityksiä vaativia tilanteita.

3.3 Luottamus ja koheesio toimivassa yhteistyössä

Ilgenin, Hollenbeckin, Johnsonin ja Jundtin (2005) mukaan ryhmä vaatii toimiakseen muodostumis- ja toimintavaiheen, jotka rakentuvat ryhmän jäsenten, ryhmän kontekstin sekä vuorovaikutusprosessien seurauksena. Ryhmässä esiintyy vuorovaikutusprosessien, ryhmän kontekstin ja ryhmän jäsenten ominaisuuksien seurauksena sen toimintaan vaikuttavia tiloja (*emergent states*) tai vastaavasti vuorovaikutusilmiöitä, joiden voimakkuus vaihtelee. Prosessien ja niiden myötä ryhmässä esiintyvien ilmiöiden muodostama systeemi toimii syklisesti, joka tarkoittaa prosessien, ilmiöiden ja kontekstien jatkuvaa kiertoa ryhmässä, niin kauan kuin ryhmä

on olemassa. Vuorovaikutusilmiö voidaan siis mieltää sekä ryhmän vuorovaikutusprosessien rakennusosana että niiden lopputuloksena. (Ilgen ym. 2005; Jehn, Greer & Szulanski 2008; Marks, Mathieu & Zaccaro 2001.)

Ryhmän toiminnan kannalta tärkeitä vuorovaikutusilmiöitä ovat luottamus ja koheesio, joiden katsotaan joiltain osin esiintyvän yhdessä: Mclure ja Foster (1991) katsovat koheesion kumpuavan ryhmän jäsenten välisestä luottamuksesta, Jehn ja Mannix (2001) määrittävät vahvan koheesion ja luottamuksen muodostavan osaltaan ryhmän konfliktinhallintaa tukevan ilmapiirin. Luottamusta on käsitelty ryhmiä ja yhteistyötä koskevassa tutkimuksessa myös vuorovaikutusprosessina, jolloin sitä voidaan kuvata luottamuksen rakentumisena vuorovaikutussuhteessa (esim. Aira 2012).

Luottamusta on usein käsitelty ryhmän yhteistä kulttuuria muodostavana tekijänä. Lange (2003) havaitsi pitkäaikaista ympäristö- ja kansalaisjärjestöjen sekä metsäalan yhtiöiden välistä yhteistyötä tutkiessaan yhteistyöhön pitkäaikaisesti sitoutuneiden jäsenten välille muodostuneen yhteisen kulttuurin olemassaolon, joka perustui jäsenten välille muodostuneeseen luottamussuhteeseen. Luottamussuhde oli muodostunut huolimatta jäsenten omien organisaatioidensa oikeudenkäynteihin edenneistä konflikteista. Ryhmän jäsenet uskoivat yhteistyön olevan paras *pitkäaikaisratkaisu* olemassa olevien konfliktien ratkaisemiseksi (Lange 2003, 222).

Samoin Keytonin ja Stallworthin (2003, 243) mukaan yhteistyötä tekevä ryhmä tarvitsee toimiakseen yhteisen kulttuurin, joka muodostuu jaetuista tavoitteista, keskinäisestä riippuvuudesta tehtävän suhteen, tasa-arvoisesta osallistumisesta sekä jaetusta päätöksenteosta. Yhteistä kulttuuria tarvitaan yhteistyöryhmän jäsenten motivointiin, yhteistyölle suotuisan sosiaalisen ympäristön kehittymiseen sekä tehtävän suorittamiseen vaadittavien normien luomiseen. Kaupungin turvallisuutta edistävää yhteistyötä koskevassa tutkimuksessa poliisin, syyttäjän toimiston ja kansalaisjärjestön jäsenistä muodostuneen yhteistyöryhmän jäsenten luottamus toisiinsa laski ajan myötä epäreiluiksi koettujen päätöksentekokäytänteiden seurauksena, estäen näin yhteisen kulttuurin muodostumisen. (Keyton & Stallworth 2003.)

Luottamus vaikuttaisi siis olevan tärkeä ilmiö yhteistyössä, jota ilman yhteistyö ei ”toimi”. Luottamusta voidaan kuvata Jonesin (1996) mukaan optimistiseksi

asennoitumiseksi kumppanin hyväntahtoisuuteen ja kykyyn ottaa huomioon kumppaneiden välinen suhde. Alper, Tjosvold ja Law (1998) tuovat tutkimuksessaan esille ryhmän jäsenten luottamuksellisuuden (*confidence*) ryhmän toimintaa kohtaan. Tutkimuksessa luottamuksellisuutta ryhmää kohtaan lisäsi avoin mielipiteiden vaihto ryhmän jäsenten välillä. Keskinäinen riippuvuus tehtävää kohtaan taas lisäsi halukkuutta osallistua avoimeen mielipiteiden vaihtoon. (Alper ym. 1998.)

Luottamuksen rakentumisen prosessi vaikuttaa olevan tyypillistä nimenomaan pitkäaikaisessa yhteistyössä. Aira (2012, 132) totesi tutkimuksessaan luottamuksen rakentuneen yhteistyön osapuolten välille aluksi niin sanottuna pikaluottamuksena (*swift trust*), joka sitten korvautui ajan ja kokemuksen myötä vuorovaikutussuhteessa rakennetuksi luottamukseksi. Näin pitkäaikaisen luottamuksen katsotaan rakentuvaksi ajan kuluessa vuorovaikutussuhteessa olevien yksilöiden välille. Vastaavasti tilapäistä, lyhytaikaista yhteistyötä leimaa vuorovaikutuksen häilyvyys, mikä tarkoittaa, että vuorovaikutus ylittää helposti organisaatioiden välisiä rajoja. Vuorovaikutussuhteet perustuvat rooleihin, ja työssä tarvittava luottamuskin muodostuu roolien perusteella. (Meyerson, Weick & Kramer 1996; Stohl & Walker 2002; Walker & Stohl 2012.)

Simonsin ja Petersonin (2000) mukaan korkeaa luottamusta omaavissa ryhmissä jäsenet tulkitsevat konfliktin helpommin tehtävään liittyväksi, kun taas vähemmän luottamusta omaavat ryhmät tulkitsevat konfliktin helposti suhteisiin liittyväksi, haitaten näin ryhmän tuloksellisuutta. Lee ja kumppanit (2011) havaitsivat eri organisaatioiden välisen yhteistyön luottamusta koskeneessa tutkimuksessaan luottamuksen yhteistyössä rakentuvan niin vuorovaikutussuhteen osapuolten kuin sitten yhteistyön osapuolten eli organisaatioiden välisten suhteiden moninaisuuden avulla. Samoin Korkala (2010) katsoi eri organisaatioista koostuvaa verkostoa ylläpitävän luottamuksen nousevan yhteistyöverkoston muodostavista rakenteista sekä perustuvan niin henkilökohtaiseen kuin systeemiseen, eli verkostojen toimijoiden väliseen, luottamukseen.

Koheesio on määritelty yleisesti ryhmää koossa pitäväksi voimaksi, joka muodostuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa niin yhteiseksi koetun tehtävän kuin ryhmään kuulumisen tunteenkin kautta (Sánchez & Yurrebaso 2009; Tziner 1982). Koheesiota on pidetty niin ryhmän tulokselliseksi kokemisen selittäjänä (Tekleab, Quigley & Tesluk 2009) kuin sitten tuloksellisuuden lopputulemanakin (Mclure & Foster 1991). Ryhmän jäsenten samankaltaisilla arvoilla ja asenteilla on havaittu olevan yhteys ryhmän

sosiaaliseen integraatioon, joka voidaan käsitteenä rinnastaa koheesioon (Harrison, Price, Gavin ja Florey 2002).

Vahvan koheesion tason on todettu mahdollistaneen ryhmän tuloksekas ja pitkäaikainen toiminta (Tekleab ym. 2009). Vahva koheesion taso on liitetty mm. ryhmän jäsenten avoimeen mielipiteiden vaihtoon ja neuvojen kysymiseen (Woerkom & Sanders 2009), ja koheesion on katsottu osaltaan mahdollistuneen esimiesten osoitettua tukeaan alaisiaan kohtaan (Steinhardt, Dolbier, Gottlieb & McCalister 2003). Koheesiossa on myös riskinsä. Liiallisen koheesion on todettu olevan yhteydessä ryhmäajattelun (*groupthink*) syntymiseen. Ryhmäajattelu tarkoittaa ryhmän jäsenten halua ylläpitää ryhmän konsensusta (Janis 1982). Ryhmäajattelun vallitessa ryhmän jäsenet siis pyrkivät estämään eriävien näkemysten esilletulon, jotta ryhmän yhteinen näkemys ei vaarantuisi (Cannon-Bowers, Salas & Converse 1993).

Kun ajatellaan yhteistyön muodostumista prosesseina ja niistä osaltaan kehkeytyvinä tiloina, voidaan ryhmän toimintaa ajatella Tuckmanin (1965) kehitysvaihemallin tavoin rakentuvana. Ryhmän kehitysvaihemallissa ryhmä etenee kehityksessään sekä tehtävän että suhteen tasolla. Koheesio ryhmässä saavutetaan suhteen tasolla hyväksymällä ryhmä ja tehtävätasolla keskustelemalla avoimesti tehtävään liittyvistä asioista. (Tuckman 1965.) Myös Vangen ja Huxham (2005) tuovat esille luottamuksen rakentumisen syklisyyden yhteistyössä. Kontekstin ja luottamuksen välinen suhde tulee esille esimerkiksi silloin, kun ryhmän jäsenistössä tapahtuu vaihdoksia, ja näinollen luottamuksen rakentamisen prosessi saa uuden elementin.

Koheesion ja luottamuksen esiintymistä ryhmässä voidaan siis tarkastella ryhmän jäsenten kokemuksena ryhmän tuloksellisuudesta ja hyödyllisyydestä sekä ryhmän jäsenten kokemuksella ryhmän ilmapiiristä. Esimerkiksi ryhmän jäsenyydessä tapahtuvien muutosten voi olettaa aiheuttavan muutoksia ryhmän kokemiseen toimivana. Syrjäytymisen ilmiö katsotaan pitkäaikaiseksi yhteiskunnalliseksi ongelmaksi. Niinpä sen ehkäisemiseksi luotujen toimintamallienkin voidaan katsoa vaativan pitkäaikaista yhteistyötä. Tällaisessa pitkäaikaisessa monialaisessa yhteistyössä ryhmän vuorovaikutusprosessien ja ryhmässä esiintyvien vuorovaikutusilmiöiden kuvaaminen on tärkeää, jotta saadaan tietoa niiden yhteydestä ryhmän toimivaan yhteistyöhön. Vuorovaikutusilmiöiden osalta tarkastelen koheesion ja luottamuksen yhteyttä toimivaksi koettuun, monialaiseen yhteistyöhön. Koska

vuorovaikutus rakentuu kontekstissaan, on tapaustutkimuksellinen ote erityisen hedelmällinen kuvaamaan monialaista yhteistyötä tekevän ryhmän jäsenten yhteisen näkemyksen rakentumista yhteistyöverkoston muodostamassa kontekstissa.

4 Tutkielman toteutus

4.1 Tutkimuskysymykset

Monialainen yhteistyö tarkoittaa tutkielmassani sitä, että toimiessaan ryhmänä eri toimialojen edustajat tuovat yhteistyöhön oman toimialansa arvot, asenteet ja tavoitteet. Lisäksi ryhmän jäsenet tuovat yhteistyöhön omat asennoitumisensa, oman asiantuntemuksensa ja henkilökohtaiset verkostonsa. Asiantuntijoista ja esimiehistä koostuvan ryhmän tulee koordinoida kunnallisia palveluja paremmin nuorten tarpeita vastaaviksi, joten kaikkien ryhmään osallistuvien tulisi saada yhteinen näkemys niistä asioista, mihin kunnassa pitäisi puuttua, ja pyrkiä sitten joko itse tekemään päätöksiä tai välittämään tietoa omille toimialoilleen päätöksenteon pohjaksi. Monialaisuuteen liittyvä verkostoituminen niin ryhmänä kuin organisaatioiden sisäisenä ja välisenä ilmiönä.

Tutkielmani keskittyy tässä prosessissa kunta- ja valtionorganisaation toimialojen asiantuntijoista ja esimiehistä koostuvan ryhmän vuorovaikutuksen tarkasteluun ja yhteisen näkemyksen rakentumiseen, mutta ryhmän jäsenten kokemusten kautta haluan perehtyä myös yhteistyöverkostossa tapahtuviin merkitysneuvotteluihin, jotka ovat mukana vaikuttamassa ryhmän yhteisen näkemyksen rakentumiseen ja yhteistyön toteutumiseen. Tutkielmani tavoitteena voidaan siis sanoa olevan monialaista yhteistyötä tekevän ryhmän yhteisen näkemyksen rakentumisen kuvaaminen kontekstissaan. Yhteisen ymmärryksen rakentumista pyrin kuvaamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millaisten viestintäkäytänteiden koetaan tukevan nuorten työllisyyttä ja koulutusta edistävän monialaisen ryhmän yhteistyötä?

Yhteistyössä ryhmälle on rakentunut omat viestintäkäytänteensä, joita tarkastelen ryhmän tavoitteiden edistämisen ja vuorovaikutuksen mahdollistumisen kannalta. Viestintäkäytänteillä tarkoitan ryhmän tapaamisia sekä muita ryhmän viestintää ylläpitäviä toimia, jotka ryhmän jäsenten kokemusten mukaan edesauttavat ryhmän yhteisen näkemyksen rakentumista. Näitä ovat mm. informaalit ja formaalit käytänteet,

jotka ovat muodostuneet niin yhteistyöverkoston säätelemänä tai ryhmän itsensä toimesta. Säätelyllä tarkoitan esimerkiksi roolien asettamista ja mahdollisia raportointikäytänteitä. Näin viestintäkäytänteet käsittävät kaikki sellaiset ryhmän ja yhteistyöverkoston viestinnälliset rakenteet, jotka ovat yhteydessä ryhmän toimivaan yhteistyöhön.

2. Millaisen vuorovaikutuksen koetaan olevan yhteydessä toimivaan yhteistyöhön?

Vuorovaikutusprosessit rakentavat tehtävään keskittyneen ryhmän toimintoja. Tällaisia vuorovaikutusprosesseja ovat mm. johtajuus, tavoitteiden asettaminen, tuen saaminen ja osoittaminen sekä tiedon prosessointi. Monialaisessa, eri toimialojen välisessä yhteistyössä ryhmän jäsenet tulevat erilaisista ammatillisista taustoista, ja näin eritoten tiedon välittyminen, tavoitteiden asettaminen ja toimintojen koordinointi ovat tutkielmani keskiössä, mutta analyysini ollessa aineistolähtöinen otan huomioon kaikki aineistosta mahdollisesti nousevat ryhmän toiminnot, jotka liittyvät toimivaksi koettuun yhteistyöhön.

Vuorovaikutusprosessien voidaan katsoa olevan mukana vaikuttamassa tutkielmassani esiintyvien vuorovaikutusilmiöiden, luottamuksen ja koheesion, tasoon ryhmässä, ja nämä ryhmän ilmiöt taas vastaavasti vaikuttavat syklisesti vuorovaikutusprosesseihin (Ilgen ym. 2005). Vuorovaikutusta tarkastelen tutkielmassani yhteistyön sujuvuutena, sellaisina kokemuksina, jotka ovat liitettävissä toimivaan yhteistyöhön. Luottamus ja koheesio voidaan yhdistää toimivaan yhteistyöhön, jolloin voidaan tarkastella sitä, miten ryhmä on onnistunut vuorovaikutusprosesseissaan. Näin aineistosta voisi olettaa löytyvän kuvauksia esimerkiksi ryhmän tapaamisten luonteesta ja vuorovaikutuksen tarkoituksenmukaisuudesta, jotka antavat viitettä luottamuksen ja koheesion voimakkuudesta. Mitään koheesion tai luottamuksen mittaria en työssäni käytä.

Yhteisen näkemyksen rakentumista kontekstissaan pyrin jäsentämään seuraavan tutkimuskysymyksen avulla:

3. Millaiseksi monialaisen ryhmän ja yhteistyöverkoston välinen vuorovaikutus koetaan?

Nuorten työllistymistä ja koulutusta edistävä monialainen ryhmä toimii Suomen mittakaavassa suuressa, väkirikkaassa kaupungissa. Tällainen dynaaminen ja kompleksi ympäristö (Leväsvirta 2000) kuvastaa kaupungin ja valtion eri toimialojen ja niihin liittyvien asianosaisten sekä toimialojen jäsenistä koostuvan ryhmän välisten neuvottelujen myötä syntyvän joustavan vuorovaikutuksellisen systeemin olemassaoloa (Stohl & Putnam 2003). Toteuttaessaan työtään ryhmä on sidoksissa moneen eri toimialaan. Ryhmän jäsenet ovat verkostoituneet monin eri tavoin työnsä kautta, ja ovat näin sidoksissa moniin eri ryhmiin. Siksi minua kiinnostaakin tutkielmassani tuoda esille, millaiseksi nuorten työllisyyttä ja koulutusta edistämään pyrkivä ryhmä kokee ryhmän ja yhteistyöverkoston välisen vuorovaikutuksen. Tarkastelen ryhmän ja yhteistyöverkoston välistä vuorovaikutusta nimenomaan tavoitteiden ja ryhmän arvioinnin kannalta, niiden ollessa merkittäviä seikkoja yhteistyön jatkuvuuden kannalta.

4.2 Tutkimusmenetelmän perustelu

Aloittaessani tutkielmani tekoa pohdin, millä tavoin minun olisi syytä tutkia monialaista, nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn keskittyvää yhteistyötä saadakseni parhaimman *käsityksen* monialaisesta yhteistyöstä. Melko pian ymmärsin olevani sellaisen aiheen parissa, josta ei vuorovaikutuskokemusten tasolla ollut suomalaiseseen yhteiskuntaan liittyen tutkimusta. Gretschel (2013) on tutkinut monialaisia ryhmiä puhetekojen tasolla, mutta monialaisen yhteistyön kuvaamista vuorovaikutuksen ja ryhmän viestintäkäytänteiden tasolla en löytänyt suomen kielisen tutkimuksen piiristä, lukuunottamatta joitain asiaan liittyviä oppaita (mm. Kontio 2010).

Englanninkielinen tutkimuskirjallisuus koski pääsääntöisesti joko moniammatillista yhteistyötä (esim. Doyle 2008) tai sitten järjestöjen välistä yhteistyötä tietyn ilmiön, esimerkiksi luottamuksen näkökulmasta (Woo-Lee, Robertson, Lewis, Sloane, Galloway-Gilliam & Nomachi 2012). Niinpä saadakseni kokonaisvaltaisen kuvan nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn tähtäävästä monialaisesta yhteistyöstä vuorovaikutuksen näkökulmasta ja nimenomaan Suomen oloissa, päätin käyttää tutkimusstrategiana tapaustutkimusta: tapaustutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi

silloin, kun halutaan selvittää jotakin monimutkaista sosiaalista ilmiötä kontekstissaan (Yin 2003).

Monimutkaisuus julkisten organisaatioiden monialaisessa yhteistyössä muodostuu toimialojen erilaisuudesta niin lainsäädännön kuin käytänteiden osalta sekä yhteistyöverkoston laajuudesta (Häggman 2013; Möttönen 2012; Willumsen 2008). Tapaustutkimuksen keinoin halusin saada kokonaisvaltaisen käsityksen monialaisesta yhteistyöstä ryhmässä ja ryhmän ja yhteistyöverkoston välisestä vuorovaikutuksesta. Näin tutkielmassani esiintyvät vuorovaikutuksen tasot eivät rajoitu vain ryhmän ja yksilöiden tasolle, vaan myös yhteistyöverkoston tasolle, jolloin voidaan puhua yhteistyön metatasosta (Keyton ym. 2008).

Konteksti on tapaustutkimuksessa monitahoinen käsite. Se voidaan määritellä sellaisten seikkojen huomioonottamiseksi, joilla on vaikutusta tutkittavaan ilmiöön. Kuten Eräjärvä (2007, 157) toteaa: ”Kontekstin käsitteen eräs tehtävä on kyseenalaistaa raaka empirismi tai eksplisiittinen tieto väittämällä, ettei mikään asia tai tapahtuma elä lokeroitussa olotilassa, vaan vähintäänkin asioiden ja tapahtumien verkossa.” Tutkielmani tarkoituksena on kuvata nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn keskittyvän monialaisen yhteistyöryhmän yhteisen näkemyksen rakentumista kontekstissaan. Kontekstin luovat yhteistyöverkoston muodostavat toimijat.

Mehanin (1979, 18 - 21) mukaan kokonaisvaltainen tutkimus, pyrkiessään kuvaamaan tiettyä tapausta laaja-alaisesti, tuo esille itse ilmiön lisäksi myös rakenteiden ja rakenteistumisen merkityksen ilmiössä. Samoin tutkielmani pyrkii kuvaamaan yhteisen näkemyksen rakentumista julkishallinnon monialaisessa yhteistyössä kuvaamalla niin ryhmän kuin ryhmän ja yhteistyöverkostonkin välistä suhdetta laaja-alaisesti, tuoden näin esille yhteisen näkemyksen rakentumisen esille kokonaisvaltaisesti. Mielestäni Eskolan ja Suorannan (2008, 68) käyttämä *tiheen kuvauksen* käsite tarkoittaa juuri tällaista analyysin, ja näin väistämättä myös tulosten ja johtopäätösten, kokonaisvaltaisuutta.

Tapaustutkimusta voidaan pitää omana tutkimusstrategianaan, jonka yhteydessä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä ja jossa otetaan huomioon ilmiötä ympäröiviä kontekstuaalisia tekijöitä (Laine, Bamberg & Jokinen 2007). Tarkasteluni pohjautuessa yksilöiden kokemuksiin, pohjaa menetelmäni ennenkaikkea fenomenologiseen traditioon, jonka mukaisesti jokaisella yksilöllä on omanlaisensa kokemusmaailma, joka heijastuu ihmisten välisiin vuorovaikutustilanteisiin.

Hermeneuttinen lähestymistavastani tulee kokemuksista tekemiäni tulkintojen myötä. (Craig & Muller 2007, 217 - 222.) Kun tarkastelen yhteistyön rakentumista ryhmässä, tuon samalla esille olettamuksen, jonka mukaan yhteinen näkemys muodostuu keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tällöin menetelmäni perustuu viestinnän sosiokulttuuriseen traditioon (Craig & Muller 2007, 365 - 370).

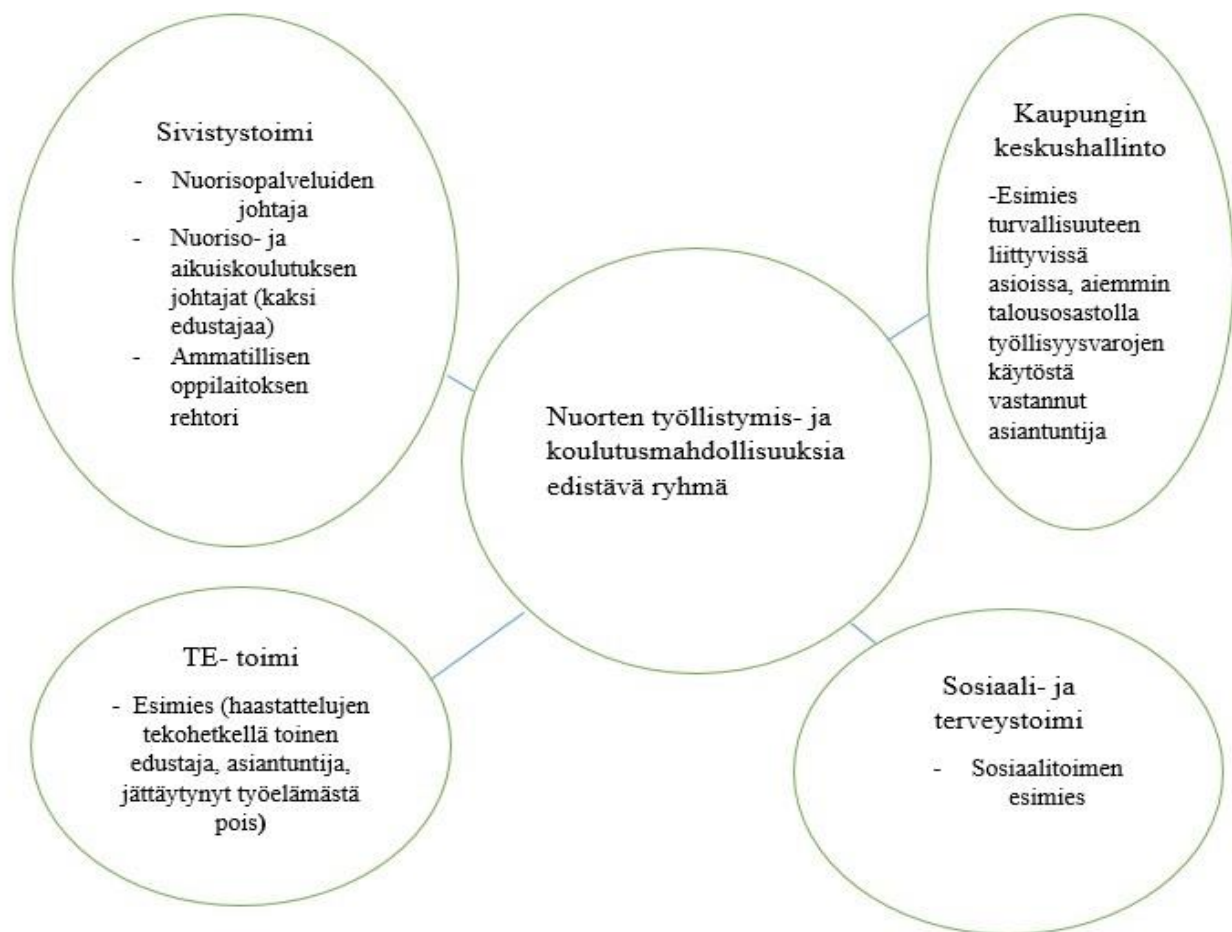
Tutkimusmenetelmäni voidaan sanoa kuuluvan paradigmatiltaan eli näkökannaltaan naturalistiseen tutkimusperinteeseen, joka heijastaa sekä sosiokulttuurisia että fenomenologisia olettamuksia maailmasta. Naturalistisessa tutkimuksessa keskitytään kontekstissaan olevien toimijoiden kokemukseen ja heistä tehtyyn havainnointiin. (Frey, Botan & Kreps 2000.) Näin vuorovaikutuskokemusten oltua tutkielmani keskiössä, muodostui tapaustutkimuksesta ja laadullisesta menetelmästä pari, jotka ohjasivat tutkielmaani liittyvää aineistonkeruuta ja analyysia.

