

SOTE-JOHTAJIEN YHTEISTYÖ: NELJÄ NÄKÖKULMAA INTEGROIVAAN JOHTAMISEEN



*Anneli Hujala, Sanna Laulainen, Helena Taskinen,
Anniina Aunola & Jari Martikainen*

Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, Kuopion kampus

SOTE-JOHTAJIEN YHTEISTYÖ:
NELJÄ NÄKÖKULMAA
INTEGROIVAAN JOHTAMISEEN

*Anneli Hujala, Sanna Laulainen, Helena Taskinen,
Anniina Aunola & Jari Martikainen*

Itä-Suomen yliopisto,
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos,
Kuopion kampus

Copyright:
Tekijät pidättävät kaikki oikeudet itsellään.

Vuodenaikakuvien copyright:
Anneli Hujala & Tapio Martinmäki 2015, 2020

Piirroskuvien copyright:
JOY/Anneli Hujala & Jari Martikainen 2020

ISBN: 978-952-61-3408-6 (PDF)

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	5
JOHDANTO	7
Integroiva eli yhteensovittava johtaminen	7
JOY-hanke ja sen tavoitteet	8
NELJÄ VUODENAIKAA -TUTKIMUSASETELMA	10
1. KESÄ: JOHTAMISYHTEISTYÖ PUHEENA	13
Ideaalipuhe	14
Rakennepuhe	16
Puolustautumispuhe	19
Rahapuhe	21
Tukipuhe	23
Yhteenvedo johtamisyhteistyön diskursseista	25
2. KEVÄT: JOHTAJIEN YHTEISTYÖ KÄYTÄNNÖSSÄ	27
Paljon mutta ”pinnallista”?	28
Perhekeskus lähentää sektoreita ja johtajia	30
Voimavaralähtöinen työvuorosuunnittelu.....	32
Terveydenhuollon ”ylivalta” ja muita siilorajoja	33
Ylhäältä alas -ohjaus turhauttaa.....	35
Yhteensovittava johtaminen: Asiakas-caset	37
3. SYKSY: KOKEMUKSET YHTEISTYÖN TAUSTALLA	41
3.1 Luova liike tiedostamattoman tulkkina	42
Intro	42
Näytös 1. ”Sosiaali- vai terveysaiivot” – Improvisaatio ja kääntyvä kuva ...	43
Näytös 2. Osaoptimointi – Viisas olento ja liikkuva patsas.....	45
Näytös 3. Tyytyväisyyden tunne – Sanoilla leikkittely	47
Näytös 4. Yhteistyön torjuminen – Kääntyvä kuva	48
Näytös 5. ”Toivon että tästä tulisi hyvä päivä kaikille” – Runoasetelma	49
3.2 Yhteistyön piirretyt kuvatarinat	54
Liikkeessä	55
Yhteisen äärellä	58
Ohuen langan varassa	61
Sillan rakennan	63
Perillä	65
4. TALVI: YHTEENVETO JOHTAJAYHTEISTYÖN AVAINTEKIJÖISTÄ..	71
LÄHTEET	80
KIRJOITTAJAT/TUTKIJAT	86

TIIVISTELMÄ

Tämän Johtajana yli rajojen – Johtamisyhteistyö sotessa (2018–2020) tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteena oli tuottaa lisäymmärrystä sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien välisestä yhteistyöstä ja kehittää johtamisyhteistyön käytännön toimintatapoja. Hankkeessa nostettiin keskiöön vähemmän tutkittu ilmiö: keskijohtoa edustavien johtajien välinen, tulosvastuurajat ylittävä yhteistyö.

Soten uudistuminen vaatii uudenlaista johtamisorientaatiota. Muutosta vaatii erityisesti paljon eri tahoilta palveluja tarvitsevien asiakkaiden palvelujen järjestäminen sujuvasti. Tätä ongelmaa eivät ratkaise pelkät rakenteelliset ja hallinnolliset uudistukset; toteutukseen tarvitaan kaikkien toimijoiden yhteisiä ponnisteluja. Sote-integraation käytännön toimeenpanossa, eri toimijatahojen palvelujen yhteensovittamisessa keskijohdon rooli tulee olemaan keskeinen.

Tutkimuksen tieteenfilosofinen ”Neljä vuodenaikaa” -viitekehys haastoi sekä tutkijat että osallistujat tarkastelemaan johtamisyhteistyötä useista erilaisista, osin uudenlaisistakin näkökulmista. Tutkimusasetelma yhdisti erilaiset tieteenfilosofiset ja metodologiset lähestymistavat käytännön työhön moniulotteisella ja luovalla tavalla. Hanke toteutettiin kehittämistutkimuksen periaatteilla eli osallistujat, yhteensä 39 johtajaa, pohtivat ja kehittivät omaa rooliaan ja käytännön toimintaansa johtamisyhteistyön osapuolina. Hanke oli suunniteltu siten, että se palveli tutkimuksen lisäksi osin myös kehittämishankkeena ja johtamisvalmennuksena.