4.3 Tutkimuskohteena nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistävä ryhmä

Nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistävä ryhmä oli toiminut noin kaksikymmentä vuotta Suomen mittakaavassa suuressa, yli sadantuhannen asukkaan kaupungissa. Virallisesti ryhmä oli muodostunut työpajoihin liittyvien projektien ohjausryhmäksi. Ryhmään kuuluivat kaupunginkanslian (jatkossa keskushallinto) edustaja, joka asemansa puolesta voidaan katsoa esimiesjäseneksi, kaksi työ- ja elinkeinotoimiston (jatkossa TE- toimi) edustajaa, joista toinen esimies ja toinen asiantuntija, sosiaali- ja terveystoimialan (jatkossa sosiaalitoimi) sosiaalitoimen esimies sekä sivistystoimesta nuoriso- ja aikuiskoulutuksen ja aikuiskoulutuksen johtajat, ammatillisen oppilaitoksen rehtori sekä nuorisopalveluiden johtaja.

Kukaan yhteistyössä mukana ollut ei omannut toimialansa ylintä virkamiesvaltaa. Sivistystoimi, sosiaalitoimi sekä keskushallinto kuuluivat kaupungin hallinnoimiin palveluihin, TE- toimen kuuluessa työ- ja elinkeinoministeriön alaisuuteen. Keskushallintoa, sivistystoimea ja sosiaalitoimea kutsun kaupungin sisäisiksi toimialoiksi. Kirjoittaessani toimialoista tarkoitan kaikkia yhteistyöryhmässä olevia

toimialoja, myös TE- toimea, ellei sitten toimiala ole tekstissä erikseen nimetty. Näin tutkielmassani monialainen yhteistyö on sekä kaupungin sisäisten toimialojen että yhden kaupungin ulkopuolisen toimialan välistä yhteistyötä. Kaikki edustajat olivat siis joko esimies- tai asiantuntijaroolissa nimenomaan nuoriin liittyvien asioiden hoidossa, tosin keskushallinnon edustaja välillisesti turvallisuuteen liittyvien asioiden kautta. Kuviossa 1 on esitelty nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistäneen ryhmän jäsenrakenne.



KUVIO 1 Nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistäneen ryhmän jäsenrakenne

Pisimpään ryhmässä olivat olleet kaupungin keskushallinnon edustaja, TE-toimen asiantuntija ja nuorisopalveluiden johtaja, jotka olivat olleet mukana ryhmän

perustamisen alusta lähtien. Lyhimmän ajan yhteistyössä mukana ollut oli sosiaalitoimen edustaja, joka oli tullut ryhmään vuonna 2010. Ryhmän puheenjohtajan, aikuiskoulutusjohtajan, nuoriso- ja aikuiskoulutusjohtajan sekä TE-toimen edustajan virkanimikkeet olivat vaihtuneet yhteistyön aikana, osalla useammin kuin kerran. Nimikkeiden vaihtuminen liittyi kaupungin ja työvoimahallinnon sisäisiin organisaatiouudistuksiin. Aiemmin kaupungin keskushallinnon edustaja oli asiantuntijajäsen, ollen tuolloin osaltaan vastuussa kaupungin työllisyysvarojen käytöstä.

Haastattelujen tekohetkellä keskushallinnon edustajalla oli asemansa vuoksi yhteys kaupungin turvallisuusasioihin. Ryhmän jäsenet pyrkivät saamaan sijaisen omalta toimialalta, mikäli olivat estyneitä pääsemään järjestettyihin tapaamisiin. TE-toimen puolelta oli valittu uusi edustaja ryhmään jo vuonna 2008, jolloin alkuperäinen jäsen jäi varajäseneksi, osallistuen kuitenkin ryhmän tapaamisiin poisjääntiinsä asti.

Haastattelujen tekohetkellä asiantuntijajäsen oli poistunut työelämästä. Ryhmän kokouksissa kävi myös vierailijoita, aina sen mukaan mitä aihetta käsiteltiin. Ryhmän yleisenä tavoitteena voitiin sanoa olevan nuorten syrjäytymisen ehkäisy. Eräs haastateltava kuvasi ryhmän tavoitetta nuoren työllistymistä ja koulutusta edistävien toimintalinjojen luomiseksi kaupungin sisälle. Koska ryhmä ei käsitellyt yksittäisen nuoren asioita vaan strategisia linjauksia, voidaan puhua monialaisesta, nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn keskittyvästä ryhmästä (Häggman 2013).

Etsin tutkielmani tarkoituksiin sopivaa ryhmää tutustumalla monialaisista ryhmistä kertovaan kirjallisuuteen (Aaltonen 201; Heino ym. 2010), joissa kerrottiin lyhyesti monialaisen toiminnan rakenteista, tavoitteista ja toiminnasta yleisesti. Otin yhteyttä myös elinkeino- ja ympäristöministeriön alaisuudessa toimivan Ely-keskuksen neuvottelevaan virkamieheen saadakseni neuvoa tutkielmaani valikoituneen kaupungin mahdollisesta soveltumisesta monialaisen yhteistyön kuvaukseen. Näin tutkielmani kohde valikoitui Freyn, Botanin ja Krepsin (2000, 275) mukaan sopivuuteen perustuen (*convenience sample*). Otin yhteyttä kaupungin nuorisopalveluiden johtajaan, joka osoittautuikin ryhmän kontaktihenkilöksi. Lähetin hänelle alustavan tiedotteen tutkielmastani, jossa kerroin pääpiirteittäin sen koskevan monialaista yhteistyötä, ja jossa olivat omien yhteystietojeni ohella työn ohjaajani yhteystiedot. Näin sain tutkimusluvan, ja nuorisopalveluiden johtaja antoi minulle yhteystiedot haastateltavista, joiden kanssa sovin haastattelut henkilökohtaisesti.

4.4 Aineiston keruu

Tutkielmani aineistonkeruumenetelmänä käytin haastattelua. Haastattelu sopii erityisen hyvin aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun halutaan ymmärtää ihmisten kokemuksia. Haastattelua voidaan ajatella naturalistisen tutkimusperinteen mukaisesti syvähaastatteluna, jolloin jostain tietystä ilmiöstä pyritään saamaan syvällistä tietoa. (Frey, Botan & Kreps 2000, 273.) Syvähaastattelu on luonteeltaan avoin, ja siinä haastattelijä voi syventää haastateltavilta saatua tietoa intuitiivisilla ja kokemusperäisillä väliintuloilla. Syvähaastattelussa haastattelijä keskittyy pikemminkin ilmiöön, viitekehyksen auttaessa hahmottamaan ilmiötä. Teemahaastattelussa taas edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75 - 76.).

Tutkielmaani varten tein teemahaastattelurungon, jossa pyrin tuomaan esille monialaisessa yhteistyössä saatuja vuorovaikutuskokemuksia tutkimuskysymysten pohjalta. Jaottelin pääteemat ryhmän rakentumiseen, ryhmän viestintäkäytänteisiin, ryhmän jäsenten yhteisen näkemyksen rakentumiseen ja ryhmän jäsenten omien ja yhteisten tavoitteiden sovittamiseen. Näin pyrin saamaan kattavasti esille niin ryhmässä esiintyviä viestintäkäytänteitä, ryhmän jäsenten vuorovaikutuskokemuksia kuin sitten yhteistyöverkoston ja ryhmän välistä vuorovaikutusta. Haastattelun lopuksi esitettäviksi tarkoitetut arvioivat kysymykset olin laatinut täydentämään haastattelurunkoa. Varsinaisessa haastattelutilanteessa etenin pääsääntöisesti teemojen mukaan, mutta paikoin haastateltavat toivat esille sellaisia kokemuksia vuorovaikutukseen liittyen, jotka herättivät kiinnostukseni ja joita tarkensin kyselemällä ja syventämällä näin tietoani monialaisessa yhteistyössä koetusta vuorovaikutuksesta: esimerkiksi kaupunkiorganisaatiossa esiintyvien eri ryhmien välillä ilmenneiden haasteiden pohdinnan myötä sain valaisevaa tietoa ryhmän ja yhteistyöverkoston välisestä vuorovaikutussuhteesta. Syvähaastattelun periaatteiden mukaisesti syvensin näin tietämystäni intuitiivisilla ja kokemusperäisillä väliintuloilla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 76). Teemahaastattelurunko on työni liitteenä.

Harkitsin tutkielmassani myös fokusryhmä- haastattelun tekemistä, jolloin olisin voinut keskustella monialaista yhteistyötä tekevän ryhmän kanssa yhteistyöstä yhdessä. Fokusryhmähaastattelut ovat toisaalta hyvä tapa saada tietoa ilmiöstä, koska silloin saadaan samanaikaisesti paljon aiheesta tietäviä ihmisiä paikalle kertomaan yhdessä

ilmiöön liitetyistä merkityksistä, mutta toisaalta ryhmässä ei välttämättä jaeta kaikkia yksityisiä kokemuksia. (Frey 2005, 1 - 10; Frey, Botan & Kreps 2000, 220.)

Henkilökohtaisiin haastatteluihin päädyin kahdesta syystä. Ensiksikin, ajattelin haastateltavieni haluavan kertoa jotakin yhteistyöstä myös yksityisesti, ja toisekseen, tutkielmassani esiintyvän ryhmän yhteisten aikataulujen yhteensovittaminen olisi saattanut olla liian haasteellista.

Haastattelin tutkielmaani varten seitsemää ryhmän jäsentä. Säännöllisesti kokoontuvan ryhmän jäsenistä yksi jäi haastatteleematta. Haastateltavat sain yhteyshenkilön kautta, joka itsekin kuului haastateltavien joukkoon. Heistä kaksi haastattelin kasvokkain työpaikallaan ja viisi puhelimitse. Haastattelut kestivät kahdestakymmenestä minuutista tuntiin. Haastattelujen järjestämisestä tuli vaikutelma, että hektisessä arjessa elävien esimiesten ja asiantuntijoiden oli helpompi järjestää itselleen puhelinhaastatteluaika: ehkä puhelinhaastattelu koettiin jollain tapaa vapaamuotoisemmaksi, ja näin helpommaksi järjestää. Itse en kokenut tarvetta kasvokkaishaastattelulle, koska tarkoitukseni ei ollut analysoida haastateltavien nonverbaaleja reaktioita. Nauhoitin haastattelut ja litteroin haastattelut tarkasti analyysia varten. Yhteensä haastatteluaineistoa kertyi 4 tuntia ja litteroitua tekstiä 43 A4-arkkia rivivälillä 1 kirjoitettuna.

Ennen haastatteluja haastateltavilla oli tiedossaan ennakkoon antamani kuvaus tutkielmastani, jossa kerroin tutkielmani liittyvän monialaisen yhteistyön vuorovaikutuskokemuksiin sekä aineiston säilyttämiseen liittyvän tietosuojan: aineisto tulitaisiin hävittämään työn oltua valmis. Tutkielmassani henkilöiden tunnistettavuus oli haasteellista häivyttää sen koskiessa samaa ryhmää. Tutkielman kuvauksessa kuitenkin kerroin, ettei tarkoituksena ole nostaa esille yksittäistä haastattelua tai haastateltavaa. Tässä vaiheessa en kertonut tarkasti, millä tavoin kuvaan ryhmän tutkielmassani.

4.5 Aineiston analyysi

Analyysini perustui aineistolähtöiseen analyysiin, jonka voidaan katsoa tarkoittavan pelkästään aineistoon perustuvaa analyysitapaa, ilman tukeutumista työn taustalla oleviin teorioihin tai käsitteisiin. Puhtaasti aineistolähtöiseen lähestymistapaan

pyrkiminen liitetään fenomenologiseen tutkimusstrategiaan. (Perttula 1995.) Kuitenkin pidän omaa analyysiani aineistolähtöisen ja teoriaohjautuvan yhdistelmänä: teoriaohjaavassa analyysissä aiempi taustateoreettinen kirjallisuus ohjaa lopputulosta, mutta tutkija itse tekee päätöksen, missä vaiheessa analyysia näin tapahtuu (Tuomi & Sarajärvi 2009).

Aloitin analyysini tutustumalla yleisluontoisesti aineistooni. Tarkoitukseni oli saada kattava kuvaus monialaista yhteistyötä tekevän ryhmän vuorovaikutuksesta kontekstissaan, joten analyysissäni pyrin mahdollisimman monipuolisesti tuomaan aineistosta esille kaikki ne seikat ja ilmiöt, jotka ryhmän jäsenten kokemuksista nousseiden tulkintojen mukaan olivat vaikuttamassa monialaisen ryhmän vuorovaikutukseen. Merkitsin aineistosta sellaisia olennaisia kohtia, joiden katsoin liittyvän tutkielmani tutkimuskysymyksiin, käyttämättä tutkimuskysymyksiä tai haastatteluni teemoitteluja kuitenkaan havainnointikehikon tavoin. Tätä vaihetta voidaan Tuomen ja Sarajärven (2009, 108 - 109) mukaan kutsua aineiston pelkistämiseksi.

Olennaisuudet löytyivät niistä ilmaisuista, jotka tulkintani mukaan ilmaisivat vuorovaikutukseen liitettävää kokemusta ja sen merkitystä. Perttulan (1995) mukaan fenomenologisen lähestymistavan edellyttämä aineistolähtöisyys esittäytyy sulkeistamisessa, jossa pyritään suhtautumaan aineistoon mahdollisimman avoimesti. Perttula (1995, 73) toteaa: ” Tutkija ei sulkeista tieteenalaan liittyvää perusasennoitumista tutkimusaineistoon, vaan ainoastaan tieteenalan perusasennoitumisen sisältämät olettamukset tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä.” Ymmärrän tämän niin, että tutkielmani taustateoreettinen jäsentely toimi tässä kohtaa analyysiani eräänlaisena tieteenalueen rajaajana sisällön suhteen, kuitenkin siten etten varta vasten etsinyt tai peilannut analyysissäni mitään ilmiöön liitettyjä olettamuksia. Yleisesti vuorovaikutuksen kokemuksia tulkitessani nojasi tulkintani puheviestinnän tieteenalasta lähtöisin olevaksi.

Alustavan tutustumisen jälkeen suoritin perin pohjaisemman aineistooni tutustumisen, fokuoituen tutkittavien kokemusmaailmaan ja aloittaen yleisluontoisen teemoittelun, jota kutsun tässä Perttulan (1995, 91) sanoin sisältöalueiden muodostamiseksi. Sisältöalueita muodostin alleviivaamalla erilaisia ajatuskokonaisuuksia. Nämä muodostuneet ajatuskokonaisuudet muotoutuivat edelleen yleisluonteisiksi teemoiksi, joiden pohjana osaltaan oli aiempi yhteistyöhön ja ryhmiin perehtynyt tutkimuskirjallisuus ja teoriatausta. Tässä vaiheessa analyysini voidaan sanoa olleen jo

osittain teoriaohjautuvaa. Yleisluonteisia sisältöalueita kertyi kaikkiaan kuusitoista kappaletta, esimerkkeinä ”Omasta työstä nouseva kokemus”, ” Ääntä pitävä johtajuus” ja ” Yhteistyöverkoston neuvottelut”. Esimerkiksi haastateltavan kommentti

[Nimi] oli tavallaan minusta sellanen päällikkö joka niinkun uskalsi pitää kunnolla ääntä [--] kaupungillahan tää nuorisotoimi on ollut erittäin hyvä tällanen vastapeluri siinä [suoraan nuoren asioihin kantaa ottamisessa] A2

kuului tulkintani mukaan ääntä pitävää johtajuutta kuvaavaan sisältöalueeseen. Kommentit olivat siis ajatuskokonaisuuksia, jotka muodostivat koodausyksikköjä (Eskola & Suoranta 2008, 154 - 157; Tuomi & Sarajärvi 2009, 110), joilla jänsin sisältöalueita. Analyysini voidaan sanoa olevan siis nimenomaan laadullista sisällön analyysiä, sen keskittyessä merkityksiin, sivuuttaen määrälliset kuvailut (Frey, Botan & Kreps 2000, 237). Koodimerkki A2 kuvaa haastateltavaa, ja suojaa näin haastateltavan anonymiteettia. Kommenttiosioita olen tutkielmani tulos-osiota varten muokannut ja pyrkinyt saamaan niistä kieliasultaan enemmän yhtenäisiä työssä esiintyvien ryhmän jäsenten tunnistettavuuden vaikeuttamiseksi. Kontekstin esilletuominen edellytti analyysissäni joissain kohdin haastateltavan aseman esilletuomista, jolloin en luonnollisesti käyttänyt koodimerkkiä. Myös tilanteissa, joissa osoitin tuovani esille ryhmän jäseniä johonkin heitä kuvaavaan ominaisuuteen perustuen, kuten esimerkiksi ryhmässä oloaikaan, en laittanut koodimerkkiä kommenttilainauksiin.

Seuraavassa analyysin vaiheessa kokosin alustavia teemoja yhtenäisemmiksi, eli nostin merkityssisältöjen ja niistä muodostettujen luokkien abstraktiotasoa päästäkseni jäsentämään aineistoani esitettävään muotoon. Tuomen ja Sarajärven (2009, 111) mukaan kyseessä on klusterointi, jossa käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi. Luokittelu on osa abstrahointia, jossa teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti ”empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin” (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117). Tarkastelin analyysini alussa muodostamia sisältöalueita luokittelun ja abstrahointivaiheen edetessä. Tulkintojen luotettavuutta ja pätevyyttä tarkastelin vertailemalla tulkintojani mahdollisiin muihin tulkintoihin. Tutkielmani lopullinen ryhmittely tuloslukujen esittämällä tavalla tapahtui tutkimustavoitteisiin, yhteisen näkemyksen rakentumisen ja yhteistyöverkoston havaittujen neuvottelujen kuvaamiseen, nojaten. Lisäksi tuloslukuihin tuli aineistossa vahvasti esille tullut, yhteistyössä mukana olevia osapuolia kuvaileva kappale.

5 Tulokset

5.1 Ryhmän rakentuminen ja viestintäkäytänteet

Nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistävän ryhmän viestintäkäytänteet olivat muodostuneet ryhmän jäsenten pitkäaikaisen yhteistyön tuloksena.

Viestintäkäytänteisiin vaikuttivat ryhmän jäsenten kokemusten mukaan organisaatiomuutokset, jotka koettiin toimialasta riippuen negatiivisina tai positiivisina. Esimerkiksi sosiaalitoimessa organisaatiomuutosten koettiin vievän voimavaroja yhteistyöltä. Ryhmän tapaamisissa olikin koettu osallistumisen häilyvyyttä toimialoilta tulevien osallistujien suhteen, mutta toimialojen moninaiset suhteet vaikuttivat ryhmän jäsenten kokemusten mukaan mahdollistaneen ryhmän yhteistyötä ylläpitävät viestintäkäytänteet.

Ryhmän tapaamiset olivat olleet pääsääntöisesti kokouksia, mutta myös tutustumiskäyntejä tai seminaareja. Ryhmän kokousten puheenjohtajana oli toiminut keskushallinnon edustaja ja tapaamiset oli kutsunut koolle nuorisopalveluiden johtaja. Sihteerinä kokouksissa oli toiminut nuorisopalveluiden toimistosihteerä. Sihteerä teki tapaamisista muistion. Tapaamisia oli 4 - 6 kertaa vuodessa. Yhteistyössä oli koettu hyödylliseksi se, että ryhmän jäsenet olivat joko esimiehiä tai asiantuntijoita, joilla oli mahdollisuus suoraan vaikuttaa työnsä sisältöön:

On se tietysti tärkeä että he pystyy päättämään että tehdään näin, kun ne edustajat vastaa [--] talouksista ja toiminnasta ni se on helppoa sillon sopia. A1

Ryhmän jäsenten kokemusten mukaan ryhmällä oli päätöksentekovaltaa suoraan suhteessa hallinnoimiensa projektien ja jo vakiintuneiksi käytänteiksi muuttuneiden (esim. työpajat) toimintojen suhteen, mutta muutoin keskustelun alla olevien asioiden omalla toimialallaan eteenpäin vieminen oli kunkin toimialan edustajan vastuulla.

yleensäkin kaupungin virkamiestyöryhmä yhteistoimintaryhminä päätä mitään vaan jokainenhan päättää omilla valtuuksillaan. A3

Ryhmän rakenteet ovat muodostuneet 1990- luvun laman ja Euroopan unioniin liittymisen kontekstissa. Ryhmän puheenjohtaja toimi 1990- luvun laman aikaan kaupungin taloussuunnittelussa, joka oli kaupungin keskushallinnon alainen yksikkö. Kaupunginjohtaja vastasi tuolloin kaupungin työllisyysohjelmasta, ja taloussuunnitteluyksikkö vastasi rahojen kohdentamisesta kaupungille. Puheenjohtajan mukaan aktiivisia toimijoita tuolloin olivat nuoris- ja sivistyspalvelut sekä silloinen työvoimatoimisto, nykyinen TE- toimi. Puheenjohtajan mukaan oli selvää, että työllisyyden hoidossa tuli olla mukana useita tahoja:

Siihen tarvittiin tietenkin...koulutuspalveluja, nuorisopalveluja, sosiaalityön näkökulmia...alettiin muodostaa sitä hommaa.

Ryhmän jäsenten kokemusten mukaan yhteistyön alusta asti mukana olleilla ryhmän jäsenillä oli jo ennestään tietämys toisistaan, kuten nuorisotoimenjohtajan kommentti osoittaa:

Meillä oli kuitenkin ne verkostot ja ne ihmiset joiden kanssa tehtiin jo töitä...ei ollu näin virallista rakennetta mut koko ajanhan me toimittiin.

Suomen liittyttyä Euroopan unioniin vuonna 1995 tuli mahdolliseksi hakea projektirahoitusta Euroopan sosiaalirahastolta, josta alettiinkin aktiivisesti hakemaan rahoitusta erilaisille työllisyyttä edistäville hankkeille. Hankkeita kaupungissa aloitti aktiivisesti hakemaan nuorisopalvelut. Hankkeille piti saada ohjausryhmä, joka vastasi hankkeiden toteuttamisesta. Kuitenkaan ryhmän tehtävä ei rajoittunut pelkästään hankkeiden ohjausryhmänä toimimiseen, vaan ryhmä pyrki seuraamaan laaja-alaisesti nuorten työllistymisen ja koulutuksen kehittymistä ja toimimaan jäsentensä välityksellä nuorten koulutusta ja työllistymistä edistävästi. Seuraavassa nuorisopalveluiden johtajan kommentti yhteistyön alkuun ja ryhmän tehtävään liittyen

[Yhteistyö alkoi] rakenteellisesti näistä isoista ESR- projekteista joita me ryhdyttiin tekemään sillon vuonna- 95...silloinhan niissä oli se määräys että pitää olla tällanen ohjausryhmä [--] mut tehtävä tavallaan heti laajeni sellaseks että me katottiin niinku eteen, muutakin ku niitä hankkeita, me katottiin niinku koko sitä työpajakenttää ja niitten nuorten tilannetta jo sillon.

Ryhmän rakenteet vaikuttivat olleen ryhmän jäsenten kokemusten mukaan muutoksessa varsinaisten jäsenten poislähtöjen sekä sisäisten organisaatiouudistusten vuoksi. Organisaatiouudistukset koettiin yhteistyön kannalta sekä negatiivisina että positiivisina. Positiivisina muutoksina koettiin sivistystoimialan uusista tehtävänkuvista aiheutuneet muutokset, jotka olivat yhtenäistäneet näkemystä asiakaskunnasta. Seuraavissa kahdessa esimerkissä haastateltavat kuvaavat muutoksen positiivisia piirteitä suhteessa yhteistyöhön organisaatiouudistuksen jälkeen. Uudistuksessa muutettiin tiettyjä toimenkuvia:

Kyllä se mun näkökulmani on laajentunut siitä [--]käsittämään myöskin sen meidän nuorten koulutuksen. A6

Oikeestaan voi aatella näin että ku mullekin tuli se kapeempi tehtäväalue [--] ni se yhteistyöhön niinku jäseny silätavalla paremmin että meille tuli yhteinen nimittäjä et meille tuli nuoriso. A4

Myös nuorisopalvelujen yhdistyminen sivistystoimialaan oli koettu positiivisena asiana. Negatiiviseksi seikoiksi organisaatiouudistuksissa oli koettu kaupungin sisäisen työllisyyden hoidon siirtymisen keskushallinnolta toiselle toimialalle sekä sosiaalitoimessa uudistusten vuoksi koettu voimavarojen hupeneminen. Seuraavissa kahdessa esimerkissä kuvataan työllisyysasioiden siirtymistä eri toimialalle, jolloin kaupungin sisäisissä työllisyysasioissa kanssakäymistä ei koettu enää niin helpoksi kuin aikaisemmin, toisinsanoen työllisyyspalvelut olivat muuttuneet etäisiksi:

Ja sit toi työllisyyskuvio [--] sillo alun perin ku sitä ryhdyttiin tähän hommaan ni se oli kaupungin keskushallinnossa, se oli pitkään siellä[--] niiden asioiden hoidon helppous oli niinku yks asia. A1

Ne oli niinku hyvii aikoja siinä mielessä että tota siellä oli kaupungin puolelta ihminen joka hoisi näitä nuorten palkkatuki ja muita asioita [--] se oli niinkun mutkatonta ja jotenkin kauheen vähän mitään byrokratiaa. A6

Sosiaalitoimessa oli parhaillaan menossa organisaatiouudistus, joka näkyi voimavarojen suuntautumisenä muualle kuin yhteistyöhön ja tästä johtuvana tiedonkulun

vaikeutumisenä. Myös aiemmin tehdyn organisaatiomuutoksen koettiin vieneen esimiesten resursseja osallistua yhteistyöryhmiin:

Organisaatiomuutos vie aina niitä paukkuja ja silloin ei oikeestaan ehdi paneutua siihen ulkopuoliseen maailmaan kovinkaan paljon [--] silloin ehkä tulee sellanen gäppi siihen tiedonkulkuunkin [--] johtamisorganisaatio muuttunu sillä tavalla että meillä on vähennetty näitä esimiehiä myös missä tehtävässä mä oon eli aikasemmin on ehkä esimiehetkin pystyny tämmöissä työryhmissä olemaan vähän tiiviimmin mukana.

TE- toimessakin oli koettu yhteistyön aikana monia organisaatiouudistuksia, mutta niitä ei oltu, ainakaan näin jälkikäteen, koettu negatiivisiksi. Seuraavassa esimerkissä näkyy niin TE- toimessa kuin kaupunginkin organisaatioissa näkynyt mielenkiintoinen organisaatiomuutoksiin liittyvä piirre: muutokset ovat tapahtuneet usein johtajan vaihdosten yhteydessä:

Enempää osaa sanoo näistä muutoksista miten ne on vaikuttanu että...se on vähän niinku että aina ku laivaan tulee uus kapteeni nii ni sehän ottaa vähän sitä suuntaa että miten tehdään ja saattaa olla että tehdään hyvinkin jyrkkiäki niinku muutoksia ja sitte taas korjataan vähän taaksepäin [--] mut että toisaalta se on sitä myös semmosta toiminnan kehittämistäkin.

Sosiaalitoimen pitkäaikainen edustaja oli jäänyt yhteistyöstä pois muualle töihin menon seurauksena. Samoin TE-toimen pitkäaikainen edustaja oli jäänyt eläkkeelle. Kaikki olivat kuitenkin saaneet korvaajan. Kokouksiin kutsuttiin kaikki vakituiset jäsenet, mutta ryhmän tapaamisissa saattoi olla myös vierailijoita tai vakinaisten osallistujien sijaisia. Kokousten koollekutsuja, nuorisopalveluiden johtaja, luonnehti ryhmän tapaamiskäytänteitä epävirallisiksi, pitäen kuitenkin tärkeänä sitä, että edustus asianomaiselta taholta oli olemassa. Erään ryhmän jäsenen mukaan toiminnan alkuaikoina ryhmän säännöllisistä kokoontumista päätettiin ryhmän jäsenten kesken:

Siinä vaiheessa sitte ku tää [Nuorten työllisyyttä ja koulutusta edistävä ryhmä] on perustettu ni tota päätettiin sitten että kokoonnutaan säännöllisesti.A2

Vastuu toimialan osallistumisesta tapaamisiin oli niin sanotulla vakituisella jäsenellä. Tällä osoitettiin sitoutumista yhteistyöhön. Seuraavassa esimerkissä nuorisopalveluiden johtaja kuvaa tapaamisiin osallistumisen tärkeyttä ja toimialojen säännöllistä edustusta:

Se on silleen että nää edustajat saattaa lähettää muita jos he ei itse pääse ni tää on siinä mielessä hieman vapaasti toimiva niinkun itse asiassa kuuluukin olla ja se on haluttu tässä säilyttääkin että ryhmä vähän täydentää itseään jos tarvitaan ja sitten voidaan laittaa sellasia asiantuntijoita jotka paremmin tietää [--]tähän kuuluu tähän epämuodolliseen rooliin se että jokainen huolehtii siitä et siellä on se edustus, et se on tärkeätä.

Tarkoituksenmukainen edustaja kultakin toimialalta koettiin tärkeäksi. Jokaiselta toimialalta tapaamisiin saatettiin valita edustajaksi joku, joka on jossain tietyssä asiassa asiantuntevampi kuin niin sanottu vakituinen edustaja, mutta toimialan resurssien puute saattoi johtaa myös epätarkoituksenmukaiseen toimialan edustajaan. Edustajan epätarkoituksenmukaisuus saattoi johtua myös oman toimialan organisaatorakenteesta, kuten seuraavasta sosiaalitoimen edustajan antamasta esimerkistä voidaan havaita. Esimerkissä kuvaillaan myös ongelmallisuutta valita oikea edustaja tapaamisiin arjen työn keskellä:

Se on aina tietysti kun kunnalla sosiaalityön puolella resurssit on mitä ne on niin sitten katsotaan aina sitä että jos joku ei pääse johonkin kokoukseen, mikä usein tietysti on tilanne niin katsotaan, että siellä on edes joku, ja se ei sitten aina palvele sitä tarkoitustaan [--] kyllähän se että siellä olis aina vähintään se johtava sosiaalityöntekijä, ja sitten ne vastuut olis jaettu meillä myös organisaatiossa silleen että se kyseinen johtava joka siihen osallistuu niin olis sellainen joka sitten oman työtehtävänsä puolesta hoitais niitä kyseisiä tehtäviä, niin sit se varmaan olis tarkoituksenmukaisempaa, että olis tässä varmaan paljon työtä siihen sen rakenteen puolesta mieltii että ketä siihen olis hyvä osallistua.

Kuitenkaan ryhmän yhteiset kokoontumiset eivät olleet ainoa paikka, missä ryhmäläiset tapasivat toisiaan tai missä ryhmän jäsenet toteuttivat yhteistyötä. Ryhmän jäsenet olivat sidoksissa useisiin muihin monialaisiin ja moniammatillisiin ryhmiin työnsä kautta. Usein monialaisissa ryhmissä oli muitakin nuorten koulutusta ja työllistymistä edistävän ryhmän jäseniä, kun taas asiakastasolla toimivissa moniammatillisissa ryhmissä jäsenet olivat sidoksissa toisiinsa oman toimialansa työntekijöiden kautta, lukuunottamatta TE-toimen asiantuntijaedustajaa, joka oli itse aktiivisesti ollut moniammatillisissa verkostoissa mukana. Ryhmän jäsenten kokemusten perusteella tällainen muualla tehty yhteistyö oli yhteydessä suhtautumiseen jäsenten vaihtuvuutta kohtaan. Vaikutti, että vaihtuvuus pystyttiin hyväksymään helpommin jäsenten ollessa toisiinsa sidoksissa myös muilla tavoilla kuin vain tapaamisten puitteissa, kuten seuraava, nuorisopalveluiden johtajan kommentti koskien sosiaalitoimen osallistumista osoittaa:

Siinä [tapaamisissa] on ollu sellasta vaihtuvuutta mut että heillä on kuitenkin aina se tahtotila ja halu ja me tehdään yhteistyötä monella muullakin lailla ku pelkästään tässä.

Seuraavat kaksi esimerkkiä kuvaavat ryhmän jäsenten keskinäisiä tapaamisia muualla kuin ryhmän tapaamisissa:

Aina törmättiin koska oli tietysti sitte joitaki koulutustilaisuuksia...eli aina ku oli jotain luentoo niin kyllä me tietysti sielläkin nähtiin, eli oltiin varmaan samoista asioista kiinnostuneita..ja kyllä varmaan vapaa-ajallakin, kun oli jotain sellasta nuorisotilaisuutta jossakin jossa kuuli että joku tutkija tulee puhumaan niin kylläpä siellä vaan vapaa-ajallakin nähtiin. A2

Me ollaan niinku iso kaupunki mut taas tietenkkin näissä asioissa pyörivät taas on pieni piiri.A5

Kaupungin toimialojen edustajat, lukuun ottamatta sosiaalitoimea, näkivät toisiaan myös työpäivän aikana niin formaaleissa kuin informaaleissa tilanteissa:

[ammattikuntia] on täs mun tulosalueella...sit taas [nimi] tavataan [toimialan nimi] johtoryhmässä ja [nimi] tuolla viimeistään kaupungintalon ruokapöydässä...mut että muutenkin tietty mut et kyl me tavataan.

Kokousten asialista koettiin väljäksi, ja kokoukset perustuivatkin ryhmän jäsenten mukaan tietyille ajankohtaisille pääaiheille, joista keskustelu sitten levisi koskemaan ajankohtaisia aiheita. Kaikki kokivat saavansa osallistua keskusteluun. Asialistalla olevien asioiden läpi käyminen edellytti myös tietojen koostamista ja jakelua kokouksessa. Pääsääntöisesti tietoja kokosi nuorisopalvelut, mutta myös muut tahot antoivat ajankohtaista tietoa keskusteltavista aiheista. Asialista tuli kokouskutsun yhteydessä nuorisopalveluilta. Ensimmäisessä esimerkissä nuorisopalveluiden johtaja eli koollekutsuja ja toisessa esimerkissä kokousten puheenjohtaja kuvailevat kokousten informaaleja käytänteitä:

Meillä on ne vakio-otsikot siinä ja niiden sisälle kyllä mahtuu kaikki[--] et se lähtee niinku tämmösellä keskustelulla [--] lista käydään kyllä läpi[--] joskus käydään vähemmän muodollisesti ja todetaan et kaikki asiat tuli käsitellyiks.

Aika vapaamuotosta keskustelua on. Tottakai siin on joku lista mut peruskuvio on se et pajojen tilanne ja se että onks hankkeita vireillä jotka sivuaa tätä asiaa [--] sitten mitkä on ammatillisen koulutuksen näkymät ni se on ehkä se perusjuttu. Mut sen päällä voi olla sit hyvinkin vapaasti.

Keskustelun laajuus koettiin toisinaan jännitteiseksi, sillä toisaalta pidettiin hyvänä, että ryhmässä keskusteltiin tehtävän kuvasta laajasti, mutta ajankäytön kannalta tapaamisiin toivottiin selkeää puheenjohtajuutta:

Ehkä joskus, kun on itsellä kireät aikataulut, kun se [tapaaminen] on niin keskusteleva [--] et mä joskus kaipaisin vähän ehkä semmosta napakkuutta siihen asioiden käsittelyyn. A6

Aineistosta kävi ilmi, että ryhmässä koettiin joiltain osin muutoksen tarvetta yhteistyön jäsenrakenteeseen. Kaupungin sisäisten työllisyyspalveluiden järjestäjätaholta toivottiin edustusta ryhmään, tai vastaavasti muunlaista kontaktia sisäisiin työllisyyspalveluihin: tämä yhteys vaikutti siis katkenneen organisaatiomuutoksen seurauksena. Seuraavat kaksi esimerkkiä kuvaavat työllisyyspalveluiden mukaanottamisen tarvetta:

Nyt sitten kun tämä työllistäminen on niin framilla niin musta sitä pitäis täydentää työllisyyspalveluiden edustajalla sitä ryhmää. A6

Kun se [työllisyyspalvelut] on toisella toimialalla ja sitten se on toisella lailla organisoitu niin siinä on sellasta kehittämisen varaa selkeesti. A1

Myös terveystyö nähtiin tärkeänä saada mukaan yhteistyöhön, sillä nuorten syrjäytymiskehitykseen nähtiin kuuluvan olennaisena osana eritoten mielenterveyteen liittyvät haasteet. Terveystyön puolelta haluttiin nimenomaan voimakasta persoonaa, sellaista, joka kykenee vaikuttamaan nuorten asioihin terveystyössä:

Minun mielestä pitäis olla niinkun ylilääkäri tai joku [--] sellanen persoona joka vois todellakin vaikuttaa [--] miten nuoria käsitellään siellä terveystyön asiakkaina. A2

Tässä kohdassa on otettava huomioon, että vuonna 2011 voimaan tullut uusi nuorisolaki (nuorisolaki 7 a §) oli velvoittanut kuntia perustamaan nuorten asioihin keskittyvän monialaisen koordinaatioryhmän, jossa tulee olla myös terveystyön edustus.

Tutkielmani kohteena olevassa kaupungissa oli toimittu lain edellyttämällä tavalla, ja koordinaatioryhmässä tuo terveydenhuollon edustus oli. Aineistosta nousi esille vertailua koordinaatioryhmään ja muihin samankaltaisiin ryhmiin, jonka myötä esille nostettiin ryhmän jäsenten sopivaksi koettu lukumäärä sekä jäsenten säännöllinen osallistuminen tapaamisiin. Sopiva lukumäärä liitettiin avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin säilymiseen ja tiedon välittymiseen ryhmässä, jotka takasivat yhteistyön sujuvuuden.

Säännöllinen osallistuminen katsottiin välttämättömäksi yhteistyön edistymisen kannalta: itsekään ei haluttu osallistua sellaiseen yhteistyöhön, missä muut osallistujat eivät osallistuneet yhteisiin tapaamisiin. Ensimmäisessä esimerkissä tulee ilmi ryhmän sopivaksi koettu koko yhteistyön sujuvuuden kannalta, jälkimmäisessä taas tuodaan esille säännöllisten tapaamisten merkitys oman osallistumisen, ja siten yhteistyön etenemisen, kannalta:

Mun mielestä se [työni kohteena oleva ryhmä] on sellanen pieni, kompakti ryhmä jossa voidaan vapaasti keskustella ja tuoda näitä erilaisia asioita ja näkökulmia läpi...jossa se tarvittava tieto liikkuu paljon paremmin ku tällasessa [viittaus toiseen ryhmään] ryhmässä. A4

Jäsenet eivät ole niin uskollisesti osallistuneet ku tähän [nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistävä ryhmä] että sen takia mä sanon että mä olen itse osallistunu tähän, koska siellä näkee laajemmin porukkaa. A5

Yhteenveto ryhmän rakenteista ja viestintäkäytänteistä. Ryhmä oli rakentunut 1990-luvun laman ja ESR- rahoitteisten nuorisotyöllisyysprojektien kontekstissa, mutta ryhmän jäsenet alkuperäisjäsenet tiesivät toisensa ja olivat olleet tekemisissä jo ennen projektien ohjausryhmien koollekutsumista. Ryhmän jäsenten väliset tapaamiset jakaantuivat yhteisiin, koollekutsuttuihin tapaamisiin sekä jäsenten välisiin tapaamisiin muissa tilanteissa, kuten muiden nuoriin liittyvien ryhmien tapaamisen yhteydessä, koulutustilaisuuksissa tai informaaleissa tilanteissa. Yhteistyössä mukana olleiden ryhmän jäsenten moninaiset suhteet niin työn, vapaa-ajan kuin omien toimialojensa yhteisen työn kautta vaikuttivat olevan jonkinlainen välittävä tekijä siihen, miten yhteistyön tapaamisissa tärkeintä oli nimenomaan toimialan edustus, ei niinkään välttämättä juuri tietyn edustajan läsnäolo. Kuitenkin yhteistyön kannalta koettiin tärkeäksi saada tapaamisiin tarkoituksenmukainen edustaja omalta toimialalta, mikä ei aina arjen työssä ollut mahdollista. Myös oman toimialan organisaatorakenne ei

välttämättä mahdollistanut tarkoituksenmukaisinta toimintaa yhteistyössä. Tekeillä olleet ja jo tehdyt organisaatiouudistukset koettiin sekä negatiivisiksi että positiivisiksi, riippuen siitä, että lähensikö vai etäännyttikö tehty organisaatiomuutos yhteistyöhön osallistuvia niin asiatasolla kuin mukana olevien toimijoidenkin tasolla.

Nuorisopalveluiden koollekutsumat tapaamiset olivat luonteeltaan vapaamuotoisia, keskustelujen pohjana ollessa miltei samana kokouksesta toiseen pysyvä esityslista. Keskustelun vapaamuotoisuus ja laaja-alaisuus näyttäytyi välillä myös jännitteisenä, sillä aikataulujen ollessa joskus kireitä tapaamisiin kaivattiin nimenomaan keskustelun tarkoituksenmukaisempaa ohjaamista. Ryhmän toimialarakenteeseen toivottiin muutoksia uusien jäsenien myötä. Kaupungin työllisyyspalvelut haluttiin mukaan yhteistyöhön, tai sitten haluttiin muutoin luoda uudelleen organisaatiouudistuksen seurauksena menetetyt kontaktit. Myös terveydenhuollon edustajaa toivottiin lisänä ryhmään, sillä nuorten syrjäytymiskehitykseen katsottiin liittyvän olennaisesti etenkin mielenterveyden ongelmat. Kuitenkin kaupunkiin oli perustettu vuonna 2011 voimaan tulleen nuorisolain velvoittamana monialainen koordinaatioryhmä, jossa terveydenhuolto oli edustettuna. Koordinaatioryhmään, ja joihinkin muihinkin ryhmiin, liittyi vertailua, jonka yhteydessä todettiin nuorten työllisyyttä ja koulutusta edistävän ryhmän sopivan koon ja tapaamisiin säännöllisesti osallistuvien jäsenten olleen tärkeitä tekijöitä ryhmän yhteistyön sujuvuuden ja edistymisen kannalta.

5.2 Yhteisen näkemyksen rakentuminen ryhmässä

5.2.1 Ryhmän vuorovaikutus yhteisen näkemyksen rakentajana

Nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistäneen ryhmän keskustelija kuvailtiin laaja-alaisiksi ja toimialojen arkipäivän työtä hyödyttäväksi laajan tiedollisen antinsa takia. Laaja-alaisten, eri toimialojen näkökulmia edustaneiden keskustelujen koettiin edistäneen yhteisen näkemyksen rakentumista ryhmässä. Yhteistyö koettiin työkaluksi, jolla yhteisiksi koettuja tavoitteita voitiin edistää. Ryhmän jäsenten kokemusten perusteella ryhmän johtajuus henkilöityi nuorisopalveluiden johtajaan.

Ryhmän johtajuus perustui laaja-alaiselle tiedonhallinnalle ja ennakkoluulottomalle asiakaslähtöisyyden edistämiseksi yhteistyöverkostossa. Ryhmän jäsenten kokemusten perusteella ryhmällä oli myös sosiaaliseen tukeen liitettäviä funktioita. Kuitenkin ryhmän tehtävä- ja suhdetason välillä oli jännitteitä: joidenkin ryhmän jäsenten mukaan ryhmän tulisi ensisijaisesti keskittyä nuorten työllistymisen ja koulutuksen ongelmakohtien ratkaisuun.

Ryhmän tapaamisissa oli ryhmän jäsenten kokemusten mukaan käyty läpi ryhmän hallinnoimien hankkeiden sekä jo vakiintuneiksi käytänteiksi muuttuneiden työpajojen asioita. Jäsenten kuvaamat ryhmän tavoitteet olivat hyvin samansisältöisiä keskenään. Ryhmän tavoitteena voitiin sanoa olevan nuoria koskevien työllisyys- ja koulutuspalveluiden tarkoituksenmukaisuuden arviointi ja tarkoituksenmukaisten palveluiden asiakaslähtöinen edistäminen. Ryhmän jäsenet kuvailivat keskusteluja hyvin laaja-alaisiksi, koskien monipuolisesti nuorten tilannetta, joten yleisesti ryhmän tavoitteen voitiin ajatella liittyvän nuorten syrjäytymiskehityksen ennaltaehkäisyyn. Seuraavassa esimerkissä eräs ryhmän jäsenistä kuvaa ryhmän tavoitetta:

Tavote on edistää koulutus- ja työasioita suhteessa nyt tähän ikäryhmään, että nimenomaan tehtäs sitä yhteistyötä ja saatat eri asiakastyössä mukana olevien viranomaisten kanssa sitten ne semmoset mahdolliset kynnyksysymykset selvitettyä. A7

Yhteistyötä kuvailtiin työkaluna, jolla voitiin edistää yhteisesti jaettujen tavoitteiden toteutumista, kuten seuraavassa kommentissa:

Ei tehä tiukkoja päätöksiä sillätavalla, mutta että me edistetään näitä asioita, se [yhteistyö] on mahdollistanu meidän monialaset hankkeet jotka ilman mitään budjettipäätöksiä on pystytty polkasemaan ulkopuolisella rahoituksella ni ei se ois ollu mahdollista jos ei [--] ihmisten tunteminen ja toimintojen tunteminen olis ollu [mahdollista] ...A1

Yhteistyössä edistyminen koettiin tärkeäksi. Seuraavassa esimerkissä nuorisopalveluiden johtaja kuvaa tehtävään keskittyvien tapaamisten merkitystä yhteistyölle:

Tavoitteena on se että joka kerta pitää tapahtua jotain, ei kukaan muuten jaksa siellä käydä.

Tapaamisissa koettu keskustelujen laaja-alaisuus mahdollistui osallistujien tuotua esille nuorten tilannetta eri toimialojen näkökulmasta. Laajoilla keskusteluilla pyrittiin kokonaisvaltaiseen näkemykseen nuorten tilanteesta. Seuraavassa esimerkissä nuorisopalveluiden johtaja kuvaili tapaamisten keskustelujen aiheita:

Meillä on maanantaina kokous ni varmaan keskustellaan yhteisvalinnasta ja sen tuloksista, mitä tehdään...ni tällasista ajankohtasista ja laajemmistakin asioista ja voisin kuvitella että meitä kiinnostaa, me puhutaan varmasti Euroopan nuorten työllisyystilanteesta, ja mitä siellä on tai mitä siellä päin maailmaa tehdään ja sitten tässä laajemmin hallituksen talouspolitiikasta...etku monet asiat liitty toisiinsa...ku me käsitellään siellä esimerkiks työpajatoiminnan tilannetta, paljon on nuoria...kaupungin työllisyystilannetta että mikä on nuorisotyöttömyyden tilanne, se on niinku vakioaineistoo.

Keskusteluissa koettiin väittelyä jäsenten tuodessa esille omia näkemyksiä ja havaintojaan. Väittelyihin suhtauduttiin positiivisesti:

Sitten me väitellään välillä että ei me olla aina samaa mieltä ja joka sekun on tosi hyvä juttu. A1

Laajat keskustelut koettiin antoisiksi ennenkaikkea monipuolisen tiedollisen antinsa vuoksi, josta oli yhteisen näkemyksen rakentumisen myötä suoraa hyötyä myös omaan työhön. Seuraavassa kaksi esimerkkiä siitä, miten ryhmän tapaamisten tiedollinen anti koettiin:

Se on ollu yks suurimpia anteja että meillä niinku tavallaan se tieto mikä ei välttämättä ehkä välity meille kun ei oo aikaa lukee kaikkii brosyireitä ni ne tulee siellä sitten et kuinka paljon on tällasia esimerkiks erityiskoulutuksen tai erillisten tämmösten työllisyystoimenpiteiden tarpeessa olevia nuoria ja mitä ne toimenpiteet sitten oikeesti nää koulutukselliset ja työllisyystoimenpiteet mitä ne käytännössä oikeesti on[--] täytyy olla jatkuvasti sit olla se tieto siitä että mikä yhteiskunnassa on normaalia, se tavotetila. Se välitty mun mielestä.A7

Tän tyyppinen yhteinen keskustelu [--] tälle porukalle syntyy yhteinen käsitys ja näkemys tästä asiasta et mistä me puhutaan. A4

Johtajuus ryhmässä oli muodostunut nuorisopalveluiden ympärille. Johtajuus muodostui niin tapaamisten säännöllisyydestä huolehtimisesta, ennakkoluulottomuudesta ajaa asioita asiakaslähtöisesti yhteistyöverkostossa kuin nuoriin liittyvän tiedon hallinnasta. Vaikutti, että nuorisopalveluiden johtaja koordinoi tapaamisten sisällöllistä antia, toisinsanoen ylläpiti yhteistyötä. Ensimmäinen esimerkki

kuvaa johtajuutta henkilökohtaisen rohkeuden tasolla yhteistyöverkostossa, kun taas toinen esimerkki kuvaa johtajuuden tiedonhallinnallista puolta.

[Nimi] oli tavallaan minusta sellanen päällikkö joka niinkun uskalsi pitää kunnolla ääntä [--] kaupungillahan tää nuorisotoimi on ollut erittäin hyvä tällanen vastapeluri siinä [suoraan nuoren asioihin kantaa ottamisessa] A2

Meil on tää tiedollinen osuus joittenki henkilöitten hallussa tältä osin aika tiiviisti meilläkin [Nimi] joka on aivan superhyvä ja asiantunteva ja tekee tosi paljon omalla sarallaan ni häntä on aina hyvä kuulla. A7

Keskustelun avoimuus ja luottamuksellisuus koettiin tärkeäksi ryhmän jäsenten keskuudessa. Avoimuus ja luottamuksellisuus mahdollistivat tiedon jakamisen yhteisissä keskusteluissa. Seuraavassa esimerkki avoimuuden ja luottamuksellisuuden merkityksestä ryhmän jäsenten väliselle keskustelulle:

Se on sellanen ryhmä missä me voidaan kaikesta keskustella eikä tarvitse ajatella et sieltä sit lähtee johonkin ne jutut. A6

Avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä voitiin lähestyä nuoren kohtaamia, elämänhallintaan liittyviä ongelmia keskustelemalla nuoren tarinasta. Seuraava esimerkki kuvastaa, miten yhteistä näkemystä rakennettiin tutustumalla yksityiskohtaisesti nuoren elämänsä elämään:

Se oli sitä siviilirohkeutta meillä [ryhmässä] että me ei puhuttu tietysti nimellä mutta me puhuttiin se tarina, tavallaan että mitäs tämmösen nuoren kanssa vois lähteä tekemään. Että kun se katoo ja häviää ja äiti soittaa ja sukulainen soittaa etsii ja poliisi kyselee...muunmuassa tää [projektin nimi] joka lähti niinku toimimaan sillä tavalla sitten että...ja etsivä nuorisotyö, että etsittiin sitten vaikka sieltä rappukäytävästä. A2

Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri nähtiin ryhmän toiminnan kannalta välttämättömänä, ja vaikutti siltä, että tapaamisten informaali luonne haluttiin säilyttää juuri avoimuuden ja luottamuksellisuuden säilymiseksi. Itseasiassa kaikenlainen virallisuus koettiin joissain kommentteissa juuri avoimen ilmapiirin vastaisena, mikä näkyi vertailuna joihinkin muihin, virallisiksi koettuihin monialaisiin ryhmiin, joissa monet ryhmän edustajista olivat myös jäseninä. Ensimmäisessä esimerkissä kuvataan tapaamisten informaalin luonteen merkitystä keskustelun laajuuteen ja näkemysten

runsauteen liittyen, kun taas jälkimmäinen esimerkki vertaa informaalia yhteistyötä ennalta normeilla säädettyyn yhteistyöhön:

Semmosta palautetta saatu että [--] että saa valtavasti tietoo kun meillä on se semmonen vähän kokonaisvaltaisempi keskustelupiiri siellä että kartotetaan vähän laajemminkin tätä tilannetta että mitä tapahtuu eikä vaan sen esityslistan mukaan mennä.A1

Edelleenkin korostaisin tossa [--] ryhmän tällasta epävirallista työskentelyilmapiiriä[--] sen ryhmän hyvä vuorovaikutteisuus ja se keskusteluilmapiiri[--] tärkeitä asioita voidaan hyvin spontaanisti käsitellä tossa[--]. Valtion puolelta jotain asioita normitetaan hirveen tarkkaan niin sitten meidän täytyy tehdä joku just sillä tavalla ku se sanotaan niin se ei välttämättä toimi ollenkaan [--] se on just että kuinka virkamiesmäisesti tai ryppyotsaisesti me aina näihin asioihin suhtaudutaan, että niinkun mä sanoin että tossa ryhmässä on hyvä henki, niin silloin se mun mielestä puolustaa paikkaansa vaikka sen tehtävä ei olis niin kompakti ja jossain niin hirveen tarkkaan määritelty. A4

Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin muodostumisen kannalta tärkeänä tekijänä pidettiin yhteistyöhön käytettyä aikaa ja pitkäaikaisten jäsenten välistä suhdehistoriaa. Kaksi ensimmäistä esimerkkiä kuvaavat ajan tärkeyttä yleisesti, kun taas kolmas esimerkki kuvaa, miten toisilleen jo tutut ihmiset sopivat avoimuudesta yhteistyön alkutaipaleella:

Tässähän tää pitkä historia ja kehitys on johtanu tällaseen [--] Et kyl siin vaan aikaa menee et [ryhmä] pystyy luomaan sellasen ilmapiirin.A1

Sillä on niin pitkä se historia ja aika niinku pysyvät jäsenet on ollu [--] että se sallivan keskusteleva ilmapiiri ni tavallaan aika merkittävä tekijä tässä.A6

Kaikienkaikkiaan koska jo tunnettiinkin osa toinen toisiamme ni päädyttiin siihen yhteisestä ymmärryksestä että me keskustellaan nyt arjen tasolla nyt näistä ongelmista ja asioista [--] ja myönnettiin ne ongelmat ihan suoraan, ei niinkun taivasteltu eikä piiloteltu niitä.A2

Laaja, näkemyksellinen keskustelu avoimessa ja luottavaisessa ilmapiirissä vaikutti aineiston perusteella olevan yhteydessä pitkäaikaisten ryhmän jäsenten kokemukseen ryhmän jäsenten välisestä tuesta ryhmän tapaamisissa, kuten ensimmäisessä esimerkissä nähdään. Jälkimmäisessä esimerkissä tuki liittyy ammattilaisten väliseen ”tuulettamiseen”, mikä viittaa kollegiaalisen tuen ilmenemiseen.