Tutkimuksen Kesä-osiossa johtajien yhteistyöpuheesta tunnistettiin viisi erilaista diskurssia: kyseenalaistava ideaalipuhe, rakennepuhe, puolustautumispuhe, rahapuhe ja tukipuhe. Kevät-osiossa tarkasteltiin yhteistyön käytäntöjä, kuten perhekeskustoimintaa, joka yhdisti eri sektoreiden johtajia konkreettisesti. Luovan liikkeen työpajoissa syvennyttiin kehollisesti (liikkuva patsas, viisas olento) kokemuksiin esimerkiksi osaoptimoinnista ja pohdittiin dilemmaa ”sosiaali- vai terveysaivot”. Syksy-osion kuvatyöpajojen piirroksot tuottivat metatarinan, jossa yhteistyö hahmottui viidellä eri tavalla. Kuvatarinoissa oltiin joko jatkuvasti liikkeessä, kokoonnuttii yhteisen äärelle, taiteiltiin ohuen langan varassa, rakennettiin siltaa tai oltiin jo päästy perille ”yhteisen puun juurelle”.

Tutkimuksen Talvi-osion johtopäätöksinä voidaan todeta seuraavaa: Yhteistyö yli sektori-, organisaatio- ja ammattirajojen ei ole vielä keskeinen osa keskijohdon työtä. Ensisijaisesti heiltä odotetaan oman vastualueensa parasta mahdollista tulosta. Terveydenhuollolla koettiin olevan valta-asema muihin sektoreihin verrattuna, mikä horjuttaa yhteistyön tasavertaisuutta. Johtajayhteisön tuki koettiin voimavaraksi keskijohdon jaksamispaineissa.

Tutkimus yhdisti tieteen ja taiteen, mielen ja kehon sekä järjen ja tunteet metodologisesti innovatiivisella tavalla. Käytännön vahvaa johtamiskokemusta edustavien osallistujien ja monitieteellisen tutkijaryhmän välinen vuoropuhelu oli jo sinällään antoisa lähtökohta yhteistyöhön kohdistuvalle tutkimukselle. Tutkimusraportissa on pyritty esittämään tutkimustulokset siten, että ne välittäisivät lukijalle ja katsojalle edes ripauksen tutkimusryhmän kokemasta inspiraatiosta, josta he ovat erittäin kiitollisia hankkeeseen rohkeasti ja sitoutuneesti osallistuneille johtajille. Tutkimuksen toteuttamisesta vastasi Itä-Suomen yliopiston Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Tämän tutkimusraportin lisäksi hankkeesta tullaan julkaisemaan erillisiä tieteellisiä artikkeleita. Tutkimusryhmä esittää lämpimät kiitokset myös hanketta rahoittaneelle Työsuojelurahastolle (TSR).

JOHDANTO

INTEGROIVA ELI YHTEENSOVITTAVA JOHTAMINEN

Sosiaali- ja terveysalan uudistuminen vaatii myös johtajilta uudenlaista orientaatiota (ks. esim. Klinga ym. 2016; Hujala & Lammintakanen 2018; Määttä ym. 2019). Johtajien välinen yhteistyö, jota tässä tutkimuksessa kutsumme myös johtamisyhteistyöksi, integroivaksi johtamiseksi ja yhteensovittavaksi johtamiseksi, on noussut viime vuosina entistä enemmän sekä suomalaisen että kansainvälisen tutkimuksen kohteeksi (mm. Morse 2010; Hsieh & Liou 2018; Iachini ym. 2019; Fairhurst ym. 2020; Maupin ym. 2020; Ospina ym. 2020)¹. Myös sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä johtamisen näkökulmasta tehty yhteistyötutkimus on lisääntynyt (esim. Currie & Lockett 2011; Sullivan & Williams 2012; Van Vactor 2012; Clausen ym. 2017; Gibeau ym. 2020). Valtaosa tutkimuksesta on tosin kohdistunut työntekijöiden välisen yhteistyön edellytyksiin ja esteisiin (Glasby ym. 2011; Willumsen ym. 2012; Cameron ym. 2014; Morgan ym. 2015; Rängård ym. 2015; Liberati ym. 2016). Johtajien osalta yhteistä tekemistä sosiaali- ja terveydenhuollossa määrittävät kuitenkin vahvasti samankaltaiset tekijät, joita on havaittu moniammatillisessa ja -alaisessa yhteistyössä yleisemminkin (Cameron ym. 2014; Fox & Reeves 2015). Myös syy toimia yhdessä on työntekijöillä ja johtajilla jaettu: sosiaali- ja terveyspalvelujen asiakaslähtöinen yhteensovittaminen vaatii yhteistyötä paitsi työntekijöiden myös johtajien välillä.