Voi sillä tavalla sanoa että siinä on turvallista ja jotenkin se on hirveen voimaannuttavaa se keskustelu.

Se on sillai ku me tunnemme toisemme pitkältä ajalta niin se on vähän myöskin meille semmonen [--] yleensä aina siinä alkuun puhalletaan ja päivitetään tilannetta et missä mennään ja käydään semmosta epävirallista keskustelua [--] aina semmonen keskustelu ennenku lähdetään sitten ihan asialistan mukaan etenee [--]niin sitä jotenkin kaipaa jos ei oo pitkään aikaan ollu kokousta että mitä kuuluu ja missä mennään, että se on sillä tavalla tärkeä.

Ryhmässä vähiten aikaa olleet ryhmän jäsenet kokivat kuitenkin ryhmän tiedollisen annin ensiarvoiseksi. Ryhmän toivottiin fokusoituvan nimenomaan nuorten työllistymisen ja koulutuksen ongelmakohtien ratkaisuun.

Usein voi olla vähän sattumanvaraista että ehdottaako, sattuu ko joku just mainitsee jonkun oleellisen asian johon joku toinen tarttuu [--] että olis semmonen tilannetiedotus ja sitten ihan selkeästi ne esillenneusevat asiat ja sitten niihin keksittäs ratkasut eikä keskusteltas mistään sen ulkopuolelta olevasta.

Aineston perusteella vaikuttaakin siltä, että vuorovaikutuksen tehtävä- ja suhdetasoon liittyi jännitteisyyttä avoimuuden ja luottamuksellisuuden mahdollistaessa tuen lisäksi myös laajan tiedonvaihdon. Osallistumalla yhteistyöhön sen osapuolia kunnioittavalla tavalla ylläpidettiin avointa ja luottamuksellista yhteistyötä. Monessa kommentissa asennoituminen yhteistyötä kohtaan liitettiin yksilöiden yhteistyötä ja sen osapuolia kunnioittaviin ominaisuuksiin, kuten seuraavissa kahdessa esimerkissä:

Kyllä tää on myös ihmisistä kiinni tää yhteistyö. Kyllä mekin tästä voitais saada tästä hankalaa jos me haluttais: mutta me ei haluta. A4

Monissa ryhmissähän on se että joku haluaa sanoa sen viimesen sanan ja painaa sen sormimerkin siihen, mutta tossa [ryhmässä] ei oo sitä. A2

Yhteenveto ryhmän tehtävään ja jäsenten välisiin suhteisiin liittyvästä vuorovaikutuksesta. Nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistävän ryhmän keskeisimmät, yhteistyötä ylläpitävät vuorovaikutukselliset toiminnot olivat tiedon välittyminen ryhmän jäsenten keskuudessa, yhteistyötä ylläpitävä johtajuus sekä ryhmän vuorovaikutuksen ylläpitäminen osallistumalla tapaamisiin yhteistyön osapuolia kunnioittavalla tavalla. Johtajuus näkyi tapaamisten säännöllisyydestä huolehtimisena,

ennakkoluulottomuutena asioiden esille ottamista kohtaan yhteistyöverkostossa sekä nuoriin liittyvien asioiden laajana hallintana. Johtajuuden voitiin sanoa ylläpitäneen yhteistyötä. Yhteisten tavoitteiden alla toimineen ryhmän tapaamisia kuvasti avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa tietoa oli helppoa jakaa mm. käymällä läpi nuorten erilaisia elämäntilanteita. Ryhmän jäsenet kokivat jännitteisyyttä liiallisen avoimuuden ja tehtävään keskittymisen välillä, mutta osallistumalla vuorovaikutukseen yhteistyötä kunnioittavasti jäsenet mahdollistivat niin tuen saamisen kuin tiedon jakamisenkin ryhmässä.

5.2.2 Ryhmän jäsenet yhteisen näkemyksen rakentajana

Ryhmässä kukin jäsen oli tuonut yhteistyöhön oman asiantuntemuksensa, kiinnostuksensa, asennoitumisensa ja verkostonsa. Aineiston perusteella ryhmässä oli jäseniä, jotka olivat työuransa aikana verkottuneet laajasti, ja kykenivät käyttämään niin omaa kuin alaistensa verkostoitumista ryhmässä tärkeäksi koettujen tavoitteiden edistämiseen. Ryhmän jäsenet kokivat samankaltaisen asenteen tärkeäksi toiminnan sujuvuuden kannalta. Yleisluontoisesti asennoitumista voidaan kuvata asiakaslähtöiseksi.

Asiantuntemukseen liitettiin ryhmän jäsenten kokemusten mukaan yhteistyöhön osallistuvien vahva sitoutuminen omaan asiantuntemukseen, kuten ensimmäisessä esimerkissä, sekä muiden ryhmäläisten antama arvostus toisten asiantuntemukselle, kuten toisessa esimerkissä:

Mä tuon sinne [tehtävän ala] asiantuntemuksen ja nimenomaan niinku [tehtävän ala] asiantuntemuksen. A6

Koska se helpottaa monissa jutuissa kun esimerkiks [nimi] hallitsee ton yhteiskuntapolitiikan niin laajasti etten tiedä ketään tässä kaupungissa. A1

Sen lisäksi, että kaikilla yhteistyötä tekevillä oli runsas työkokemus, vaikutti heillä olevan myös kiinnostusta omaan asiantuntijuutensa ja alansa kehittämiseen. Kiinnostus

näkyi ajankohtaisten, yhteiskunnallisten aiheiden seuraamisena, kuten seuraavassa esimerkissä:

[työttömyys on] yhteiskuntakehityksen kannalta tärkeä alue niin seuraan tosiaan aktiivisesti [--] mulle siis edelleenkin tulee aina noi Ely-keskuksen...kaikki mitä ne tuottaa...ja sitten seuraamalla tutkimuksia aika paljon...kyllähän toi työllisyyden kehitys nyt on yhteiskunnan kehityksen yksi keskeisimpiä mittareita. A3

Kiinnostus näkyi myös omassa työssä nousevien ongelmakohtien asiakaslähtöisinä ratkaisupyrkimyksinä. Seuraavat kaksi esimerkkiä kuvaavat sekä asiakaslähtöistä ongelmanratkaisua että asennoitumista nuorten koulutusta ja työllistymistä edistävien toimien kehittämiseen:

Jossakin vaiheessa alkoi paisua tää maahanmuuttajanuorten ongelmat, kouluttamattomuus ja siinä samalla ku mä sitä tutkin ni mä huomasin myöskin sellasen asian että kuinka hirvittävän suurelta osalta suomalaisistakin tavallisisista nuorista puuttu peruskoulun päättötodistus...tää määrä oli aivan mahdollottoman suuri ja rupesin vaan niinku pitämään kirjaa, oli tällanen projekti ja mä kirjasin kaikki ne nuoret keltä nyt puuttuu se ja se...A2

Eikä missään tapauksessa saisi olla mitään semmosia työttömyyden kestoehtoja eikä muita tällasia koska jos kaikki lähtis siitä että parempi mitä nopeammin nuori pääsee kiinni sit tämmöseen hommaan. A3

Aineistosta nousi esille myös joidenkin yhteistyössä mukana olevien jäsenten laaja verkottuneisuus. Nuorisopalveluiden johtajan osalta laaja verkottuneisuus vaikutti tukevan henkilökohtaista johtajuutta, vahvan asiantuntijuuden lisäksi.

Nuorisopalveluiden johtaja luonnehti omaa organisaatiotaan hyvin verkottuneeksi: nuorisopalveluiden työntekijät olivat työnsä luonteesta johtuen edustettuina monissa moniammatillisissa ryhmissä, jolloin oltiin tietoisia siitä, missä milläkin alalla ollaan menossa. Tällainen verkottuneisuus mahdollisti laajan tiedon hankinnan, jota sitten voitiin käyttää laajasti hyväksi työn kehittämisessä:

Siis meidän työntekijät ja meidän aluepäälliköt, he on mukana monissa monialaisissa työryhmissä, sehän on nuorisotyössä ihan tämmönen...siis iänkaikkinen toimintatapa ollu et oli ne nyt sitten että niitä rakennetaan sit vaikka itse niinkun on rakennettu aikasemmin...et tää toimintatapa tuolla kentällä on ollu sellanen... mut nyt niitä on perustettu virallisemmin ni meidän ihmiset on monennäkösissä paikoissa tota mukana...hyvin aktiivisessa roolissa [--]meillä on nää kontaktit, meillä on on ne tiedot ja osaaminen mikä me saadaan laajasti käyttöön muualta. Ja pystytään sitten hyödyntämään sitä uusissa hankkeissa ja asioitten hoitamisessa.

Lisäksi nuorisopalveluiden johtaja toi esille oman hallinnonalansa ”mataluuden” liittyen omaan rooliinsa nuorisopalveluiden esimiehenä. Vaikutti, että hallinnointiin liittyvän hierarkian vähäisyys nuorisopalveluissa liittyi verkottuneisuuden hyödyntämiseen sekä tiedon nopeaan kulkemiseen nuorisopalveluiden toimialalla:

Meillä on niin pieni ohut tää hallinto et kyllähän tosta ihan käytännön duunista niinku esimerkiks [ammattinimike] ja [ammattinimike] on tässä ihan lähellä ni kyllä mä nään tässä sekä työntekijöitä että asiakaskuntaa [--] esimerkiks mullahan on niinkun sijaisia niin hehän tietysti paljon myös kulkee ni sen takii se on tärkeetä et tieto myös kulkee.

Verkostoituminen näkyi myös ryhmän asiantuntijajäsenen (TE- toimi) työssä hänen kuvatessa omaa työtään erilaisissa verkostoissa. Verkostokontaktit oli luotu tapaamalla toisten toimialojen asiantuntijoita asiakaslähtöisen työn merkeissä. Seuraavassa esimerkissä näkyy myös, miten yksittäinen ryhmän jäsen saattoi käyttää laajoja kontaktejaan hyödyksi ryhmän tavoitteiden edistämisessä:

Sitä [yhteistyötä] tehtiin tietenkä vielä ohi tämän ryhmän [--] mutta se oli enemmän tällasta virkamiesten suoraan toinen toisensa kanssa tekemää yhteistyötä [--] mä käytännöllisesti katsoen tunsin kaikki [kaupunki] sosiaalityöntekijät jotka vastas nuorista [--] ja sekinhän oli tietysti hyvä kun oli tavannu ni saatto suoraan soittaa sitten sille sosiaalityöntekijälle asioista ja yhteisesti sovituista asioista et seurataan sitä nuorta siinä on terveydenhuolto ja sosiaalityö ja koululaitos ja sitten erilaiset järjestöt hirveän tärkeitä yhteistyökumppaneita [--]Kun mä tunsin niitä ministeriön ihmisiä, niin sitten kun tuli joku tiukka paikka niin mä saatoin sitten kertoo tänne kaupungin suuntaan sen ministeriön ihmisen nimen kelle kannattaa soittaa.

Kaupungin keskushallinnon edustajalla oli myös laajat verkostokontaktit, mutta niiden olemus oli uuden toimenkuvan myötä muuttunut. Esimerkissä keskushallinnon edustaja kuvailee, miten hän oli verkostoitunut taloussuunnittelussa työssä ollessaan nimenomaan työllisyyden hoitoon liittyvien resursointikysymysten äärelle:

Sillonhan käytiin enemmän täällä ni taloussuunnittelussa käytiin silloin keskusteluu vähän aina näistä työllisyyspolitiikan suuntaviivoista [--]mähän olin tietenkä siihenkin aikaan ni kaupungin hallitusporukoidenkin [kanssa yhteyksissä]..niiku tietenkä nytkin mut silloin oli ehkä vielä vahvemmin näihin talousarviovalmistelussa. Hallitusryhmät ja muut otti aina yhteyttäkin ja keskusteltiin ihan...ja tietenkä silloisen talousjohdon kans, talousjohtaja oli taloussuunnittelun vetäjä.

Uusien jäsenten toivottiin omaavan samankaltaisen asenteen työtä kohtaan, mikä tuli ilmi terveydenhuollon edustuksesta esitettyinä kommentteina. Tämä tuo esille mielenkiintoisen, toimialan ja sen edustajan hyväksyttävyyteen liittyvän seikan: vaikka toimialan näkemykseksi tulkittava näkemys ei vastaisi omaa näkemystä, yhteistyön aluksi riittää asenteiltaan samankaltainen persoona, jolla on riittävästi vaikutusvaltaa omalla toimialallaan. Toisinsanoen toimialan edustajalla on erityistä merkitystä silloin, kun toimialan kanssa ei muutoin koeta olevan yhteiseksi koettua arvomaailmaa:

Olihan se tietysti vaikeeta [yhteistyö terveydenhuollon kanssa] enkä mä usko että täysin vieläkään toimii niinku tällanen terveydenhuollon [--] ymmärrys siitä [--]et siinä on mun mielestä tänä päivänäki viel tekemistä [--]se ois tosi tärkeä että siellä ois ihan sieltä terveydenhuollon puolelta joku sellanen persoona joka vois todellakin vaikuttaa niihin nuorten kuntoutuksiin ja miten nuoria käsitellään siellä terveydenhuollon asiakkaina, miten heidän ongelmiaan kuunnellaan ja mitenkä heidän asioita niinkun uskotaan. A2

Yhteenveto ryhmän jäsenistä yhteisen näkemyksen rakentajana. Ryhmän jäsenet olivat omasta tehtävän alastaan asiakaslähtöisesti kiinnostuneita asiantuntijoita, jotka kunnioittivat toisia asiantuntijoina sekä ryhmän jäseninä. Ryhmässä oli jäseniä, jotka olivat verkottuneet laajalti nuoreen liittyvien toimijoiden keskuuteen. Verkostokontaktit saattoivat myös muuttua toisenlaisiksi organisaatiossa tehtyjen uudistusten myötä, kuten keskushallinnon edustajalle oli käynyt. Verkottuneisuus nähtiin tärkeänä niin oman ja yhteisen työn edistämisen kuin tiedonhankinnan ja vaikuttamisenkin kannalta. Nuorisopalveluiden johtajan kokemukset viittasivat hallinnollisen hierarkian vähäisyyden olevan yhteydessä verkostoitumisen hyödyntämiseen sekä tiedon nopeaan kulkemiseen nuorisopalveluissa. Terveydenhuollon edustajan toivottiin olevan vaikutusvaltainen persoona, jolla olisi halua ja kykyä ajaa nuorten näkökulmaa terveydenhoidon palveluissa. Näin ryhmään toivottiin samankaltaisia, asiakaslähtöisyyteen ennakkoluulottomasti suhtautuvia asiantuntijoita/ esimiehiä: toisin sanoen yhteistyö erilaisen arvomaailman omanneen toimialan kanssa koettiin hankalaksi ilman ”sillanrakentajaa”.

5.3 Ryhmän ja yhteistyöverkoston välinen vuorovaikutus

5.3.1 Ryhmän tarve ja arviointi ryhmässä ja yhteistyöverkostossa

Nuorten koulutus- ja työllistymismahdollisuuksia edistäneen ryhmän yhteistyöverkosto koostui niin oman toimialan kuin yhteistyössä olleiden toimialojen asianosaisista sekä muista toimialoihin sidoksissa olleista kaupungin ja valtion toimijoista. Aineiston perusteella ryhmällä ei ollut yhteistyöverkoston suuntaan mitään säännöllisiä vuorovaikutuskanavia, joissa toimintaa olisi arvioitu tai toiminnasta olisi ylipäättään annettu palautetta. Ryhmän toiminnalla koettiin olevan merkitystä niin oman toimialan tavoitteiden edistämisen kannalta kuin avoimen keskustelun ja tuen mahdollistajanakin.

Yhteistyöryhmän jäsenten kokemusten mukaan yhteistyössä esiintyneet, nuorten koulutusta ja työllistymistä edistävät tavoitteet liittyivät saumattomasti oman toimialan tehtäviin. Näin yhteistyöryhmässä käsitellyt asiat olivat kiinteästi osa oman toimialan sisäisiä keskusteluita. Yhteistyö auttoi ryhmän jäseniä sitoutumaan kaupungin ja oman toimialansa tavoitteisiin, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

Tän tyyppinen yhteinen keskustelu, niin sitouttaa siinä ryhmän toimijoita näihin kaupungin strategisiin tavoitteisiin ja meidän [toimialan nimi] tavoitteisiin. A4

Ryhmän jäsenet kokivat keskusteluilla ja toiminnoilla olleen merkitystä tavoitteiden edistymiselle myös ryhmän ulkopuolella, kuten seuraava esimerkki osoittaa. Esimerkki liittyy nuorten työllistymistä edistävän projektin saamiseen paikkakunnalle:

minusta sekin [projektin saaminen] on varmaan tavallaan johtunu siitä [--] koska sitä pohjatyötä oltiin tehty ja nähty siellä jo se tarve niinku tähän monialaseen yhteistyöhön. A2

Ryhmä ei itse ollut arvioinut itseään millään laadullisilla mittareilla. Arviointia ei oltu koettu tarpeelliseksi eri toimialojen osallistuttua tapaamisiin säännöllisesti sekä ryhmän jäsenten koettua tavoitteiden eteen tehdyn yhteistyön merkitykselliseksi, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

Ehkä se että ihmiset kuitenkin tulee paikalle niin varmaan osottaa sen että se koetaan tarpeelliseksi...ja että saadaan asioita eteenpäin. A1

Ryhmän toiminnot koettiin poikkeuksetta kaikkien haastateltujen kesken tarpeellisiksi ja tärkeiksi, kuten seuraavissa kahdessa esimerkissä:

Kyllä ehdottomasti tää on tärkeimpiä ryhmiä, koska tää koskee laajasti meidän asiakasryhmää. A7

Voi on ehdottomasti tarpeellinen [ryhmä] ! A2

Jotkut ryhmän jäsenet kokivat, ettei omalla toimialalla välttämättä tiedetty yhteistyöryhmän olemassaolosta, kuten seuraava kommentti osoittaa:

En mä usko että välttämättä talossa edes tiedetään että tämmönen ryhmä on olemassa.A6

Osaltaan tietämättömyyden koettiin olleen yhteydessä riittävien resurssien puuttumiseen: yhteistyöryhmässä käsiteltyjä asioita ei ollut aikaa käsitellä laajasti oman toimialueen sisällä, ellei sitten kyseessä ollut jokin erityinen keskustelujen alla oleva asia, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

Niihin [yhteistyöryhmässä käsiteltyihin asioihin] tavallaan ei siinä arjen johtamisessa palata ellei ole jotain sellasta tiettyä akuuttia teemaa [--] ei oo varsinaista päivitystä tyylisiin että "mitäs työryhmissä on tapahtunut viimeaikoina" ja näin. Sellanen olis meillä luksusta ajallisesti. A7

Niinpä yhteistyön tavoitteiden ja niissä edistymisen arviointia ei ollutkaan tehty, ainakaan näkyvästi, oman toimialueen sisällä:

Ei meillä kauheasti ole nykyinen esimies tai taustaorganisaatio ottanu kantaa siihen että onko tämä hyödyllistä vai ei. A5

Kaupungin monialaisten ryhmien toimintaa kokonaisuudessaan oli kuitenkin arvioitu kaupungin ylimpien viranhaltijoiden toimesta. Aineistosta käy ilmi, että arviointi koski, ainakin välillisesti, myös työni kohteena olevaa ryhmää sellaisessa tilanteessa, jossa oli pohdittu tiettyjen ryhmien rakenteen muuttamista, perustamalla uusi ryhmä nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistävän ryhmän tilalle. Tällainen vaihdos näytti kuitenkin jääneen toteutumatta. Seuraavassa esimerkissä valaistaan, millainen kokemus arvioinnista oli eräälle ryhmän jäsenelle jäänyt:

Mikä vuosi se nyt oli kun tuli tää että kaupungilla on tällanen [--] ryhmä, tämmönen siis ei erityisesti nuoriin suunnattu niin sen oli tarkoitus varmaan olla semmonen laajempi toimija ja sitten tän alta poistus...että tällä oli epävirallisempi asema sen jälkeen tällä [ryhmällä] mutta se ei käytännössä kuitenkaan toiminu näin. A5

Ryhmän mahdollinen lopettamisen uhka ryhmän ulkopuolisen tekijän vaikutuksesta näkyi aineistossa ryhmän olemassaolon puolustamisena. Ryhmän olemassaoloa puolustettiin sen merkityksellä niin avoimen keskustelun kuin sen jäsenilleen antaman tuen mahdollistajana, kuten seuraavassa esimerkissä. Esimerkistä käy ilmi myös pohdintaa yhteistyön mahdollisesta jatkuvuudesta ”virallisen” statuksen puuttumisesta huolimatta:

Onhan ollu sitä pohdintaa että tarvitaanko, ja kaupunkitasosesti mietitty että mitä kaikkia ryhmiä vielä tarvitaan ja niitä on yritetty sitten vähentääkin mutta sitten siitä on ollu seurauksena että tulee aivan liikaa tavaraa niihin [--] että se paikka [ryhmälle] on ihan selkeesti olemassa, ja sellasta tukea ja keskustelua [--] vaikka tämä ikään kuin muodollisesti lopetettaisiinkin niin mä uskon että silti me voisimme tarvita tätä. A1

5.3.2 Ryhmän kokema tuki yhteistyöverkostossa

Arvioinnin ja palautteen vähäisyydestä ja ryhmän lopettamisen aikeista huolimatta nuorten koulutus- ja työllistymismahdollisuuksia edistänyt ryhmä koki saaneensa myös tukea yhteistyöverkoston taholta. Ryhmän asiantuntijajäsenet kokivat saaneensa yhteistyön tavoitteita tukevaa palautetta yhteistyöhön liittyen omilta esimiehiltään. Aiemmin kaupungin taloussuunnittelussa asiantuntijatyössä ollut ryhmän jäsen koki tuolloin esimiesten, myös poliitikkotasolla, olleen aktiivisia nuorten työllisyyttä

edistävää toimintaa kohtaan. Seuraava esimerkki valaisee, miten kiinnostus ilmeni niin poliittisella kuin virkamiestasollakin:

[kaupungin]hallitusryhmät ja muut otti aina yhteyttäkin ja keskusteltiin ihan...ja tietenkin silloisen talousjohdon kanssa, talousjohtaja oli taloussuunnittelun vetäjä.

TE- toimen asiantuntija kuvasi työtään hyvin itsenäiseksi. Työssään hän oli kokenut omien esimiesten tukeneen häntä hänen tehdessään ratkaisuja niin omassa työssään kuin edistäessään tärkeiksi kokemiaan tavoitteita yhteistyössä:

Meillä esimiehet tuki niitä muutoksia mitä haluttiin [--] Mä en kyllä koskaan törmänny kehenkään esimieheen joka olis estäny viemästä asioita eteenpäin.

Muiden ryhmän jäsenten taholta ei vastaavaa suoraa tuen ilmaisua tai kiinnostusta omien lähiesimiesten taholta ollut aineistossa havaittavissa. Toisaalta, esimiesasemassa olevat olivat vastuullisia, itsenäisiä päätöksentekijöitä omilla aloillaan, joten näin suhde omaan lähiesimieheen saattoi jo lähtökohdiltaan olla erilainen verrattuna asiantuntijoina toimineisiin jäseniin. Kukaan ryhmän jäsenistä ei ollut ylin viranhaltija omalla toimialallaan. Yleisellä tasolla joitain yhteistyöverkostossa toimineita ylempiä virkamiehiä tuotiin esille itsenäisinä, rohkeina tavoitteiden edistäjinä, kuten seuraavassa esimerkissä, jossa eräs esimiehenä toimiva ryhmän jäsen kuvaa sekä toisen toimialan ylempää viranhaltijaa että yleisellä tasolla esimiehinä toimineita, jotka tukivat yhteistyössä esiintyneitä tavoitteita, vaikka eivät välttämättä ryhmään kuuluneetkaan:

[Nimi] oli meidän [toimialue] vastaava johtaja joka teki kaikki sellaset päätökset jossa liikuttiin vähän harmaalla vyöhykkeellä, tarkotti sitä että ne oli kaikki nuorten kannalta hienoja juttuja mitkä hän teki [--] kun näki sen kokonaisuuden [--] Tämmösiä tyyppejähän meillä on ollu täällä [esimiehinä] jotka on tosiaan uskaltanu lähteä, nykysin kun puhutaan mukavuusalueesta niin uskaltanu lähteä kyllä tosi kauas [--] että eihän näitä oltais saatu toimimaan ilman näitä rohkeita virkamiehiä, jotka tuki ja autto.A1

5.3.3 Tavoitteista neuvotteleminen yhteistyöverkostossa

Kaupungille oli ajan kuluessa muodostunut tai perustettu monia eri yhteistyöryhmiä, joiden toiminnassa ryhmän jäsenet olivat työnsä puolesta mukana. Nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn liitettäviä tavoitteita edistettiin kaupungissa siis monen eri ryhmän voimin. Kaupungissa toimivien ryhmien paljous nähtiin toisaalta haitalliseksi niiden päällekkäisten roolien vuoksi, mutta toisaalta myös välttämättömäksi kaupungin koon takia. Ryhmien välille kaivattiinkin koordinoitua työn suhteen. Ensimmäinen esimerkki kuvaa, miten ryhmien vähentäminen lisäisi painetta kasvattaa jäljellejäävien ryhmien jäsenmäärää. Jälkimmäinen esimerkki kuvaa työn koordinaation tarvetta ryhmien välillä:

Sitten tulee aivan liikaa tavaraa niihin [ryhmiin] eikä ne enää vastaakaan sitä...siellä ei keskustelu enää mahdollistu. A1

Vuosien saatossa kun on tullut näitä erilaisia ryhmiä niin vähänhän tässä on myös se, että onko paljon tällasta päällekkäisyyttä...että pitäis kyllä olla tällasta koordinoitua enemmän siinä. A5

Byrokratian lisääntyminen oli aineiston perusteella osaltaan estämässä ryhmän omaamien tavoitteiden toteutumista. Byrokratian koettiin estävän nuorten mahdollisimman tehokasta koulutukseen ja työhön pääsemistä. Ensimmäisessä kommentissa kuvataan, miten asiakaslähtöisyyttä pyrittiin edistämään mm. laatimalla aloitteita työ- ja elinkeinoministeriöön joistain havaituista työllisyyden hoidon ongelmakohdista. Toinen esimerkki kuvaa byrokratiaa vastaan asettumista ryhmän yhteisellä päätöksellä. Kolmannessa esimerkissä esille tulevan kaupungin oman toiminnan olen tulkinnut muualta aineistosta saatujen kommenttien perusteella liittyvän kaupungin sisäisiin toimiala- eli organisaatiomuutoksiin, jossa kaupungin työllisyyspalvelut oli siirretty eri toimialalle, ja vuorovaikutuksen työllisyyspalveluihin todettiin näin heikentyneen. Esimerkki kuvaa myös valtion hallinnon toimesta tehtyjen muutosten kokemista haitalliseksi tavoitteiden edistämisen näkökulmasta. Kaiken kaikkiaan byrokratia koettiin toimintojen joustavan koordinoinnin estäjänä.

Niitä [ongelmia, joita on kohdattu] on sitten yritetty vähän perata... me tehtiin aina kannanottojakin työministeriöön [työ- ja elinkeinoministeriö] ja käytiin ministeriikin tapaamassa. A3

Todettiin vaan että nyt byrokratia pois ja että me taistellaan nyt sitä byrokratiaa vastaan.A2

Se oli ehkä mutkattomampaa [työllisyyden edistäminen] silloin vanhaan aikaan [--]Byrokratiaa on tullu vähän sekä meidän omasta [kaupungin] toiminnasta että yleensäkin työvoimahallinnossa enemmän, vaikka toisin on sanottu... niin on tullu monenlaisia ehtoja ehkä vähän liikaakin siihen että millä perusteella voi työllistää...ja käyttää rahoja [--] täytyy olla selvemmin se että vois hyvin joustavasti sitten kunta ja työvoimatoimistot käynnistää kaikenlaisia toimenpiteitä eikä kovin paljon olis ehtoja siinä. A3

Neuvottelut koskivat myös seutukunnallisia verkostoja. Seuraavassa kommentissa keskushallinnon edustaja kuvailee seudullista yhteistyötä oppisopimusopiskelun kehittämisen tarpeen kautta. Kommentin lopussa näkyy seudullisen yhteistyön tekeminen ylempien viranhaltijoiden kautta. Yhteistyötä oli tehty, mutta asiakaslähtöisyyden edistämiseksi toivottiin vielä tiiviimpää ja eri asioihin keskittyvää yhteistyötä, jotta saataisiin muodostettua yhteinen tavoitetila. Kommentista ilmenee hyvin myös se, miten asiakaslähtöisyydellä pyrittiin nimenomaan joustaviin, nuorta työllistämään ja kouluttautumaan auttaviin ratkaisuihin:

Asioita [tulisi] yrittää viedä yhdessä eteenpäin että sitä pitäis pystyy korostaa [--] sit sitä joustavuutta ennenkaikkee, katottais aina, esimerkiks oppisopimushommaa, pitäis lähtee siitä että se [voitaisiin] sekä kaupungilla että yrityksissä että järjestöissäkin vois joustavasti toteuttaa [--]et varsinkin hoiva-aloilla jos se on lähihoitajaoppisopimushomia ni kaikkien kaupunkien etuhan on se että nuoret työllistyy, et se ois loppujen lopuks sama asia et päätyks kaupungin sosiaali- ja terveyshuoltoon vai päätykö se [terveydenhuoltoyhtymä] vai päätykö se naapurikaupunkiin. [--]niit on jonkun verran tehty mejän tota ton [ammattillinen oppilaitos] ympärillä mutta vois tehdä paljon enemmän vielä. Että siellä on tientenkin tämmöstä seudullista verkostoo tapahtunu mutta että tää on varmaan ikuisuus tää kuntarakennemuutos [--] ni sen takii näitten nykykuntien pitää olla tiiviimmässä yhteistyössä tällasissa asioissa [--]et kyllähän esimerkiks ammatillisen koulutuksen paikoissa tota [kaupunkien nimiä] sivistystoimen apulaiskaupunginjohtajat on usein käsitelleet kokouksissaan ja ottaneet valtiolle yhteisiä kantoja ja muuta et sillä ei voi sanoo ettei sitä [seudullista yhteistyötä] olis vaan sitä on aika paljonkin.

Yhteistyön ulottuminen kaikkien toimialojen tehtäväkentälle esiintyi aineistossa huolenaiheena, sillä vaikka tässä kyseisessä yhteistyöryhmässä yhteistyö koettiin tärkeäksi ja se oli arjen työssä esillä, ei saman yhteistyön tason koettu välttämättä välittyneen muille toiminnan tasoille toimialojen ja kaupungin sisällä, huolimatta tavoitteiden samankaltaisuudesta strategioiden, ja yhteisten projektien, tasolla:

meil on esimerkiks [projektin nimi]-projekti, nyt tämä alle 25- vuotiaiden toimenpiteisiin saattaminen niin välillä tuntuu että he hirveen vähän [tekee] nyt yhteistyötä nuorten työpajojen kanssa [--] Kymppiluokat ja ammattistartit [oppilaitos] ne ei juurikaan keskustele näitten

työpajojen kanssa [--] laajemminkin ajateltuna meillä on se ongelma kaupungilla että meillä on hyviä toimintatapoja, hyviä ryhmiä, hyviä työntekijöitä mutta ne eivät keskustele yhteen, niinkun prosessinomaisesti[--] se jää helposti sellaseks erilliseks saarekkeeks, ja semmonen mielekäs yhteistyö muitten ryhmien kanssa ja muiden...tai työntekijöiden kanssa ni sitä täytyy varmaan edelleenkin kehittää. A6

Yhteistyössä edistettyjen, asiakaslähtöisten käytänteiden todettiin aineiston perusteella olleen jossain määrin vaarassa TE- toimen meneillään olleen organisaatiouudistuksen yhteydessä. TE- toimen asiantuntija pelkäsi TE- toimistojen vähennyksen aiheuttavan nuorten katoamista työvoimapalveluiden piiristä, sillä nuoret joutuisivat hakeutumaan ennestään tuntemattomien ja mahdollisesti pitkän matkan päässä olevien palveluiden pariin. Tässä yhteydessä ilmeni, että yhteistyössä edistettyjen, asiakaslähtöisten käytänteiden pelättiin olevan tuntemattomia tällaisissa uusissa toimistoissa, eli yhteistyössä havaitut hyvät käytänteet eivät olleet tunnettuja tai käytössä kaikissa toimialan osissa. Palvelujen entistä hajautuneemman sijainnin lisäksi aineiston keräämisajankohdan aikana lisääntyneet irtisanomisuutiset herättivät lisähuolen työvoimapalvelujen riittävydestä nuorille. Seuraava esimerkki kuvaa hyvien käytänteiden rajoittunutta leviämistä:

Meillä oli vaan se malli, se oli erilainen joissakin toimistoissa sitten että heitä käsiteltiin ku aikuisia, aikuisten seassa, ei ollu olemassakaan mitään nuorten neuvojaa.

Myös resurssien puutteen koettiin yleisesti vaikuttaneen tavoitteiden edistämiseen, kuten jo aiemmin esille tulleiden yhteistyöryhmässä käsiteltyjen asioiden tunnetuksi tekemisen ja oman toimialan tarkoituksenmukaisen edustajan valinnan myötä kävi ilmi. Seuraava esimerkki kuvaa resursseista neuvottelemista yhteistyöverkostossa yhteistyön alkuaikoina ja resurssien riittämättömyyden tunnetta:

Oli ehkä vähän sellasta varovaisuutta ja pelkoa ehkä sitten taas niinku monilla työministeriön [työ- ja elinkeinoministeriön suuntaan]..kun sieltähän niitä rahoja tulee, ja kunnalta osittain, niin sitä että mihin sitä rahaa uskaltaa niinku käyttää. Ehkä meillä oli vähän semmonen niinkun hullunrohkea ajatus että piikki on auki..että kyllä siellä rahaa aina tulee ku vaa puserretaan[--]]Suurimman osan ajasta on kuitenkin ollu olevinaan se niukkuus. A2

Ryhmän jäsenten kokemusten perusteella kunnallispolitiikan ei todettu suoraan vaikuttaneen ryhmän työskentelyyn. Keskushallinnon edustaja oli aiemmin taloussuunnittelussa ollessaan keskustellut työllisyyspolitiikan suuntaviivoista

kunnallispoliitikkojen kanssa, mutta organisaatio- ja toimenkuvamuutosten takia kontaktit työllisyyspolitiikkaan liittyen olivat jääneet pois. Joissain kommenteissa esiintyi kuitenkin mainintoja kunnallispolitiikan vaikuttamisesta nykyisen yhteistyön taustalla, kuten seuraavassa esimerkissä, jossa pohditaan eri ryhmien arviointiin liittyvää politikoinnin mahdollisuutta:

mä en oo havainnu tässä ryhmässä sellasta (politiikkaa) mutta että sanotaan että just näissä isommissa linjauksissa että millon mitäkin ryhmää [tarvitaan] ja onko tarpeen niin semmosissa tulee ehkä se kunnallispolitiikka enemmän niinku esille. A6

Yhteenveto ryhmän ja yhteistyöverkoston vuorovaikutuksesta. Ryhmän tavoite koettiin yhteneväksi ryhmän jäsenten toimialojen tavoitteiden kanssa. Ryhmän toiminnalla koettiin olleen merkitystä yhteistyöverkoston tasolla tehtyihin päätöksiin, jotka olivat edistäneet ryhmän ajamia tavoitteita. Nuorten työllisyyttä ja koulutusta edistävä ryhmä koettiin ryhmän jäsenten puolesta tarpeelliseksi, joten mitään virallista arviointia ei ollut koettu tarpeelliseksi tehdä. Vaikutti, että tietoisuus ryhmästä oli vähäistä toimialojen sisällä. Tämä saattoi johtua osaltaan ryhmän jäsenten esimiesasemasta, jolloin ryhmän jäsenet eivät ehkä kokeneet tarvetta tuoda asioita esille omalla toimialallaan ryhmän kautta, mutta osin tietämättömyys johtui myös koetusta ajanpuutteesta: yhteistyöryhmässä käytyihin asioihin ei välttämättä ollut aikaa palata oman toimialan sisällä, etenkin jos asialla ei ollut ajankohtaista yhteyttä toimialan senhetkisiin, keskustelun alla oleviin asioihin.

Yhteistyöverkostossa oli kuitenkin tehty arviointia erilaisten kaupungissa olevien monialaisten ryhmien kesken, ja ryhmän olemassaolo oli kyseenalaistettu jonkin tällaisen arvioinnin aikana. Arvioinnin seurauksena ryhmän toimintaympäristöön tuli uusi ryhmä, mutta se ei näyttänyt vaikuttavan työni kohteena olevan yhteistyöryhmän olemassaoloon: aineiston perusteella ryhmän uskottiin säilyvän, vaikka se muodollisesti lakkautettaisiinkin. Tätä perusteltiin etenkin keskustelun avoimuuden ja ryhmän antaman tuen merkittävyydellä jäsenilleen. Kuitenkin ryhmän asiantuntijajäsenet olivat saaneet tukea ja kiinnostusta osakseen omien toimialojensa lähiesimiehiltä ja keskushallinnon osalta myös kunnallispoliitikoilta. Yleisesti yhteistyöverkostossa esiintyi esimiehiltä saatua tukea, jonka koettiin edistäneen yhteistyön tavoitteita.

Kaupungissa oli monia erilaisia monialaisia ryhmiä joiden tavoitteiden koettiin olevan jossain määrin päällekkäisiä. Toisaalta kaupungissa koettiin tarvittavan monta eri

ryhmää sen koosta johtuen. Vaikkakin ryhmien tavoitteet olivat pitkälti samat, ei niiden välillä koettu olevan juurikaan keskinäistä vuorovaikutusta, yhteistyötä. Ryhmien välisen yhteistyön toivottiinkin lisääntyvän tulevaisuudessa. Lisääntyneen ryhmien välisen yhteistyön toivottiin auttavan työn tehokkaampaan koordinointiin. Yhteistyön ei koettu yhtenevän kaupungissa prosessien tasolla, mikä tarkoitti mm. ammatillisen koulutuksen ja työpajojen henkilökunnan vähäistä yhteistyötä, strategioiden ja yhteisten projektien olemassaolosta huolimatta. Näin ryhmässä edistettyjen hyvien käytänteiden ei koettu levinneen toimialojen kaikille tasoille. Kaiken kaikkiaan merkitykselliseksi koetun yhteistyön koettiin jäävän jossain määrin omaksi saarekkeekseen. Kaiken kaikkiaan yhteistyön tavoitteiden edistymistä haittaavan byrokratian todettiin lisääntyneen yhteistyöverkostossa.

7 Pohdinta

7.1 Yhteisen näkemyksen rakentuminen ryhmässä

Viestintäkäytänteet. Ryhmä koettiin sopivan kokoiseksi ryhmäksi, jonka toiminta perustui epävirallisille viestintäkäytänteille, kuten jäsenten vapaaehtoiseen osallistumiseen ja vapaamuotoiseen keskusteluun ajankohtaisista aiheista. Aineiston perusteella ryhmän jäsenet omasivat vahvan henkilökohtaisen halun osallistua yhteistyöhön. Virallisen rakenteen omaaviin, eli ennalta jonkun toimesta ja tietyin tavoittein suunniteltujen ryhmien toimintaan oli haastavampi sitoutua, mikä näkyi ryhmän jäsenten kokemuksissa yleisesti heikkona sitoutumisena sellaisten ryhmien tapaamisiin.

Informaalien käytänteiden on havaittu aiemmankin tutkimuksen mukaan edistäneen toimivaa yhteistyötä eri ammattien välillä: informaalit käytänteet on yhdistetty nimenomaan vuorovaikutussuhteisiin perustuneeseen yhteistyöhön (Perrault, ym. 2011). Tällainen vapaaehtoinen, informaaleihin viestintäkäytänteisiin perustuva ryhmä antaa vaikutelman käytännön yhteisöstä (*community of practice*). Käytännön yhteisöt ovat epävirallisia ryhmiä, jotka syntyvät organisaatioihin jaetun asiantuntijuuden ja kiinnostuksen kautta ja joissa jaetaan asiantuntijatietoa. (Wenger 1998; Wenger & Snyder 2000.) Ne houkuttavat ihmisiä nimenomaan vapaaehtoisuudellaan ja mahdollistavat mielekkään yhteistyön sekä asiantuntijoiden välisen tuen (Matthews ym. 2011). Käytännön yhteisöt tukevat oppimista, innovoimista ja yhtenäistä, työhön liittyvää näkemystä (Brown & Duguid 1991).

Asiantuntijuuteen ja oman työn kehittämiseen sitoutuneet ryhmän jäsenet olivat hallinnoimiensa projektien osalta myös osa virallista organisaatiota, ja aiemman tutkimuksen (Beau & Hemingway 2001) mukaan käytännön yhteisöjen on todettu osallistuvan aktiivisesti virallisen organisaation työhön nimenomaan projektien tasolla. Aineisoni mukaan projektien myötä ryhmän jäsenet olivat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa, eli projektien toteutumiseen tarvittiin jäsenten, ja eri toimialojen, osallistumista. Näin käytännön yhteisö muuntui projektiansa osalta Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaisesti tiimiksi, työskennellessään toisiaan

täydentävän asiantuntemuksen avulla yhteisten tavoitteiden eteen. Nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistävä ryhmä voidaan jäsentensä pysyvyyden ja harvalukuisuutensa takia mieltää myös rajatuksi yhteisöksi (*bounded community*) (Matthews ym. 2011). Rajattu yhteisö koostuu Wengerin ja Snyderin (2000, 141) mukaan ydinhenkilöistä, joiden intohimoinen kiinnostus työtä kohtaan innostaa yhteisöä ja tarjoaa asiantuntijuuteen ja sosiaalisuuteen liittyvää johtajuutta.

Yhteistyötä edistävä johtajuus. Ryhmän informaaleista viestintäkäytännöistä huolimatta ryhmän toiminta tarvitsi koordinoitua. Tulosten perusteella nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistävien ryhmien tapaamisten ylläpitäminen ja laaja, kantaottava asiantuntijuus olivat asiantuntijoiden muodostamaa yhteisöä ylläpitävä tekijä, joka mahdollisti niin yhteisön jäsenten henkilökohtaisen verkostoitumisen kautta saadun tiedon käyttämisen ryhmän itsensä toteuttamisessa ja sen myötävaikutuksella toteutetuissa projekteissa, kuin sitten tuon tiedon käyttämisen kunkin toimialan asiakaslähtöisen työn kehittämiseksi. Näinollen, vaikkakaan ryhmällä ei varsinaista nimettyä johtajaa ollutkaan ja jokaisella jäsenellä oli yhteistyössä vaikutusvalta omaan työhönsä nähden, oli nuorisopalveluiden johtajan ryhmän yhteisistä tapaamisista huolehtiminen sekä laaja ja kantaottava asiantuntemus yhteistyötä verkostossa kantava voima. Kantaottavuus näkyi ennakkoluulottomuutena tuoda tärkeäksi pitämiään asioita esille. Cannon-Bowersin, Salasin ja Conversen (1993) mukaan tiimin johtajan suunnitelmien ja strategioiden avoin viestintä tehtävään liittyen edistää ymmärrystä tehtävää kohtaan tiimin keskuudessa.

Matala hallinto vaikutti olleen nuorisopalveluissa etuna tiedon kulkemiselle esimiehelle. Nuorisopalveluiden johtaja vaikutti aineistoni perusteella olleen usein suorassa kontaktissa asiakastyötä tekeviin alaisiin. Järvenpään ja Immosen (2003) mukaan matala hallinto, eli ts. hierarkioiden vähäisyys, on tietointensiivisen ja uutta tietoa luovan työn edellytys. Nuorisopalveluiden johtajan asemaan asiantuntijana saattoi vaikuttaa hallinnon mataluuden ja henkilökohtaisen kiinnostuksen lisäksi verkoston epäsuora laajuus: johtajan alaisia oli osallisina monissa eri moniammatillisissa ryhmissä. Verkostoteoreettisesti tätä voidaan hahmottaa Burtin (1992) rakenteellisten aukkojen teorian avulla, jonka mukaan laajalti rakenteellisia aukkoja verkostossaan omaavalla henkilöllä on mahdollisuus saada hyödyllistä tietoa verkostonsa kautta. Aukot syntyvät ihmisten tai ryhmien välille. Aineiston perusteella rakenteellisia aukkoja voitiin ajatella muodostuneen nuorisotyöntekijöiden kautta arjessa toimivien eri moniammatillisten ryhmien välille. Aiemman eri organisaatioiden välisten

yhteistyöryhmien tutkimuksen mukaan nimenomaan ryhmien vetäjien on todettu hyötyvän eniten verkostoissa olevista rakenteellisista aukoista (Susskind, Odom-Reed & Viccari 2011).

Tiedon prosessointi. Aineiston perusteella yhteistyön johdosta lisääntyneen tiedon oli koettu vaikuttaneen niin ryhmän jäsenten omaan työhön, oman toimialan työhön kuin toimialojen muodostamaan verkostoonkin niiden toimintaa kehittävällä, asiakaslähtöisyyttä edistävällä, tavalla. Tiedon välittymistä ryhmän jäsenten keskuudessa edesauttoi ryhmässä vallinnut avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä jäsenten jakama yhteinen tavoite, joka voitiin tiivistää nuoria koskevien työllisyys- ja koulutuspalveluiden tarkoituksenmukaisuuden arvioimiseksi ja tarkoituksenmukaisten palveluiden asiakaslähtöiseksi edistämiseksi.

Ryhmän jäsenten kokemusten perusteella ryhmän jäsenet kunnioittivat toistensa asiantuntijuutta, jolloin uskallettiin olla avoimia ja tuoda esille näin myös eriäviä näkemyksiä. Vuorovaikutusosapuolten välinen kunnioitus voidaan liittää Grossin, Guerreron ja Albertsin (2004) havaintoihin ratkaisukeskeisten konfliktistrategioiden kokemiseen tulokselliseksi yhteistyösuhteessa: ratkaisukeskeinen konfliktistrategia auttaa vuorovaikutussuhteen osapuolia saavuttamaan yhteisen näkemyksen ottamalla toisen näkemykset tehtävään liittyvästä asiasta huomioon. Asiantuntijoiden välisen kunnioituksen on havaittu olevan asiantuntijajäsenistä koostuvissa ryhmissä yhtenä onnistuneen ryhmän toimintojen koordinaation osatekijänä (Gittel, Seidner & Wimbush 2010).

Vuorovaikutussuhteen tasolla tiedonjakamisen voidaan sanoa olleen vastavuoroista. Vastavuoroinen tiedon vaihdanta osoitti sekä asiantuntijoiden välisen vahvan siteen olemassaoloa että valtasuhteiden vähyyttä ryhmässä. Asiantuntijoiden välisten vahvojen siteiden on katsottu Yuanin ja kumppaneiden (2010) mukaan edistävän asiantuntijatiedon välittymistä. Valtasuhteiden olemassaolon taas on havaittu heikentävän ryhmän kokemaa koheesiota tällaiseen vaihdantaan perustuvissa ryhmissä (Lawler & Yoon 1998), heikentäen tiedon liikkumista jäsenten välillä. Tiedon kulun sujuvuuden perusteella voisi olettaa nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistäneen ryhmän omanneen vahvan koheesion tason. Näin tutkielmani tukisi aiempaa tutkimusta (Voerkom & Sanders 2009) tiedon kulun sujuvuudesta vahvan koheesion tason omaavissa ryhmissä.

Tulosten perusteella asiantuntijatieto välittyi ryhmän jäsenten kokemusten mukaan laajoina tilannekatsauksina nuorten tilanteeseen ja meneillään olleisiin projekteihin sekä tutustumalla tapauksiin, eli joidenkin tiettyjen, nimeltä mainitsemattomien, nuorten elämäntilanteeseen. Yhteisenä nimittäjänä keskusteluiden pohjalla ja asiantuntijuudessa oli asiakaslähtöinen ajattelumalli, jolloin jotain tiettyä toimintoa tarkasteltiin nuoren asiakkaan lähtökohdista. Yhteisiin projekteihin ja tiettyihin tapauksiin pohjautuvaa keskustelua voidaan pitää rajoja ylittävänä neuvottelun kohteena (*boundary object*), jollaista tarvitaan erilaisten identiteettien, näkemysten ja käytänteiden omaavien toimialojen yhteisen näkemyksen mahdollistumiseen (Engeström ym. 1995; Huzzard ym. 2010; Star & Griesemer 1989).

Tulosten perusteella vaikuttaisi, että ryhmän jäseniä yhdistikin samankaltainen halu toimia asiakaslähtöisesti. Aiemman, ryhmän koheesiota (Harrison, Price & Bell 1998) ja konflikteja (Jehn & Mannix 2001) käsittelevän tutkimuskirjallisuuden mukaan sellaiset ryhmät, joiden jäsenet jakavat tehtävää kohtaan koetut arvot, kohtaavat keskimääräistä vähemmän haitallisia suhdetason konflikteja ja onnistuvat muodostamaan avoimemman keskusteluilmapiirin, kyeten näin hyötymään jäsenten erilaisista taustoista. Aineistoni perusteella erilaisten näkökulmien välisiin neuvotteluihin liittyneet väittelyt tulkittiin ryhmän jäsenten kokemuksen mukaan positiivisiksi, ja näin ollen tutkielmani tukisi ryhmän jäsenten välisten, niin sanottujen syvemmän tason, erojen (*deep-level diversity*) merkitystä korostavaa tutkimusta (Harrison ym.1998; Jehn & Mannix 2001; Harrison ym. 2002). Boone ja Hendriks (2009) taas totesivat erilaisten työhön liittyvien taustojen olleen hyödyksi esimiehistä koostuvan tiimin tiedon vaihdolle ja tuloksellisuudelle nimenomaan silloin, kun ryhmän jäsenten omaamat persoonallisuuden piirteet olivat yhteneviä.

Tiedon välittyminen asiakkailta vaikutti ryhmän jäsenten kokemusten perusteella tapahtuneen alaisten sekä asiantuntija-asemassa olleiden ryhmän jäsenten suoran asiakasverkoston kontaktien kautta. Laajan verkostoitumisen voidaan ajatella myös seuranneen vahvan kehittämisen halun omaavaa esimiestä ja asiantuntijaa. Aineistoni perusteella laajojen verkostojen omaaminen vaikutti olleen eduksi nuorten palvelujen tarkoituksenmukaisuuden edistämisessä. Vaikutti, että asiakaslähtöinen ajattelutapa ei ollut lähtökohtana kaikkialla nuorten asioita käsittelevissä verkoston osissa, tai sitten verkostossa risteili erilaisia näkemyksiä asiakaslähtöisyydestä, jolloin laajan verkoston olemassaololla voitiin hyväksikäyttää verkostoa asiakaslähtöisen työn edistämisen kannalta tarkoituksenmukaisimmalla tavalla.