Tässä tutkimuksessamme keskiössä on sosiaali- ja terveysalan eri sektoreiden, organisaatioiden tai yksiköiden välinen integroiva johtaminen. Tarkoitamme integroivalla johtamisella yhteisjohtamista tai yhteensovittavaa johtamista (ks. Perälä ym. 2012; Määttä ym. 2019), joka on johtamista yli erilaisten organisaatioiden välisten rajojen tai organisaation sisällä olevien rajojen. Käytämme raportissa ilmaisuja integroiva, yhteensovittava, monialainen ja rajat ylittävä johtaminen ja johtamisyhteistyö tarkoittaen niillä samaa asiaa: sitä, miten eri yksiköistä, toimialueista tai sektoreista vastaavat johtajat toimivat yhdessä yli vastuualueiden. Elina Kinnunen (2019) käyttää tutkimuksessaan sanaparia yhdistävä johtaminen, josta on tullut eräänlainen laaja sateenvarjokäsite, jolla pyritään kuvaamaan erilaista organisaatio- tai toimialarajoja ylittävää ja kokoavaa johtajuutta (Morse 2010; Kinnunen 2019). Kyseessä ei kuitenkaan ole yksinomaan johtamistyön sisältöä kuvaava ilmiö tai muutos, vaan johtamisen ja johtajuuden uudenlainen käsitteellistäminen.

Johtaminen on perinteisesti ymmärretty yksilölähtöiseksi toiminnaksi, jonka leimaavana piirteenä on ollut vahva yksintyöskentelyn perinne (esim. Bihari Axelsson & Axelsson 2009). Huomio on tällöin ollut lähinnä organisaation sisäisessä johtajuudessa, jolloin johtajan tärkeimpänä tehtävänä on pidetty oman organisaation tai yksikön johtamista (Iachini ym. 2019; Kinnunen 2019; Hujala ym. 2020). Johtajuuteen on usein liitetty myös yksintyöskentelyn orientaatiota tukeva vahvan johtajan myytti (Klinga ym. 2016). Näistä lähtökohdista ajateltuna johtajien keskinäinen yhteistyö ei

¹ Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa käytettyjä termejä ovat esim. co-leadership, collective, collaborative, integrative, relational ja pooled leadership.

ole itsestäänselvyys. Johtajan valmius toimia yhteen toisten johtajien kanssa saattaa olla kriittinen tekijä integraation onnistumisen kannalta (ks. myös Zitting ym. 2019).

Danielle D'Amour tutkijaryhmineen (2005) tiivisti viisi keskeistä yhteistyön ydintä jäsentävää taustakäsitettä. Ne olivat jaettu tai yhteinen (shared), kumppanuus (partnership), keskinäinen riippuvuus (interdependence) ja valta (power); lisäksi he kuvasivat yhteistyötä vaiheittain kehittyvänä ja etenevänä vuorovaikutusprosessina (process). Näiden ydinpiirteiden voi nähdä määrittävän myös johtajien välistä yhteistyötä ja yhteensovittavaa johtamista.

JOY-hankkeessa lähdimme tarkastelemaan integroivaa eli yhteensovittavaa johtamista tukeutuen erityisesti niin sanottuihin metateoreettisiin eli tieteenfilosofisiin lähestymistapoihin. Tutkimustamme ohjasivat siten aiemman johtamisteoreettisen tietämyksen rinnalla seuraavanlaiset tieteenfilosofiset kysymykset (ks. esim. Tsoukas & Knudsen 2003): Millaisena näemme tutkittavan ilmiön (ontologia)? Miten voimme saada siitä tietoa (epistemologia)? Pyrkimyksemme oli tuottaa erilaisiin metateoreettiseen näkökulmaan tukeutuvaa, moniulotteista näkemystä siitä, millaisena johtajien välinen yhteistyö ilmenee sote-kentällä.

JOY-HANKE JA SEN TAVOITTEET

Johtajana yli rajojen (JOY) -tutkimus- ja kehittämishankkeen (2018–2020) tavoitteena oli tuottaa lisäymmärrystä sote-organisaatioiden johtajien välisestä yhteistyöstä ja kehittää johtamisyhteistyön käytännön toimintatapoja. Hanke kohdistui vähemmän tutkittuun ilmiöön, keskijohtoa edustavien johtajien väliseen, tulosvastuurajat ylittävään yhteistyöhön.