Ryhmän vuorovaikutuksen ylläpitäminen. Aineiston perusteella avoimeksi ja luottamukselliseksi koettua yhteistyötä ylläpidettiin osallistumalla yhteistyöhön sen osapuolia kunnioittavalla tavalla. Tapaamisissa oli tärkeää edetä tehtävätasolla, esimerkiksi yhteisten projektien osoittaessa yhteistyön kulkemista eteenpäin, edistymistä. Yhteisesti jaettujen tavoitteiden alla toimivan ryhmän voidaan ajatella olevan tehtävänsä suhteen keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Keskinäisen riippuvuussuhteen on aiemman tutkimuksen mukaan havaittu edistävän ryhmän jäsenten välistä avointa keskustelua (Alper ym. 1998).

Nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistäneellä ryhmällä vaikutti olevan suurelle osalle, eli pisimpään mukana olleille, ryhmän jäsenistä asiantuntijuutta tukevan tuen lähteenä toimimisen funktio. Tulosten perusteella tuki ilmeni kollegiaalisena tukena, joka aiemman tutkimuksen (Aira 2012, 72) perusteella voidaan määritellä emotionaaliseksi tueksi, sen ollessa kuuntelua ja tuen tarvitsijan tunteiden oikeuttamista (myös Mikkola 2006, 44). Tutkielmani tukee siis Airan (2012) havaintoja tehtävään liittyvän avoimuuden johtamisesta läheisiin vuorovaikutussuhteisiin yhteistyön jatkuessa. Näin keskinäinen riippuvuussuhde perustui tehtävän lisäksi myös vuorovaikutussuhteeseen. Yhteistyössä vähiten aikaa olleille ryhmän jäsenille ryhmä näyttäytyi aineiston perusteella kuitenkin ennen kaikkea asiantuntijatiedon lähteenä. Voidaan kuitenkin pohtia, olisiko ryhmällä ollut valmiuksia ylipäätään tiedon prosessointiin, mikäli sillä ei olisi ollut pitkää suhdehistoriaa takanaan ennen kuin jäsenmuutoksia oli tapahtunut? Yhteistyön sujuvuuden kokemusta voidaan lähestyä ryhmässä ilmenevien vuorovaikutusilmiöiden, luottamuksen ja koheesion, avulla.

Koheesio ja luottamus. Ryhmän jäsenet kokivat säännöllisen edustamisen ryhmän tapaamisissa tärkeäksi, mutta välttämättä edustajan ei tarvinnut olla aina sama henkilö, vaan tärkeäksi koettiin ennen kaikkea toimialan säännöllinen edustus. Yhteistyötä oli tehty jo pitkään niin samojen jäsenten kuin sitten myös toimialojen toimesta ennen kahden ryhmän vakituisen jäsenen vaihtumista, joten voidaan olettaa, että yhteistyön kuluessa ryhmän jäsenet kokivat niin vuorovaikutussuhteessa kehittynyttä luottamusta kuin myös toimialoihin kohdistunutta luottamusta. Aineistossa esiintynyt toive uuden toimialan mukaantulosta ryhmään määritteli toimialan edustajaksi soveltuvan samankaltaisen asenteen omaavan, omalla toimialallaan vaikutusvaltaisesta henkilön. Tällainen määrittely viittasi siihen, että mikäli toimialan kanssa ei olisi mitään muuta kontaktia ja olisi epäily, että toimialan käytänteet eivät tue asiakaslähtöisen ajattelun

toteutumista nuorten parissa, olisi ryhmän jäsenellä suurempi rooli toimialansa edustajana yhteistyössä.

Näin vaikuttaisi siltä, että jäsenten samankaltainen ajatusmaailma tehtävän suhteen, yhteisten toimintojen toteuttaminen myös muilla tasoilla kuin vain ryhmän jäsenten välisellä tasolla ja ryhmän yhteisten tapaamisten säännöllisyys loisi aikaan luottamusta henkilön lisäksi henkilön taustalla olevalle toimialalle. Uuden jäsenen tulisi olla siis valmis sitoutumaan ryhmään niin asenteiden kuin käytänteiden tasolla, etenkin mikäli toimialojen välillä ei olisi aiempaa, toimivaksi koettua yhteistyötä. Tätä näkemystä tukee Sánchezin ja Yurrebason (2009) tutkimus ryhmän koheesiosta: ryhmän koheesion todettiin tutkimuksessa olleen tasoltaan sitä voimakkaampi, mitä enemmän ryhmän jäsenet jakoivat arvonsa, käsityksensä ja käyttäytymiseen liitetyt norminsa, jotka tutkimuksessa käsitteellistettiin ryhmän kulttuuriksi.

Nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistäneen ryhmän uusien jäsenten rekrytointikäytännöt tukivat ryhmän kulttuurin omaksumista, sillä poislähtevät jäsenet vastasivat uusien jäsenten rekrytoinnista omilla toimialoillaan, jolloin voidaan olettaa, että poislähtevät pyrkivät valitsemaan tilalleen myös asiakaslähtöisen ajattelutavan omaavan asiantuntijan. Matthews ja kumppanit (2011) havaitsivat asiantuntijoiden rekrytoinnin erilaisiin projekteihin tapahtuvan asiantuntijaorganisaatioissa usein asiantuntijoiden välisten suhteiden ja asiantuntijayhteisöjen kautta, ja tutkielmani perusteella näin voidaan toimia myös julkishallinnon toimialojen välisessä yhteistyössä.

Airan (2012) mukaan luottamus yhteistyössä vaatisi henkilövaihdostenkin osalta ennen kaikkea vuorovaikutussuhteessa rakentuvaa luottamusta, mutta työni perusteella toimialoja edustavien jäsenten suhde yhteistyöverkoston käytännön yhteisöihin sekä toimialojen suhde toisiinsa toiminnan tasolla voi olla merkittävässä asemassa yhteistyön sujuvuuden kannalta silloin, kun yhteistyössä tapahtuu henkilövaihdoksia. Toisin sanoen uuden jäsenen sopeutuminen ja sitoutuminen yhteistyöhön saattaa helpottua, mikäli uudella tulokkaalla on kytkös yhteistyötä toteuttavaan käytännön yhteisöön ja toimialojen väliseen yhteistyöhön jo ennestään. Korkalan (2010) mukaan yhteistyö vaatii verkoston toimijoihin kohdistuvaa luottamusta juuri esimerkiksi henkilöstövaihdosten takia. Näin tutkielmani tukisi luottamuksen rakentumisen tärkeyttä sekä vuorovaikutussuhteen että verkoston tasolla, mutta nimenomaan käytännön asiantuntijayhteisöjen sekä monitahoisen, toimialojen välisen yhteisen toiminnan, kautta rakentuvana. Toisaalta voi olla, että toimialaa ympäröivät muut yhteistyöryhmät tai asiantuntijayhteisöt saavat uuden jäsenen osalta tulevaisuudessa

suuremman mielenkiinnon, koska uudella jäsenellä ei ole niin pitkää suhdehistoriaa ja näin muodostuneita vuorovaikutussuhteita ryhmässä. On myös mahdollista, että muihin ryhmiin on helpompi osallistua oman toimialan käytänteiden vuoksi.

Vuorovaikutusprosessien, kontekstin ja ryhmässä ilmenevien tilojen suhdetta voidaan jäsentää Ilgenin, Hollenbeckin, Johnsonin ja Jundtin (2005) tavoin syklisenä tapahtumana, jolloin aineistossani esiintyneet maininnat tyytyväisyydestä ryhmän ilmapiiriin kuin tuloksellisuuteenkin voidaan liittää niin ryhmässä ilmenevään vahvaan koheesioon kuin luottamukseenkin. Esimerkiksi vahvan koheesion mahdollistaessa vuorovaikutusprosessien sujuvuuden, kuten tehokkaan tiedon jakamisen sekä yhteisen työn suunnittelun, ja ryhmän saadessa tukea sitä ympäröivästä verkostosta, on tuloksena onnistuneeksi koettua yhteistyötä, jonka seurauksena koheesio edelleen vahvistuu. Vastaavasti yhteistyöverkostossa tai vuorovaikutusprosesseissa tapahtuvat muutokset voivat heikentää koheesion, tai vastaavasti luottamuksen, voimakkuutta.

Tehtävään liittyvien asenteiden samankaltaisuuden vaatimus kytkeytyy homofilian teorioihin, joiden mukaan samankaltaisuus edistää verkoston toimintaa lisäämällä luottamusta (Brass 1995, 51). Aineistossani nimenomaan asiakaslähtöinen ajattelutapa vaikutti olevan ryhmän jäseniä yhdistävä tekijä. Samankaltaisuudessa piilee yleisesti liiallisen koheesion eli ryhmäajattelun riski, joka olisi kuitenkin vältettävissä Jehnin ja Mannixin (2001) mukaan avoimen keskustelun sallivalla ryhmän ilmapiirillä. Näinollen aineistoni perusteella nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistävän ryhmän jatkuva, avoin keskustelu kohdistuen rajoja ylittäviin neuvottelun kohteisiin viittaisi ryhmän käsitelleen ajankohtaisia, omilla toimialoilla ja verkostossa kohdattuja haasteita, ja välttyneen näin ryhmän jäsenten väliseltä ”kritiikkittömyydeltä”. Lisäksi ryhmien on todettu altistuvan ryhmäajattelulle nimenomaan eristäytyessään ympäröivästä kontekstista (Janis 1982), jolloin voidaan ajatella nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistäneen ryhmän jäsenten laajojen verkostokontaktien olemassaolon ennaltaehkäisseen jo itsessään ryhmäajattelun muodostumista. Toisaalta, yhteistyö eri ryhmien välillä ei vaikuttanut olleen aina kovin sujuvaa, joka viittaisi eri ryhmien välisten näkemyserojen vaikuttaneen yhteistyöhön koko kaupungin tasolla. Näitä näkemyseroja käsitellen enemmän seuraavassa luvussa.

7.2 Yhteisen näkemyksen rakentuminen yhteistyöverkostossa

Aineiston perusteella nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistäneen ryhmän jäsenet ja jäsenten edustamat toimialat jakoivat yleisen tason tavoitteen, joka liittyi nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn. Toimialojen käytänteet ja yhteistyöverkoston monitahoisuus vaikuttivat kuitenkin olleen esteenä yhteisen näkemyksen rakentumiselle yhteistyöverkostossa vaikuttaen näin yhteistyön kokemiseen toimivana. Aineistosta esille tulleet sosiaalitoimen esimiehen kokemat haasteet yhteistyöhön osallistumiselle oman toimialansa käytänteiden johdosta osoittavat, että yhteistyötä ei ollut otettu toimialojen työn suunnittelussa huomioon. Sinkkonen (2008) havaitsi usean kunnan sosiaalitoimen työhön perehtyessään, ettei sosiaalitoimessa välttämättä ole työn kehittämiseen vaadittavaa kulttuuria. Sinkkosen (2008, 26) mukaan sosiaalitoimessa ”tarvitaan taitoa puhua työn kehittämistarpeista ja mahdollisuuksista sekä sellainen organisaatiokulttuuri, joka tukee töiden ja toiminnan kehittämistä”.

Aineistoni perusteella tarve keskustelulle yhteistyön kehittämiseen liittyen koskee myös muita työssäni olleita toimialoja, ja merkillepantavaa oli, ettei tieto ryhmän toiminnasta nimenomaan esimiehinä toimivien jäsenten mielestä ollut kulkeutunut omalle toimialalle. Vaikutti, ettei yhteistyöhön liittyville asioille ollut toimialoilla aikaa tai kiinnostusta- pääasia, että yhteistyötä oli. Näin yhteistyön voisi olettaa olleen koko toimialan tasolla melko näkymättömässä roolissa, joka vaikuttaa erikoiselta, kun pohditaan nuorisolain asettamaa vaatimusta eri sektoreiden ylittävästä yhteistyöstä (nuorisolaki 7 a §). Näin tutkielmani asettaa kyseenalaiseksi monialaisen yhteistyön huomioimisen kunnan ja valtion julkisen palveluntarjoajien strategiassa.

Kaupungissa toimineiden monialaisten ryhmien välisen koordinaation puute on tietysti johdonmukaista seurausta strategisen tason suunnitelmattomuudesta. On kuitenkin mielenkiintoista pohtia, miksi nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistäneen ryhmän yhteistyö koettiin onnistuneeksi, mutta joidenkin ryhmän jäsenten osallistuessa toiseen monialaiseen ryhmään yhteistyössä ei koettu alkuunkaan samanlaista avoimuutta ja luottamuksellisuutta? Jo aiemmin mainituilla asioilla, eli yhteyksillä asiantuntijayhteisöön ja muilla tasoilla tehdyllä yhteistyöllä voitaisiin selittää luottamuksen puutetta yhteistyökumppaneihin. Esimerkiksi aineistossa esiintyneessä monialaisessa koordinaatioryhmässä toimijoina oli paljon laajempi kirjo toimialoja, kuten valtionhallintoa edustavat puolustusvoimat, jolloin ammatillisten

rajapintojen ylittäminen olikin varmasti vielä haasteellisempaa, ja edellytti erilaista sitoutumista yhteistyöhön: yhteistyö piti aloittaa ikään kuin nollassa tasolta.

Toisaalta aineistosta esille tulleet maininnat nimenomaan nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistäneen ryhmän sopivasta koosta, kompaktiudesta, ja ylivertaisuudesta sen avoimuuden ja luottamuksellisuuden suhteen voisi liittää vahvaan omaan viiteryhmään identifioitumiseen. Tällöin muut yhteistyötä tekevät ryhmät nähtiin jopa uhkana yhteistyön edistymiselle, vaikka samalla tunnistettiin, että yhteistyötä tarve suuressa kaupungissa on niin suuri, ettei yhdellä ryhmällä ole siihen resursseja. Aiemman tutkimuksen mukaan yhteisen näkemyksen rakentuminen eri ryhmien välillä on havaittu haasteelliseksi nimenomaan niiden erilaisista käytänteistä nousseiden identiteettien estäessä ryhmien välisen vuorovaikutuksen (Peters, Morton & Haslam 2010). Vaikuttaakin siltä, että tutkielmassani näkyy kokonaisvaltaisen, erilaisten syrjäytymisen ehkäisyyn keskittyvien ryhmien ja niiden toiminnan arvioinnin ja koordinaation haasteellisuus kuntaorganisaatiossa, viitaten näin yhteisen näkemyksen rakentumisen haasteeseen nimenomaan yhteistyöverkoston tasolla.

Esimerkkinä tällaisesta yhteisen näkemyksen rakentumisen haasteesta yhteistyöverkoston tasolla oli aineistossa esiintynyt monialaisen yhteistyön arviointi kuntaorganisaatiossa, jonka seurauksena nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistäneen ryhmän olemassaolo oli kyseenalaistettu suunnittelemalla toista ryhmää korvaamaan nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistäneen ryhmän toimintaa. Tällainen ei kuitenkaan aineiston mukaan ollut toimiva ratkaisu. Arvioinnista jäi epämääräinen kuva, josta tuli vaikutelma, ettei nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistäneen ryhmän edustajien kanssa oltu käyty keskusteluja toiminnan kehittämisen suhteen.

Tällainen toiminta tuskin edistää yhteisen näkemyksen rakentumista yhteistyöverkoston tasolla. Käytännön yhteisöihin perehtyneen tutkimuskirjallisuuden (Wenger 1999; Wenger & Snyder 2000) mukaan käytännön yhteisöjä on hankala lopettaa tai yhdistää johonkin organisaation osaan juuri niiden informaalin olemuksen vuoksi. Samoin niiden arviointi perinteisin tuloksellisuusmittarein on todettu turhaksi (Wenger & Snyder 2000, 144). Aineistoni perusteella myös nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistäneen ryhmän epäiltiin jatkavan toimintaansa

mahdollisista muunlaisista arvioinneista huolimatta, nimenomaan niin ryhmässä koetun avoimen keskustelun kuin sen jäsenilleen antaman tuenkin vuoksi.

Ryhmän tavoitteiden ympärillä käydyt neuvottelut olivat muodostuneet ryhmän jäsenten kokemusten mukaan ajan myötä monimutkaisemmiksi. Monimutkaisuus koettiin byrokratian lisääntymisenä, joka tuli aineistosta esille niin monialaisten toimijoiden määrän kasvun, tavoitteen ympärillä toimivien osapuolten kontaktien heikkenemisen kuin normatiivisten vaatimusten lisääntymisen kokemuksena kuntakentällä. Yhteisen näkemyksen rakentumista yhteistyöverkoston tasolla on tärkeää pohtia sen muodostettua nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia edistäneen ryhmän toimintaympäristön. Luonnollisessa ympäristössä tehtävään keskittyviä ryhmiä tutkineen tutkimuskirjallisuuden mukaan ryhmän tavoitteen muotoutuminen ja yksimielisyys niistä keinoista, joilla tavoitteisiin päästään, ei ole niinkään minkään yksittäisen ryhmän päätöksenteon lopputulos, kuin sitten erilaisten ryhmien ja niitä ympäröivien kontekstien muodostaman vuoropuhelun aikaansaannos (Scheerhorn, Geist & Teboul 1994, 256 - 257; Stohl & Putnam 2003, 405 - 406).

Yhteisen näkemyksen rakentumista voidaan jäsentää vuorovaikutuksen mahdollistamisena yhteistyöverkoston eri osien kesken. Lawrencen ja Lorschin (1967) organisaation eri osien eriytymisen (*differentiation*) ja lähentymisen eli integraation (*integration*) mallin eli kontingenssiteorian mukaan tehokkaasti toimintonsa järjestänyt organisaatio on koordinoanut erilliset toimintonsa yhteistyöllä. Yhteistyö perustuu vuorovaikutussuhteisiin eri osien välillä. (Lawrence & Lorsch 1967.) Nuorten työllisyyttä ja opiskelua edistäneen ryhmän integraatiota edistäviksi toimiksi voidaan tulosten perusteella katsoa kuuluvaksi kaikki sellainen yhteistyöverkoston kautta saatu tuki, joka edisti yhteisen näkemyksen rakentumista niin ryhmässä kuin yhteistyöverkostossakin, vähentäen näin verkostossa koettua monitulkintaisuutta. Tällaisia toimia olivat nuorisopalveluiden liittäminen sivistystoimeen, joidenkin toimenkuvien muuttaminen siten, että tavoitteet muodostuivat enemmän yhteisiksi sekä yhteistyöverkostossa esimiehiltä saatu tuki.

Integraation puutteeseen viittasivat vähäinen yhteistyö joidenkin suoraan nuoreen kytköksissä olevien ammattiryhmien välillä, yhteistyöhön liittyvän tiedon vähäinen käsittely itse toimialoilla, sosiaalitoimessa koettu resurssien vähyys, vähäiseksi koettu yhteistyö monialaisten ryhmien välillä ja joidenkin ammattiryhmien sisällä sekä kaupungin sisäisestä työllisyydestä vastaavan yksikön eriytyminen hallinnollisesti niin,

että aiemmat kontaktit ryhmän osalta siihen kadotettiin. Myös valtion hallinnon puolella haastatteluhetkellä toteutuksen alla ollut TE- toimen uudistaminen koettiin mahdolliseksi uhkaksi integraatiolle. Lisäksi seudullisen yhteistyön toivottiin tiivistyvän kaupunkien välillä, mikä viittasi integraation tarpeeseen.

Willumsen (2008) on tutkinut kontingenssiteorian näkökulman avulla Norjan julkisten palveluiden yhteistyömalleja ja todennut, että monialainen yhteistyö ei välttämättä toimi kuin jollain organisaation tasolla, useimmiten lastensuojelun moniammatillisissa asiakaskontakteissa. Yhteistyön puuttuessa muilta organisaatioiden, tai kuten tutkielmassani toimialojen, tasoilta yhteistyö ei tule integroiduksi kaikkeen toimintaan. Willumsen (2008) katsoo tämän johtuvan eri toimialojen erilaisesta lainsäädännöstä johtuvaksi, joka on johtanut erilaisten käytänteiden muodostumiseen. Monialaisen yhteistyön integroituminen kunnallisen organisaation ympärille rakentuneeseen verkostoon vaikuttaisi tutkielmani perusteella olevan dynaaminen prosessi, johon kunnan ja valtion toimialojen tulisi osallistua kaikilla toiminnan tasoilla.

Lohi ja Niiranen (2005, 40 - 43) tuovat suomalaiseen yhteiskuntaan liittyen esille sosiaalityön ammattilaisten halun osallistua moniammatilliseen työhön, mutta itse tapaamisten usein vesittyvän liiallisen konsensushalukkuuden vuoksi: erilaiset näkökulmat koetaan usein liian ristiriitaisiksi, ja näin todelliset ongelmat jäävät usein verkostollisessa yhteistyössä käsittelemättä. Tulosten perusteella nuorten työllisyyttä ja koulutusta edistävä ryhmä oli välttänyt tällaisen heikon yhteistyön sudenkuopan, ja ryhmä oli onnistunut luomaan vuorovaikutuksellaan toimivaa yhteistyötä, jossa keskusteltiin avoimesti ja toisia ryhmän jäseniä kunnioittaen nuorten työllistymiseen ja koulutukseen liittyvistä ongelmakohdista ja siten onnistunut ylittämään erilaisten käytänteiden välisiä rajoja. Näin monialaisuuden haasteellisuus ei tutkielmani perusteella liity niinkään asiantuntijoiden ja esimiesten haluun tehdä yhteistyötä, vaan ryhmän yhteisen vuorovaikutuksellisen kontekstin kehittymiseen yhteistyölle suotuisaksi. Ajan kuluessa näin muodostuvat asiantuntijayhteisöt voisivat olla yhteistyötä ylläpitävä voima yhteistyöverkoston muutostilanteissa.

7.3 Mahdolliset kehittämisen kohteet ja jatkotutkimushaasteet

Tutkielmani perusteella ei voida sanoa, missä määrin eri toimiala- ja organisaatorajoja ylittäviä, asiantuntijuuteen perustuvia käytännön yhteisöjä oli kaupungin tai TE- toimen puolelta kartoitettu ja kuinka tarkasti niiden toimintoja tunnettiin. Asiantuntijatiedon tehokas liikkuminen on käytännön yhteisöjen kiistaton voimavara (Wenger & Snyder 2000; Zboralski & Gemuenden 2007), ja eri toimialoja ja organisaatioita ylittävien yhteisöjen tunnistaminen sekä niiden toiminnan ylläpitäminen ja tukeminen voisivat auttaa niin kaupungin kuin eri ministeriöidenkin ohjauksessa toimivien organisaatioiden kokonaisstrategiaa ohjaavia tahoja kohtaamaan monialaisen työn haasteita: ilman riittävää ja merkityksellistä tietoa julkisten palveluiden on vaikea vastata vaatimuksiin tietoon perustuvien palvelujen kehittämisestä kunnan ja valtion organisaatioissa (mm. Satka 2013).

Lisäksi esimiesten kokiessa julkisen palvelun organisaatioissa varautumattomuutta tuleviin eläköitymisiin (Syvänen & Mikkonen 2011), voisi käytännön yhteisöjen kautta tehtävän asiantuntijarekrytoinnin ajatella olevan tällainen tulevaisuuteen katsova varautumisen muoto. Ylipäätään tutkielmani siis rohkaisee kuntaorganisaatioita hyötymään mahdollisten käytännön yhteisöjen olemassaolosta ja kannustamaan sellaisten muodostumista tukemalla asiakaslähtöisen ajattelutavan omaavien asiantuntijoiden verkostoitumista. Aineistossani esille tullut sosiaalitoimen osallistumisen häilyvyys yhteisiin tapaamisiin osoittaa toimialakohtaisen tuen olevan tarpeen toimivaksi koetulle yhteistyölle.

Yhtenäisten käytäntöjen puute on havaittu ongelmaksi lasten ja nuorten palveluiden kohdalla, ja eri toimialojen käytänteiden yhteensovittaminen on katsottu välttämättömäksi monialaisen työn konkreettiseksi mahdollistamiseksi.

Lainsäädännössä onkin pyritty huomioimaan aiempaa paremmin monialaisuuden mahdollistuminen. (Häggman 2013.) Tämä taas lisää yhteistyön normatiivista painetta, mikä aineiston perusteella vaikutti olevan ”myrkkyä” aidolle, vapaaehtoisuuteen perustuvalla, yhteistyölle. Eri ryhmien jäsenten välisen yhteistyön voidaan katsoa olevan haasteellista niin ryhmien välisten identiteettien (Peters ym. 2010) kuin sitten tehtävään liittyvien arvojen eroavaisuuksienkin vuoksi (Harrison ym. 1998). Aineistostani esille noussut, nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksia

edistäneen ryhmän jäseniä yhdistänyt tekijä, asennoituminen asiakaslähtöisyyteen, voisi hyvinkin olla tällainen ryhmän koheesiota vahvistava syvemmän tason tekijä, joka selittäisi asiantuntijuuteen perustuvan monialaisen näkemyksen muodostumista. Tällöin voidaan ajatella, että siiloutumista ilmiönä vastaan taisteltaessa kunta- ja valtionorganisaatioiden ylimmät viranhaltijat olisivat avainasemassa monialaisten ryhmien toiminnassa nimenomaan jäsenten valinnan ja informaaliin ryhmien havainnoinnin suhteen. Ensinnäkin, virallisiin yhteistyötä edistäviin ryhmiin tulisi tällöin valita sellainen henkilö, joka on osoittautunut oman työnsä asiakaslähtöiseksi ja yhteistyökykyiseksi kehittäjäksi, ja toisekseen, tällaiset jo olemassa olevat, jaettuun asiantuntijuuteen perustuvat käytännön yhteisöt olisi syytä kartoittaa niissä olevan toiminnan hyödyntämiseksi koko kuntaorganisaatiota ajatellen.

Taustaoletuksena tällaisessa tilanteessa tietysti on, että toimialojen ylimmät viranhaltijat jakaisivat yhteisen näkemyksen asiakaslähtöisestä työtavasta, ja olisivat näin antamassa sille tukeaan. Yhteisen näkemyksen rakentumisen edistäminen organisaation eri osien vuorovaikutusta lisäämällä on kunnan ylimpien viranhaltijoiden, mutta myös poliitikkojen tehtävä, ja näin vaatimukset politiikan mukaanottamisesta kunnissa tehtävään monialaiseen yhteistyöhön ovat perusteltuja (Gretschel & Mulari 2013; Häggman 2013). Ryhmien välisen yhteisen näkemyksen rakentumista voidaan edistää ryhmäidentiteettejä käsittelevän tutkimuskirjallisuuden perusteella esimerkiksi puhumalla johdonmukaisesti ”meistä”, joka vähentää ryhmien välillä koettua tarvetta kategorioida ryhmiä tiettyihin lokeroihin niiden olemuksen perusteella (Peters ym. 2010).

Luonnollisesti erilaisia yhteistyömuotoja arvioivien tahojen ja menettelyjen tulisi olla selkeitä, jotta välttyttäisiin leimaamasta joitain tahoja. Samoin aineistossa esiintynyt kehittämisen tarve eri toimialojen välisen asiakastason yhteistyön edistämisestä voisi saada arvokasta tukea esimiesten tuodessa esille omaa yhtenäisyyttään yhteistyöhön liittyvien tavoitteiden suhteen. Jatkotutkimukset kunta-alan organisaatioihin liittyen voisivat hyvinkin olla toimintatutkimuksen luonteisia: kiinnittämällä huomiota niihin toimiin, jotka lisäävät poikkitoiminnallista yhteistyötä ja yhteisen näkemyksen rakentumista, voitaisiin saada tutkimuksellista ja toiminnallista hyötyä eri ammatti- ja organisaatorajojen ylitykseen (mm. Huzzard ym. 2010) sekä siiloutuneiden hallintojärjestelmien purkamiseen.

Tutkielmani perusteella kuntaorganisaatioissa sijaitsevien monialaisten ryhmien koordinoitua tulisi lisätä ennen kaikkea panostamalla toimijoiden yhteisen näkemyksen rakentamiseen. Näinollen tutkielmani vahvistaa Widmarkin ja kumppaneiden (2011) näkemyksen yhteistä merkityksentämistä edistävän sosiaalisen kontekstin muodostamisen tärkeydestä moniammatillista ja monialaista yhteistyötä tekevien toimijoiden välillä. Yhteistä näkemystä voitaisiin edistää tukemalla vuorovaikutussuhteiden muodostumista asiantuntijoiden keskuudessa. Nuorten työllistymis- ja koulutusmahdollisuuksiin, sekä yleisesti syrjäytymisen ehkäisyyn, liittyvien erilaisten tavoitteiden ja asennoitumisten välistä vuoropuhelua tulisikin edistää koko kuntaorganisaation toimialojen välisellä tasolla, valtion hallinnoimia organisaatioita, kolmannen sektorin toimijoita sekä tietysti asiakkaita, nuoria, unohtamatta.

Näitä vuoropuheluita tulisi käydä niin virallisissa kuin epävirallisissakin yhteyksissä ja yhteisöissä, ja niiden mahdollistumista tulisi tukea arjen työssä ja yhteisissä projekteissa. Tutkielmani perusteella uskallan ehdottaa kunnan ja valtion organisaatioiden monialaisen yhteistyön dialogisten, rajoja ylittävien strategianeuvottelujen kohteeksi asiakaslähtöistä näkemystä, pohjautuen kysymyksenasetteluun: mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa? Mitä se voisi tarkoittaa tietyissä, nuorta kohdanneissa tilanteissa?

8 Tutkielman arviointi

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa huomio voidaan kiinnittää tutkimuksen luotettavuuteen. Luotettavuutta voidaan tarkastella tutkimuksen uskottavuutena, joka tulee esille tutkimuksessa esitettyjen tulkintojen kautta. Tutkimusprosessin avoin raportointi antaa mahdollisuuden arvioida niin tulkintojen uskottavuutta kuin tutkijan omaa roolia tutkimuksen kulussa. (Eskola & Suoranta 2008.) Tutkielmassani tulkinnat koskevat Hammersleyta (1992, 71 - 72) mukailleen sekä käsitteellisiä määritelmiä, kuvauksia ilmiöistä ja tapahtumista että siinä esille tuotuja teorioita ja selityksiä. Tutkielmani luotettavuutta voidaan tarkastella kertoessani avoimesti kytkennöistäni tutkielman kohteena olevaan ilmiöön sekä raportoidessani avoimesti työni suunnittelu- ja toteutusvaiheet. Niinpä jaottelen tutkielmani arvioinnin oman asemani pohdintaan niin taustojeni kuin eettisen toiminnankin suhteen sekä tutkielman suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen. Lopuksi pohdin erikseen tutkielmani tulkintojen uskottavuutta ja siirrettävyyttä.

8.1 Tutkielman eettiset haasteet ja kysymykset

Aloitan tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin itsestäni. Olen työskennellyt monialaisessa yhteistyöverkostossa sekä etsivänä nuorisotyöntekijänä että koulukuraattorina, ja olen ollut perustamassa monialaisen yhteistyön verkostoa ammatilliselle oppilaitokselle. Tuomen ja Sarajärven (2009, 136) mukaan tutkija suodattaa tietoa oman kokemuksellisen kehöksensä läpi. Eskolan ja Suorannan (2008, 21) mukaan suurin osa tieteellisestä tutkimuksesta koostuu ”maalaisjärjestä ja aiemmista kokemuksista”. Kokemuksellinen kehökseni näkyy epäilemättä kaikissa työni osioissa, ideasta lähtien. Lincolnin ja Guban (1985) mukaan voidaan puhua myös arvojen näkymisestä työn eri vaiheissa. Kokemuksellinen kehökseni näkyi muun muassa haastattelujen tekemisessä: haastattelujen aikana tartuin joihinkin mielenkiintoisiksi kokemiini asioihin, ja pyysin niistä tarkennuksia. Tätä valaisen tarkemmin tutkielmani suunnittelusta ja toteutuksesta kertovassa luvussa.

Eettiseltä näkökannalta pyrin suhtautumaan haastateltaviini kunnioittavasti. Haastatteluihin lupaa pyytäessäni esitin alustavasti työni tarkoituksen. Kuitenkin osallistujien tunnistamiseksi työni jättää hieman tulkinnan varaa: onhan selvää, että työstäni tunnistaa ne toimijat, jotka asemansa puolesta siinä ovat esitettyinä. Kuitenkin juuri ihmisten aseman kuvaaminen oli työssäni tärkeää, samoin kuin se, mitkä toimialat olivat monialaisessa yhteistyössä mukana. Sinällään tämä ei ole ristiriidassa tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2009, 11) ohjeiden kanssa, mutta antamani ennakkoinformaatio olisi pitänyt olla tarkempaa. Haastateltavat tunnistaa kuitenkin vain kyseisessä kaupungissa työskentelevät työntekijät. Ollessani esittelemässä työtäni esitettiin tilaisuudessa toive, että toimialojen ja virkanimikkeiden lisäksi minun tulisi lisätä työni otsikkoon kaupungin nimi. Näin tehtynä yksilöintitiedot olisivat kuitenkin olleet vielä laajemmin tunnistettavissa, ja työni tunnistetiedoista saa mielestäni riittävää informaatiota, mikäli työssä esiintyviä kuvauksia halutaan esimerkiksi hyödyntää suurten kaupunkien monialaisen yhteistyön käytänteiden kartoittamisessa.

8.2 Tutkielman suunnittelu ja toteutus

Mielenkiintoni keskittyi monialaisen yhteistyön kuvaamiseen: millaisena monialainen yhteistyö näyttäytyy sitä tekevässä ryhmässä? Tämä ajattelutapa johdatti minut tapaustutkimuksen äärelle, koska tapaustutkimus antoi minulle mahdollisuuden kuvata monialaista yhteistyötä kontekstissaan. Tällaisessa asetelmassa taustalla vaikuttavana oletuksena on, että ihmisiä ympäröivä sosiaalinen konteksti vaikuttaa tutkimuksessa ilmeneviin tuloksiin (Frey, Botan & Kreps 2000, 257). Tätä sosiaalista kontekstia olisin voinut haastattelujen lisäksi tai sijaan myös havainnoida, pyytämällä lupaa saada osallistua ryhmän tapaamisiin.

Havainnointi olisi saattanut vahvistaa tai muuttaa jotakin tekemääni tulkintaa yhteisen näkemyksen rakentumiseen liittyen, etenkin huomioitaessa metodikirjallisuuden (Silverman 2006, 120 - 121) esille tuomat eroavaisuudet tutkittavien haastattelussa kerrotun ja havaitun käyttäytymisen välillä. Mikäli olisin haastattelujen lisäksi vielä havainnoinut ryhmän tapaamisia, olisi menetelmääni voinut kutsua niin sanotuksi menetelmätriangulaatioksi. Tällainen menetelmätriangulaatio voi kuitenkin tehdä

analyysivaiheen haasteelliseksi aineistojen vertailtavuuden vaikeuden takia (Lindlof & Taylor 2002). Erilaisten aineistojen kerääminen olisi ollut myös resurssija vaativaa. Haastattelujen koskiessa lähes koko ryhmää eli tukeutumalla useampaan lähteeseen (myös Yin 2003, 90) olen ajatellut saavani riittävän määrän aineistoa niin jäsenten vuorovaikutuskokemuksista kuin ryhmää ympäröivästä kontekstistakin. Nojaamalla pelkästään haastatteluihin olen menettänyt kuitenkin yhden tapaustutkimuksen vahvuuden, eli eri aineistonkeruumenetelmien triangulaatiolla aikaansaadun luotettavuuden (Yin 2003, 99).

Viestintäkäytänteiden perusteleminen olisi vaatinut uskottavuuden lisäämiseksi dokumentoitua aineistoa. Esimerkiksi ryhmän virallisen olemassaolon perustuminen EU- rahoitteisiin projekteihin jää pelkästään jäsenten kokemusten antaman tiedon varaan. Toisaalta tämänkin tiedon oltua jossain määrin toisteista olen dokumentoinut sen tapahtuneena. Suunnitteluvaiheen kannalta ongelmallisena pidän myös monialaisen ryhmän valikoinnin puutetta: en etsinyt ryhmiä millään hakumenettelyllä, vaan tutustumalla kotimaiseen, monialaista yhteistyötä esittelevään opaskirjallisuuteen (Aaltonen 2011) sekä kysymällä neuvoa Elinkeino- ja ympäristöministeriön alaisen Ely-keskuksen neuvottelevalta virkamieheltä. Näin otin yhteyttä tutkielmani kohteena olevan monialaisen ryhmän tapaamisista vastaavaan henkilöön ja pääsin varsinaisen työn alkuun.

Tällaisella menettelyllä pääsin haastattelemaan ryhmää, jossa oli tehty pitkäaikaista yhteistyötä. Koska olen itse työskennellyt monialaisessa verkostossa toisella paikkakunnalla kuin mihin pro gradu -tutkielmani liittyy, voidaan tietysti pohtia, olisiko tapaustutkimuksen kannalta ollut hedelmällisempää tehdä tutkielmani sinne minne minulla on työntekijänä valmiit kontaktit, päästen näin mahdollisesti syvemmälle tapauksen olemukseen? Riittävän kauan toimineen monialaisen ryhmän löytäminen työskentelypaikkakunnaltani ei olisi kuitenkaan onnistunut, jonka lisäksi henkilökohtaiset sidokset olisivat voineet haitata tutkielmaani liiaksi.

Myös haastateltavien valikoinnissa olin mahdollisesti liian passiivinen, sillä haastateltavat valitsi pääasiallisesti kontaktihenkilöni. Näinollen minulta jäi haastatteleematta yksi vakituisesti ryhmään kuulunut henkilö, joka oli erään toisen ryhmässä olevan alainen. Tämän henkilön haastatteleminen olisi saattanut tuoda lisää informaatiota yhteistyöhön liittyvistä ilmiöistä, mutta toisaalta Yiniä (2003, 90) mukaillen voidaan sanoa, että haastattelin kuitenkin ryhmän kannalta olennaisia avainhenkilöitä.

Tutkielmani aluksi olettamukseni oli, että riittävän kauan toimineita monialaisia ryhmiä olisi haasteellista löytää, koska nuorisolain (nuorisolaki 7 a §) mukaisten koordinaatioryhmien perustaminen tuli kuntien tehtäväksi vuonna 2011. Tämän toteamiseksi en kuitenkaan tehnyt esimerkiksi mitään avointa ilmoitusta vaikkapa sähköpostilla jaettavaksi kuntien päättäjille, eli luotettavasti en voi sanoa, että monialaisia ryhmiä olisi vähän. Työni osoitti, että monialaiseksi koettu ryhmä voi toimia hyvinkin epävirallisesti, joten varsinainen kysely ryhmistä pitäisi osata kohdentaa myös epävirallisten ryhmien toimijoille: voihan olla, että ylimmille virkamiehille ei tulisi mieleenkään ehdottaa epävirallisesti kokoontuvaa ryhmää tutkimuksen kohteeksi.

Suunnitteluvaiheen kriittiseksi kohdaksi osoittautui myös haastattelurungon tekeminen: kuinka saada olennainen esille monialaisesta yhteistyöstä, tietämättä aina mitä etsiä? Tekemäni teemahaastattelurunko koostui teemoista, jotka käsittelivät ryhmän rakentumista, ryhmän viestintäkäytänteitä, ryhmän jäsenten yhteisen näkemyksen rakentumista ja ryhmän jäsenten omien tavoitteiden sovittamista yhteisiin tavoitteisiin. Viimeisenä osana olivat arvioivat kysymykset, jotka koskivat kaikkia edellä mainittuja teemoja. Haastattelujen aikana koin tärkeäksi ottaa syvällisempään tarkasteluun esilletulleita yhteistyöverkoston ja ryhmän suhdetta kuvaavia seikkoja, kuten esimerkiksi monialaisen työn normiohjauksen kuvailuun liittynyttä arvostelua. Nämä tarkennukset tuottivat minulle laajemman aineiston ryhmän ja yhteistyöverkoston välisestä suhteesta, verrattuna tilanteeseen, jossa olisin nojautunut vain ennaltatekemääni haastattelurunkoon. Näin uskon saaneeni lisää kattavuutta, ja sen myötä uskottavuutta, ilmiön kuvaukseen: aineiston kattavuus voidaan laadullisen tutkimuksen osalta liittää analyysin ja tulkinnan ”onnistuneisuuteen” (Eskola & Suoranta 2008, 60).

Tutkimushaastatteluissa on aina mahdollisuus, että vuorovaikutuksellisuus vaikuttaa haastateltavan antamaan informaatioon (Fontana & Frey 2000, 647). Gubrium ja Holsteinin (1997, 126 - 127) mukaan tällainen konstruktivistinen lähestymistapa haastatteluissa liittyy haastattelijan haastateltavan merkitysmaailmaan, jolloin haastattelijan tietämys tästä merkitysmaailmasta luonnollisesti korostuu (myös Fontana & Frey 2000). Tässä uskon työtaustani vaikuttaneen haastatteluiden kulkuun: tarttuessani haastateltavien sanottavaan olen yhdistänyt sen aiempaan elämysmaailmaani. Yksi kommentti aineistossa osoitti mielestäni juuri tämän maailmojen samankaltaisuuden haastateltavan kanssa. Kysytyäni eräältä

haastateltavalta haastattelun lopuksi, että haluaisitko vielä lisätä jotakin, haastateltava vastasi:

ei mulla nyt tuu mieleen mitään, hyvin sä oot saanu kiinni aiheesta. A6

Silvermanin (2006, 286) mukaan haastatteluaineiston luotettavuutta parantaa haastattelujen esitetaus sekä kahden ihmisen käyttö aineiston analyysissä. Testasin haastattelurunkoani yhdellä tuttavapiiriini kuuluvalla ihmisellä, joka antoi minulle osviittaa haastattelurunkoni heikkouksista: huomasin, että minun tuli jaotella pääkysymykset selkeämmin, ja pyrkiä keskustellessa seuraamaan, kuinka kattavasti haastateltava vastasi myöhemmin eteen tuleviin kysymyksiin. Haastateltavan tuttuus kuitenkin heikentää Eskolan ja Suorannan (2008, 88) mukaan tilanteen todentuntuisuutta. Analyysin osalta uskon, että parityönä tehtävä analyysi olisi ollut paljon hedelmällisempää kuin yksin tehty. Eskola ja Suoranta (2008, 157) kuitenkin muistuttavat, että täydellisen kattavuuden saaminen analysoitavaan aineistoon on käytännöllisesti katsoen mahdotonta.

Suoritin haastatteluista kaksi kasvokkain ja loput viisi puhelimella. Jälkikäteen tuli vaikutelma, että kiireisten ihmisten oli helpompi suostua puhelinhaastatteluun. Itse koin puhelinhaastattelut vaivattomiksi, ja saattoi olla, että puhelinhaastattelut olivat jollaintapaa rennompia, niiden järjestämisen sujuttua vaivattomammin kuin kasvokkaishaastattelujen. Eskola ja Suoranta (2008, 90 - 91) vaikuttavat pitävän puhelinhaastattelua menetelmänä jollain tapaa vähemmän luotettavana kuin kasvokkaishaastattelua. Itselläni ei ollut missään vaiheessa aikomuksena raportoida esimerkiksi haastateltavieni käyttäytymistä haastatteluiden aikana, jonka voisi ajatella olevan peruste kasvokkaishaastattelulle. Näin tutkielmani kannalta oli mielestäni aivan sama, oliko haastattelut tehty puhelimitse vai kasvokkain.

8.3 Tulkintojen uskottavuus ja siirrettävyys

Sulkusen (1990, 272 - 273) mukaan laadullisen tutkimuksen aineiston kokoaminen edellyttää mm. tutkittavien sen hetkisen kokemusmaailman samankaltaisuutta sekä tutkimusongelmaan liittyvän tiedon omaamista. Tällä perusteella, aineistoni oltua peräisin monialaista yhteistyötä pitkään tehneeltä ryhmältä, uskottavuus tutkielmani tulosten tulkinnan osalta kasvaa. Mikäli laadullisen tutkimuksen tuloksista tehtyjä tulkintoja voidaan soveltaa toisessa ympäristössä, voidaan puhua tutkimuksen siirrettävyydestä.

Yinin (2003, 37 - 38) mukaan tapaustutkimusten siirrettävyydellä tarkoitetaan niiden yleistettävyyttä suhteessa teoriaan. Teoria voi olla annettu, tai tapaustutkimus itsessään voi johtaa teorian muodostamiseen (myös Eskola & Suoranta 2008, 68). Tutkielmani pohdintaosiossa olen perustellut tuloksia eri teorioilla sekä vahvistanut aiempia yhteistyöhön liitettyjä tutkimustuloksia, jotka omalta osaltaan nojaavat teoriaan tai ovat olleet rakentamassa teoriaa. Tämä on mielestäni lisännyt tutkielmani vahvistuvuutta, jolla Eskolan ja Suorannan (2008, 212) mukaan tarkoitetaan tulkintojen toisista tutkimuksista saamaa tukea. Naturalistisen tutkimusperinteen yhteydessä ei voida puhua tutkimuksen yleistettävyydestä, tutkimuksen kohteen ollessa tarkastelussa kontekstissään ja sosiaalisen todellisuuden rakentuessa sosiokulttuurisen näkökulman mukaisesti keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Craig & Muller 2007, 365 - 370; Eskola & Suoranta 2008, 211 - 212).

Eräänä luotettavuuden muotona laadullisessa tutkimuksessa on pidetty tulkintojen esittelyä tutkimukseen osallistuneille, jonka jälkeen asia raportoidaan: raportointi saattaa vaikuttaa myös tutkimuksen analyysiin (Silverman 2006, 292 - 293). Tosin Fielding ja Fielding (1986) pitävät tällaista menettelyä lähinnä yhtenä tiedonlähteenä ja uutena näkökulmana. Itse esittelin tutkielmani alustavat tulokset ja johtopäätökset kahdelle haastateltavana olleelle ja kahdelle ulkopuoliselle ennaltasovitussa tapaamisessa. Haastatellut pitivät tutkielmaani johdonmukaisena, mutta yhteisen näkemyksen rakentumisesta ja informaaleista viestintäkäytännöistä nousi yleistä keskustelua. Keskustelun myötä palasin takaisin aineistooni, jonka seurauksena tarkastelin analyysiani uudelleen edellämäinittujen asiakokonaisuuksien osalta. Uudelleen tarkastelun myötä jäsentelin tutkielmani tulos- ja pohdintalukuja. Näin

voidaan sanoa, että keskeneräisen tutkielmani esittelemisen vaikutti lopullisiin tulkintoihini.

Kirjallisuus

- Aaltonen, K. (toim.) 2011. Nuorten hyvinvointi ja monialainen yhteistyö. Helsinki:Tietosanoma.
- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in humanities 179.
- Alberts, D.J. 2007. A model of multidiscipline teams in knowledge-creating organizations. *Team performance management* 13, 172 - 183.
- Albrecht, T.L. & Adelman, M.B. 1987. Communicating social support. A theoretical perspective. Teoksessa T.L. Albrecht & M.B. Adelman (toim.) *Communicating social support*. Newbury Park: Sage, 18 - 39.
- Alper, S., Tjosvold, T. & Law, K.S. 1998. Interdependence and controversy in group decision making: antecedents to effective self-managing teams. *Organizational behavior and human decision processes* 74, 33 - 52.
- Atouba, Y. & Schumate, M. 2010. Interorganizational network patterns among development organizations. *Journal of communication* 60, 293 - 317.
- Boone, C. & Hendriks, W. 2009. Top management team diversity and firm performance: moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management science* 55, 165 - 180.
- Borgatti, S.P. & Halgin, D.S. 2011. On network theory. *Organisation science* 22, 1168 - 1181.
- Bossche, P.V., Gijsselaers, W., Segers, M., Woltjer, G. & Kirschner, P. 2011. Team learning: building shared mental models. *Instructional science* 39, 283 - 301.
- Brass, D.J. 1995. A social network perspective on human resources management. *Research in personnel and human resources management* 13, 39 - 79.
- Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R. & Tsai W. 2004. Taking stock of networks and organisations. A multilevel perspective. *Academy of management Journal* 47, 795 - 817.

- Breau, K. & Hemingway, C. 2002. Collaborative processes and knowledge creation in communities of practice. *Creativity and innovation management* 11, 147 - 153.
- Brown, J.S. & Duguid, P. 1991. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization science* 2, 40 - 57.
- Burt, R.S. 1992. *Structural holes. The social structure of competition*. Cambridge, Massachusetts: Harvard university press.
- Cannon-Bowers, J.A., Salas, E. & Converse, S. 1993. Shared mental models in expert team decision making. Teoksessa J. Castellan Jr. (toim.) *Individual and group decision making. Current issues*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 221 - 246.
- Coyne, S.M., Gundersen, N., Nelson, D.A. & Stockdale, L. 2011. Current problems and resolutions. Adolescent`s prosocial responses to ostracism. An experimental study. *The journal of social psychology* 151, 657 - 66.
- Craig, R.T. & Muller, H.L. 2007a. Introduction to unit V. Teoksessa R.T. Craig & H.L. Muller (toim.) *Theorizing communication. Readings across traditions*. Thousand Oaks: Sage, 217 - 222.
- Craig, R.T. & Muller, H.L. 2007b. Introduction to unit VIII. Teoksessa R.T. Craig & H.L. Muller (toim.) *Theorizing communication. Readings across traditions*. Thousand Oaks: Sage, 365 - 370.
- Croghan, R., Griffin, C., Hunter, J. & Phoenix, A. 2006. Style failure: consumption, identity and social exclusion. *Journal of youth studies* 9, 463 - 478.
- Cross, R. & Prusak, L. 2002. The people who make organizations go - or stop. *Harvard business review* June, 104 - 112.
- Cross, R., Borgatti, S.P. & Parker, A. 2002. Making invisible work visible: using social network analysis to support strategic collaboration. *California management review* 44, 25 - 46.
- DeChurch, L.A. & Mesmer-Magnus, J.R. 2010. The Cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of applied psychology* 95, 32 – 53.
- Doyle, J. 2008. Barriers and facilitators of multidisciplinary team working: a review. *Paediatric nursing* 20, 26 - 29.

- Drach-Sahavy, A. & Somech, A. 2001. Understanding team innovation: the role of team processes and structures. *Group dynamics: theory, research and practice* 5, 111 - 123.
- Engeström, Y., Engeström, R. & Kärkkäinen, M. 1995. Polycontextuality and boundary crossing in expert cognition: learning and problem solving in complex work activities. *Learning and instruction* 5, 319 - 136.
- Eriksson, K. 2010. Verkostollisen hallinnoinnin jännitteet. *Hallinnontutkimus* 3, 181-194.
- Eskola J. & Suoranta J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fielding, N.G. & Fielding, J.L. 1986. *Linking data*. London: Sage.
- Fontana, A. & Frey, J.H. 2000. The interview: from structured questions to negotiated text. Teoksessa N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (toim.) *Handbook of qualitative research*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 645 - 672.
- Frey, L.R. 2005. Introduction. *Facilitating group communication in context: innovations and applications with natural groups*. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *Facilitating group communication in context: innovations and applications with natural groups*. Creskill: Hampton press, 1 - 10.
- Frey, L.R., Botan, C.H. & Kreps, G.L. 2000. *Investigating communication. An introduction to research methods*. 2nd ed. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Galbraigh, J.R. 1973. *Designing complex organizations*. Reading : Addison-Wesley.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Gittel, J.H. 2002. Coordinating mechanisms in care provider groups: relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects. *Management science* 48, 1408 - 1426.
- Gittel, J.H., Seidner, R. & Wimbush, J. 2010. A relational model of how high-performance work systems work. *Organization science* 21, 490 - 506.

- Gouran, D.S., Hirokawa, R.Y., Julian, K.M. & Leatham, G.B. 1993. The evolution and current status of the functional perspective on communication in decision-making and problem-solving groups. *Communication yearbook* 16, 573 - 600.
- Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties. *American journal of sociology* 78, 1360-80.
- Gretschel, A. 2013. Tutkimus ja niiden taustat. Tutkimus monialaisen kehittämisen tukena MYK-hankkeessa. Teoksessa A. Gretschel & T. Mulari (toim.) Ryhmistä verkostoksi ja verkoston toiminta laadukkaaksi. Monialaisten yhteistyöverkostostojen kehittämishankkeen loppujulkaisu. Suomen nuorisoyhteistyö - Allianssi ry. & Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura, verkkojulkaisuja 67. <<http://primapaper.fi/allianssi/muita-julkaisuja/myk/primapaper>>. Viitattu 2.1.2014.
- Gretschel, A. & Mulari, T. 2013. Ryhmistä verkostoksi ja verkoston toiminta laadukkaaksi. Monialaisten yhteistyöverkostostojen kehittämishankkeen loppujulkaisu. Suomen nuorisoyhteistyö - Allianssi ry. & Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura, verkkojulkaisuja 67. <<http://primapaper.fi/allianssi/muita-julkaisuja/myk/primapaper>>. Viitattu 2.1.2014.
- Gross, M.A., Guerrero, L.K. & Alberts, J.K. 2004. Perceptions of conflict strategies and communication competence in task-oriented dyads. *Journal of applied communication research* 32, 249 - 270.
- Gubrium, J.F. & Holstein, J.A. 1997. *The new language of qualitative method*. New York: Oxford University Press.
- Guerrero, L.K., Andersen, P. & Afifi W. 2007. *Close encounters: communication in relationships*. 2nd ed. Los Angeles: Sage Publications.
- Hackman, J.R. 1990. Introduction. *Work teams in organizations: an orienting framework*. Teoksessa J.R. Hackman (toim.) *Groups that work (and those that don't)*. Creating conditions for effective teamwork. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1 -14.
- Hallitusohjelma 1995. Pääministeri Paavo Lipposen hallituksen ohjelma 13.4.1995.

Hallitusohjelma 1999. Pääministeri Paavo Lipposen toisen hallituksen ohjelma
15.4.1999.

Hallitusohjelma 2007. Pääministeri Matti Vanhasen toisen hallituksen ohjelma 19.4.
2007.

Hammer, T. 2007. Labour market integration of unemployed youth from a life course
perspective- the case of Norway. *International journal of social welfare* 16, 249 -
257.

Hardy, C., Lawrence, T. B. & Grant, D. 2005. Discourse and collaboration. The role of
conversations and collective identity. *Academy of management review* 30, 58 –
77.

Harrison, D.A., Price, K.H. & Bell, M.P. 1998. Beyond relational demography. Time
and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *The
academy of management journal* 41, 96 - 107.

Harrison, D.A., Price K.H., Gavin, J.H. & Florey, A.T. 2002. Time, teams and task
performance: changing effects of surface- and deep-level diversity on group
functioning. *Academy of management journal* 45, 1029 - 1045.

Heino, T., Heinonen, H. Koskimies, M., Nousiainen, K. Paasivirta, A., Pitkänen, S.,
Pyhäjoki, J., Tarvainen, T. & Vehviläinen, J. 2010. Moniammatilliset ohjaus- ja
palveluverkostot lasten ja nuorten suojelussa. Väkiraportti 30.8.,
sektoritutkimuksen neuvottelukunta.

Hirokawa, R.Y., Erbert, R. & Hurst, A. 1996. Communication and group-decision
making effectiveness. Teoksessa R.Y. Hirokawa & M.S. Poole (toim.)
Communication and group decision making. Thousand Oaks: California, 269 -
300.

Holland, J.H. 1996. Hidden order: how adaptation builds complexity. Reading: Helix
Books.

Hollingshead, A.B., Wittenbaum, G.M. , Paulus, P.B. , Hirokawa, R.Y. , Ancona, D.G.,
Peterson, R.S. , Jehn, K.A. & Yoon, K. 2005. A look at groups from the
functional perspective. Teoksessa M.S. Poole & A.B Hollingshead (toim.)
Theories of small groups. Interdisciplinary perspectives. Thousand Oaks: Sage,
21 - 62.

- Housley, W. 2003. Interaction in multidisciplinary teams. Aldershot: Ashgate Publishing.
- Huotari, M- L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Huxham, C. & Vangen, S. 2005. Managing to collaborate. The theory and practice of collaborative advantage. New York: Routledge.
- Huzzard, T., Ahlberg, B.M. & Ekman, M. 2010. Constructing interorganizational collaboration: the action researcher as a boundary subject. Action research, <<http://arj.sagepub.com/content/early/2010/03/16/1476750309335206>> On line-artikkeli, viitattu 4.11. 2013.
- Häggman, E. 2011. Nuorisolaki muuttui- tulisiko työn muuttua? Koulutustilaisuus 14.1., Äänekoski. <<http://www.slideshare.net/Haggman/nuorisolaki-aanekoski>>. Viitattu 12.12. 2012.
- Häggman, E. 2013. Monialainen yhteistyö kunnan lapsi- ja nuorisopolitiikan päätöksentekojärjestelmässä. Koulutustilaisuus 26.3., Turku. <http://www.slideshare.net/Haggman/monialaisen-ryhmn-rooli-lapsi-ja-nuorisopolitiikan-ptksentekojrjestelmss?from_search=14>. Viitattu 4.5. 2013.
- Ilgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M. & Jundt, D. 2005. Teams in organizations: from Input-Process-Output models to IMOI models. Annual review of psychology 56, 517 - 543.
- Janis, I.L. 1982. Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes. 2nd ed. Boston: Wadsworth.
- Jehn, K.A. 1995. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. Administrative science quarterly 40, 256 - 282.
- Jehn, K.A., Greer, L., Levine, S. & Szulanski, G. 2008. The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. Group decision and negotiation 17, 465 - 495.
- Jeong, H. & Chi, M.T.H 2006. Knowledge convergence and collaborative learning. Instructional Science 35, 287 - 315.
- Jones, K. 1996. Trust as an affective attitude. Ethics 107, 4 - 25.

- Juuti, P. 2012. Tutkijan havaintoja työelämästä. Management institute of Finland - blogi. <<http://www.mif.fi/blogit/tutkijan-havaintoja-tyoelamasta/>> . Viitattu 4.12.2013.
- Järvenpää, E. & Immonen, S. 2002. Tietointensiivisten organisaatioiden dynamiikka: tietotyö, johtaminen ja organisaatioiden verkostot. Espoo: Teknillinen Korkeakoulu.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. The wisdom of teams. Creating the high-performance organization. Boston: Harvard Business School Press.
- Keyton, J. & Stallworth, V. 2003. On the verge of collaboration: interaction processes versus group outcomes. Teoksessa L.R. Frey (toim.) Group communication in context. Studies of bona fide-groups. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 235 - 262.
- Keyton, J., Ford, D. J. & Smith, F. I. 2008. A mesolevel communicative model of collaboration. *Communication theory* 18, 376–406.
- Kiander, J. 2001. Laman opetukset- Suomen 1990- luvun kriisin syyt ja seuraukset. VATT- julkaisuja 27:5. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Kieselbach, T. 2003. Long-term unemployment among young people: the risk of social exclusion. *American journal of community psychology* 32, 69 - 76.
- Killen, M., Kelly, M., Richardson, C., Crystal, D. & Ruck, M. 2010. European american children's and adolescent`s evaluations of interracial exclusion. *Group processes & intergroup relations* 13, 283 - 300.
- Korkala, S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Turun yliopisto. Turun yliopiston julkaisuja C 298.
- Kontio, M.2010. Moniammatillinen yhteistyö. TUKEVA-hanke. <<http://oulu.ouka.fi/seutu/tukeva/Moniammatillinen-julkaisu.pdf>>. Viitattu 5.12. 2013.
- Krackhardt, D. & Hanson, J.R. 1993. Informal networks: the company behind the chart. *Harvard business review* July-August, 104 - 111.

- Kunnat.net. Kuntien ja kuntayhtymien toiminta. Suomen kuntaliitto.
<<http://www.kunnat.net/fi/kunnat/toiminta/Sivut/default.aspx>>. Viitattu 16.9.2013.
- Laine M., Bamberg J. & Jokinen P. 2007. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistokustannus, 9 – 21.
- Lange, J.I. 2003. Environmental collaborations and constituency communication. Teoksessa L.R. Frey (toim.) Group communication in context. Studies of bona fide-groups. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 209 - 234.
- Lastensuojelulaki 13.4.2007/417. Valtion säädöstietopankki Finlex.
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Lastensuojelulaki>> . Viitattu 7.5. 2013.
- Launis, K. 1997. Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 122 - 135.
- Lawler, E.J. & Yoon, J. 1998. Network structure and emotion in exchange relations. American sociological review 63, 871 - 894.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. 1967. Differentiation and integration in complex organizations. Administrative science quarterly 12, 1 - 47.
- Lee, H - W., Robertson, P.J., Lewis LV, Sloane, D., Galloway - Gilliam, L. & Nomachi, J. 2012. Trust in a cross-sectoral interorganizational network: an empirical investigation of antecedents. Nonprofit and voluntary sector quarterly 41, 609 - 631.
- Leväsvirta, L. 1999. Kuntien hallinto muuttuvassa toimintaympäristössä : kunnallisten luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden roolit sekä niiden yhteensopivuus toimintaympäristön kanssa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Lewis, L. K. 2006. Collaborative interaction: Review of communication scholarship and a research agenda. Communication yearbook 30, 197 - 247. Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1985. Naturalistic inquiry. 3rd ed. London: Sage.
- Lohi, S. & Niiranen, V. 2005. Yksin tätä työtä ei voi tehdä. Sosiaalityöntekijöiden osaamisen tuki ja osaamisen jakaminen lastensuojelutyössä. Osaatko-Kartuke - hankkeen julkaisuja 6.

- Lämsä, A-L. 2009. Tuhat tarinaa lasten ja nuorten syrjäytymisestä: lasten ja nuorten syrjäytyminen sosiaalihuollon asiakirjojen valossa. Oulun yliopisto. *Scientiae Rerum Socialium* (102).
- Marks, M.A., Mathieu, J.E. & Zaccaro, S.J. 2001. Temporally based framework and taxonomy of team processes. *The academy of management review* 26, 356 - 376.
- Matthews, T., Whittaker, S., Moran, T.P., Helsley, S.Y. & Tejinder, J.K. 2012. Productive interrelationships between collaborative groups ease the challenges of dynamic and multi-teaming. *Computer supported cooperative work* 21, 371 - 396.
- McCrystal, P., Percy, A. & Higgins, K. 2007. Exclusion and marginalisation in adolescence- the experience of school exclusion on drug use and antisocial behaviour. *Journal of youth studies* 10, 35-54.
- Mclure, B.A. & Foster, C.D. 1991. Group work as a method of promoting cohesiveness within a women`s gymnastics team. *Perceptual and motor skills* 73, 307 - 313.
- Mehan, H. 1979. *Learning lessons. Social organization in the classroom.* Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Meyerson, D., Weick, K.E. & Kramer, R.M. 1996. Swift trust and temporary groups. Teoksessa R.M. Kramer & T.R. Tyler (toim.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research.* Thousand Oaks: Sage, 166 - 195.
- Mikkola, L. 2006. Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in humanities* 66.
- Monge, P.R. & Contractor, N.S. 2003. *Theories of communication networks.* Oxford: Oxford University Press.
- Myrskylä, P. 2012. Hukassa- keitä ovat syrjäytyneet nuoret? EVA- analyysi nro 19.< <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2012/02/Syrjaytyminen.pdf>>. Viitattu 13.12.2012.
- Määttä, M. 2007. Yhteinen verkosto? Tutkimus nuorten syrjäytymistä ehkäisevistä poikkihallinnollisista ryhmistä. Helsingin yliopisto. *Sosiologian laitoksen tutkimuksia* nro 252.

- Möttönen, S. 1998. Tulosjohtamisen tavoitteet ja niiden toteutuminen luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välisessä suhteessa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 2, 155 - 174.
- Möttönen, S. 2012. Miksi kuntien strategiat eivät toimi hyvinvoinnin edistäjinä? Esitys Jyväskylän kaupungin sisäisen koulutuksen luentosarjassa "Kansalaiset, kunta ja hyvinvointi" 26.1.
<http://jkl.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwstructure/51320_20120126_miksi_kuntien_strategiat_eivat_mottonen.pdf>.
Viitattu 12.10.2013.
- Nuorisolaki 27.1.2006/72. Valtion säädöstietopankki Finlex.
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060072?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=nuorisolaki>> . Viitattu 15.3.2013.
- Nuorisotakuu 2013. Työ- ja elinkeinoministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö & sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. < <http://www.nuorisotakuu.fi/index.phtml?s=5038>>.
Viitattu 12.3.2013.
- Opetusministeriö & Työministeriö 2005. Hallituksen työllisyyden politiikkaohjelman toimeenpano. Nuorten koulutus- ja yhteiskuntatakuu sekä työpajatoiminnan vakinaistaminen. Kirje 10.5.
- Otten, S. & Ventura, D. 2001. Self-anchoring and in-group favoritism: an individual profiles analysis. *Journal of experimental social psychology* 37, 525 - 532.
- Paananen, R., Ristikari, T., Merikukka, M. , Rämö, A. & Gissler, M. 2012. Lasten ja nuorten hyvinvointi kansallinen syntymäkohortti 1987-tutkimusaineiston valossa. Terveystieteiden ja Hyvinvoinnin laitos, raportti 52/ 2012.
- Pardo, T.A., Creswell, A.M., Thompson, F. & Zhang J. 2006. Knowledge sharing in cross-boundary information system development in the public sector. *Information technology management* 7, 293 - 313.
- Pearsall, M.J., Bell, B.S. & Ellis, A.P.J. 2010. Building the infrastructure: the effects of role identification behaviors on team cognition development and performance. *Journal of applied psychology* 95, 192 - 200.

- Perrault, E., Mclelland, R., Austin, C. & Sieppert, J. 2011. Working together in collaborations: succesful process factors for community collaboration. *Administration in social work* 35, 282 - 298.
- Perusopetuslaki 21.8.1998/628. Valtion säädöstietopankki Finlex.
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Perusopetuslaki>> . Viitattu 20.3.2013.
- Peters, K., Morton, T. & Haslam, A. 2010. Communication silos and social identity complexity in organizations. Teoksessa H. Giles, S.A. Reid & J. Harwood (toim.) *The dynamics of intergroup communication*. New York: Peter Lang, 221 - 234.
- Perttula, J. 1995. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.
- Poole, M.S. & Hirokawa, R.Y. 1996. Introduction: communication and group decision making. Teoksessa R.Y. Hirokawa & M.S. Poole (toim.) *Communication and group decision making*. Thousand Oaks: California, 3 - 18.
- Putnam, L.L. & Stohl, C. 1996. Bona fide groups: an alternative perspective for communication and small group decision making. Teoksessa R.Y.Hirokawa & M.S. Poole (toim.) *Communication and group decision making*. Thousand Oaks: California, 147 - 178.
- Pörhölä, M. 2008. Koulukiusaaminen nuoren hyvinvointia uhkaavana tekijänä. Miten käy kiusatun ja kiusaajan vertaissuhteille? Teoksessa M. Autio, K. Eräranta & S. Myllyniemi (toim.) *Polarisoituva nuoruus? Nuorten elinolot- vuosikirja 2008*. Helsinki: Hakapaino, 94 - 104.
- Riihinen, O. 2011. Keskiluokkaistuva ja eriarvoistuva Suomi- hyvinvointivaltio koetuksella. Teoksessa E. Palola & V. Karjalainen (toim.) *Sosiaalipolitiikka- hukassa vai uuden jäljillä?* Helsinki: Unigrafia, 103 - 145.
- Robins, G. & Pattison, P. 2006. Multiple networks in organizations. Department of psychology: University of Melbourne.
<http://sna.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0004/668317/multiple_networks.pdf>. Viitattu 12.4. 2013.

- Rönkä, A. & Pulkkinen, L. Accumulation of problems in social functioning in young adulthood: a developmental approach. *Journal of personality and social psychology* 69, 381 - 391.
- Satka, M. 2013. Palveluiden tuotannossa hyödynnettävä tietoa. *Helsingin Sanomat* 4.9.2013.
- Sánchez, J.C. & Yurrebaso, A. 2009. Group cohesion: relationships with work team culture. *Psichotema* 21, 97 - 104.
- Santos, C.M. & Passos, A.M. 2013. Team mental models, relationship conflict and effectiveness over time. *Team Performance Management* 19, 363 - 385.
- Scheerhorn, D., Geist, P. & Teboul, J.C. B. 1994. Beyond decision making in decision-making groups: implications for the study of group communication. Teoksessa L.R. Frey (toim.) *Group communication in context: studies of natural groups*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 247 - 262.
- Sias, P. M. 2009. Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships. Thousand Oaks: Sage.
- Sias, P. M., Krone, K. J. & Jablin, F. M. 2002. An ecological systems perspective on workplace relationships. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage, 615 - 642.
- Silverman, D. 2006. Interpreting qualitative data. 3rd ed. London: Sage.
- Simons, T.L. & Peterson, R.S. 2000. Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology* 85, 102 - 111.
- Sinivuori K. 2011. Talouskriisi pahensi nuorisotyöttömyyttä myös Suomessa. <http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-12-21_006.html> . Viitattu 25.2.2012.
- Sinkkonen, M. 2008. Sosiaalipalvelujen vaikuttavuuden arvioinnista. *Hallinnon tutkimus* 27, 18 - 34.

- Star, S.L. & Griesemer, J.R. 1989. Institutional ecology, 'translations' and boundary objects: amateurs and professionals in Berkeley's museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social studies of science* 19, 387 - 420.
- Steinhardt, M.A., Dolbier, C.L., Gottlieb, N.H. & McCalister, K.T. 2003. The relationship between hardiness, supervisor support, group cohesion, and job stress as predictors of job satisfaction. *American journal of health promotion* 17, 382 - 389.
- Stohl, C. & Holmes, M.E. 1993. A functional perspective for Bona fide groups. *Communication yearbook* 16, 601 - 614.
- Stohl, C. & Putnam, L.L. 1994. Group communication in context: implications for the study of bona fide groups. Teoksessa L.R. Frey (toim.) *Group communication in context: studies of natural groups*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 284 - 292.
- Stohl, C. & Walker, K.L. 2002. A Bona fide perspective for the future of groups: understanding collaborating groups. Teoksessa L.R. Frey (toim.) *New directions in group communication*. Thousand Oaks: California, 237 - 253.
- Stohl, C. & Putnam, L.L. 2003. Communication in bona fide groups: a retrospective and prospective account. Teoksessa L.R. Frey (toim.) *Group communication in context. Studies of bona fide groups*. 2.nd ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 399 - 414.
- Sulkunen, P. 1990. Ryhmähaastatteluiden analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 264 - 285.
- Susskind, A.M., Odom-Reed, P.R. & Viccari, A.E. 2011. Team leaders and team members in interorganizational networks: an examination of structural holes and performance. *Communication Research* 38, 613 - 633.
- Syvänen, T. & Mikkonen, K. 2011. Julkinen johtajuus. Barometritutkimus. Johdon ja esimiesten näkemys johtamisen tilasta julkishallinnossa. *Sitran selvityksiä* 65.
- Tekleab, A.G., Quigley, N.R. & Tesluk, P.E. 2009. A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion and team effectiveness. *Group & organization management* 34, 170 - 210.
- Thompson, J. D. 1974. Miten organisaatiot toimivat. Suomentaja Juha Näsi. Helsinki: Weilin+Göös.

- Tuckman, B. W. 1965. Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin* 63, 384 - 399.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. painos. Helsinki: Tammi.
- Turvallinen elämä jokaiselle. Sisäisen turvallisuuden ohjelma. Sisäasiainministeriönjulkaisuja 16/2008.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen arvioinnin järjestämiseksi. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Tziner, A. 1982. Group cohesiveness: a dynamic perspective. *Social behavior and personality* 10, 205 - 211.
- Walker, K.L. & Stohl, C. 2012. Communicating in a collaborating group: a longitudinal network analysis. *Communication Monographs* 79, 448 - 474.
- Wallden, J. 2011. Nuorten ohjaus- ja palveluverkosto nuorisolaissa 72/2006. Nuorten elinolot-seminaari 2.11, Forssa.
<http://www.sosiaalikehitys.com/uploads/Jaana_Wallden.ppt> . Viitattu 13.12.2012
- Weick, K.E. 1979. *The social psychology of organizing*. 2nd ed. New York: Newbery Award Records.
- Weick, K.E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wenger, E.C. 1999. *Communities of practice : learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E.C. & Snyder, W.M. 2000. Communities of practice: the organizational frontier. *Harvard business review* January-February, 139 - 145.
- Wenzel, M., Mummenday, A., Weber, U. & Waldzus, S. 2003. The ingroup as pars pro toto: projection from the ingroup onto the inclusive category as a precursor to social discrimination. *Personality and social psychology bulletin* 29, 461 - 473.
- Widmark, C., Sandahl, C., Piuva, K. & Bergman, D. 2011. Barriers to collaboration between health care, social services and schools. *International journal of*

integrated care 11, <URN:NBN:NL:UI:10-1-101571 / ijic2011-124>. On line-julkaisu.

Willumsen, E. 2008. Interprofessional collaboration - a matter of differentiation and integration? Theoretical reflections based in the context of Norwegian childcare. *Journal of interprofessional care* 22, 352 - 363.

Woerkom, M. & Sanders, K. The Romance of learning from disagreement. the effect of cohesiveness and disagreement on knowledge sharing behavior and individual performance within teams. *Journal of business psychology* 25, 139 - 149.

Yin, R.K. 2003. Case study research. Design and methods. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage.

Yuan, Y.C., Fulk, J., Monge, P.R. & Contractor, N. 2010. Expertise directory development, shared task interdependence, and strength of communication network ties as multilevel predictors of expertise exchange in transactive memory work groups. *Communication Research* 37, 20 - 47.

Zboralski, K. & Gemuenden, H.G. 2007. Meeting the challenges of the knowledge-based economy: the role of knowledge networks. *Systems science* 33, 7 - 13.

Liite 1: Haastattelurunko

Miten ryhmä on rakentunut?

- Kuinka kauan olet ollut ryhmän jäsen?
- Kuvaile hieman ryhmän koostumusta
 - Ovatko ryhmän jäsenet vaihtuneet ajan saatossa?
 - Miksi ryhmässä ovat mukana nämä jäsenet?
 - Oletko siinä omasta tahdostasi?
 - Pitäisikö siihen kuulua mielestäsi muita kuin nyt mukana olevia?
 - Onko ryhmällä nimettyä johtajaa?
 - Kuinka valittiin johtajaksi/koollekutsujaksi? (johtajalle/koollekutsujalle)
- Kuvaile ryhmän tavoitetta kaupungissanne
 - Ovatko kaikki ryhmässä yhtä mieltä tavoitteesta?
 - Onko tavoite mielestäsi mahdollista saavuttaa?

Viestintäkäytännöt

- Kerro tapaamisistanne
 - Kuinka usein tapaatte?
 - Millaisia tapaamiset ovat?
 - Missä yleensä tapaatte?
 - Millä muilla tavoin pidätte toisiinne yhteyttä?
- Kuka ryhmän kutsuu koolle?
 - Onko esim. tietyn organisaation edustaja?
 - Osaatko sanoa, miksi?
- Millaisia päätöksiä ryhmän jäsenet voivat tehdä?
 - Onko ryhmällä mahdollisuus tehdä kaikkia toiminnassa mukana olevia organisaatioita koskevia päätöksiä?

- Kuvaile omaa tehtävääsi ryhmän jäsenenä
 - Miten päätetyt asiat viedään käytäntöön omassa organisaatiossasi?
 - Oletko tuonut asioita ryhmän päätettäväksi?
 - Oletko aikonut tuoda asioita ryhmän päätettäväksi?
- Millaista tietoa välität omasta organisaatiostasi ryhmän muille jäsenille?
 - Osaatko kuvailla, millaisissa tilanteissa teet tämän? (Vapaamuotoinen keskustelu, kokous, sähköposti..?)
 - Miten oman organisaatiosi näkökulma huomioidaan ryhmän muiden jäsenten keskuudessa?
- Miten ylipäättään välitätte tietoa ryhmän jäsenten kesken?
- Kuinka viet tietoa ryhmässä käsitellyistä asioista omaan organisaatioon? (*yhteys myös päätökseentekoon*)
 - Missä yhteyksissä käsittelette ryhmän asioita?
 - Kuinka monen kanssa olet tekemisissä ryhmän asioiden kanssa omassa organisaatiossasi?
- Koetko, että oma organisaatiosi tukee työtäsi ryhmässä?
- Miten ryhmän jäsenet saavat tietoa paikallisista, nuorille tarkoitettujen palvelujen parantamisen tarpeesta?
 - Koetko, että ryhmällä on tarpeeksi paikallista tietoa käytössään (päätoksenteon pohjaksi)?
- Kuinka te (ryhmän jäsenet) arvioitte toimintaanne?
- Oletteko keskustelleet näistä käytänteistä ryhmässä?
 - Siis miten asioita käsitellään jne.?
- Kuvaile suhdettasi ryhmän muihin jäseniin
 - Minkä verran olet tekemisissä ryhmän jäsenten kanssa?

Ryhmän jäsenten yhteisen näkemyksen rakentuminen

- Miten päädytte käsittelemään jotakin tiettyä asiaa?
- Kerro jostakin asiasta, minkä olet ottanut verkoston jäsenten keskuudessa keskusteluun.
 - Mihin keskustelu johti?

- Koitko, että kaikki olivat samaa mieltä asian tarpeellisuudesta (ottaa keskusteluun)?
- Onko teille mielestäsi muodostunut yhteinen näkemys siitä, mitä asioita jäsenten kesken käsitellään?
 - Kuinka yleistä *asioiden* tuominen keskusteluun on?

Ryhmän jäsenten omien tavoitteiden sovittaminen yhteisiin tavoitteisiin

- Kuvaile omia ja organisaatiosi tavoitteita yhteistyössä
 - Koetko, että sinulla ja omalla organisaatiollasi on sama tavoite verkoston yhteistyössä?
 - Missä määrin näet, että organisaatiosi tavoitteet toteutuvat yhteistyössä?

Arvioivat kysymykset

- Mikä tiedon välittämisessä ryhmän jäsenille on mielestäsi haastavinta?
- Mikä tiedon jakamisessa omaan organisaatioon on haastavinta?
- Oletko tyytyväinen ryhmän viestintäkäytänteisiin?
- Mitkä tekijät ovat mielestäsi vaikuttaneet eniten ryhmän toimintaan?
- Koetko, että ryhmä on tärkeä osa työtäsi?
 - Oletko tyytyväinen ryhmän toimintaan?
- Kerro yhteistyön hyödyistä
 - Sinulle
 - Organisaatiollesi
- Kuinka tiiviiksi kuvailisit oman organisaatiosi yhteistyötä muiden ryhmässä olevien organisaatioiden kanssa?
- Koetko, että kaikki ryhmän jäsenet ovat tasavertaisessa asemassa?
- Miten olette mielestäsi kyenneet auttamaan paikallisia, syrjäytymisuhan alla olevia nuoria?

Haluatko vielä lisätä jotakin?