Hankkeen taustalla oli valmisteilla ollut maakunta- ja alueuudistus. Vaikka uudistus sellaisenaan kariutui kesken tämän tutkimuksen keväällä 2019, sosiaali- ja terveysala uudistuu edelleen. Eri sektoreiden välinen integraatio ja palvelujen entistä selkeämpi yhteensovittaminen on myös nykyisen hallituksen ohjelman mukainen tavoite (Sote-uudistus 2020).

Sosiaali- ja terveydenhuollon eri sektoreiden ja organisaatioiden on toimittava yhdessä asiakkaiden palvelujen parantamiseksi ja kustannusten kasvun hallitsemiseksi. Erityisesti palvelujen yhteensovittamista on edistettävä sellaisten asiakkaiden kohdalla, jotka tarvitsevat paljon erilaista tukea ja apua eri tahoilta. Tällaiset asiakkaat olivat myös tämän hankkeen välillisenä kohderyhmänä. Sote-alan muutokset haastavat myös johtajia uudenlaiseen, integroivaan eli yhteensovittavaan johtamisorientaatioon.

JOY-hankkeessa johtajien välistä yhteistyötä tarkasteltiin neljästä eri näkökulmasta (ks. kuvio 1). Näiden näkökulmien taustalla oli tutkijaryhmän ”Neljän vuodenajan viitekehys” (Hujala ym. 2016; Hujala, Laulainen, Brookes ym. 2019), jonka perustana olivat erilaiset metateoreettiset eli tieteenfilosofiset lähestymistavat.

Näitä mukailten tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Mitä ja miten johtajat puhuvat monialaisesta, rajat ylittävästä johtajayhteistyöstä? (*"Kesä", postmoderni sosiaalinen konstruktionismi*)
2. Miten ja missä asioissa johtajat käytännössä tekevät yhteistyötä keskenään? (*"Kevät", pragmatismi, käytäntölähtöisyys*)
3. Miten johtajat kokevat johtamisyhteistyön yksilöllisesti, henkilökohtaisella tasolla? (*"Syksy", fenomenologia*)
4. Millaiset tiedostetut ja tiedostamattomat (aiempiin kohtiin 1–3 perustuvat) tekijät vaikuttavat johtamisyhteistyöhön ja sen onnistumiseen? (*"Talvi", kriittinen realismi*).

Tutkimushanke oli suunniteltu siten, että se palveli samanaikaisesti osin myös kehittämishankkeena ja johtamisvalmennuksena. Hankkeen välillisinä tavoitteina olivat tutkimuksen rahoittajan, Työsuojelurahaston (TSR) painopistealueet. Käytännön tavoitteina oli siten

- kehittää johtajien yhteistyötä yli vastuualuerajojen ja vahvistaa johdon tukea työntekijöiden asiakaslähtöiselle yhteistyölle (työelämäsuhteet),
- tehostaa yhteistä resurssienhallintaa vähentämällä vastuualueiden osaoptimointia (tuottavuus),
- parantaa sekä johtajien että työntekijöiden jaksamista (työhyvinvointi) tunnistamalla sote-uudistuksen aiheuttamat haasteet ja paineet keskijohdolle ja etsimällä niihin tukikeinoja.



Kuvio 1. Neljän vuodenajan viitekehys (Hujala ym. 2016; Hujala, Laulainen, Brookes ym. 2019)

NELJÄ VUODENAIKAA -TUTKIMUSASETELMA

Aineisto ja analyysi

Vuodenaikaviitekehys toimi tässä tutkimuksessa tutkimusasetelmana (kuvio 1). Viitekehys kuvaa neljää erilaista näkökulmaa, joista voimme tarkastella maailmaa. Samalla tavalla kuin kuvien omenapuu näyttää erilaiselta eri vuodenaikoina, myös yhteistyö näyttää eri tavoin riippuen siitä, millaisesta näkökulmasta sitä tarkastelemme.

Tutkimus lähti liikkeelle viitekehysten Kesä-osiosta: Se, mitä ja miten yhteistyöstä puhutaan, vaikuttaa siihen, miten yhteistyötä tehdään. Kesän taustalla on sosiaalinen konstruktionismi: sosiaalinen todellisuus syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja puheessa (Gergen 1999; Suoninen 1999). Kevät-osion perusoletuksena on se, että yhteistyön toteutuminen punnitaan kuitenkin arkipäivän käytännöissä ja rutiineissa. Kevät kuvaa pragmatismia ja käytäntölähtöisen tutkimuksen ajatusta siitä, että merkittävä tieto syntyy käytännössä (James 2008/1907; Miettinen ym. 2009; Schatzki 2012). Syksy-osiosta syvennyttiin siihen, miten jokainen kokee yhteistyön omalla henkilökohtaisella tavallaan (mahdollisuudet, haasteet, paineet, tunnetason jännitteet). Syksy perustuu fenomenologiaan ja ruumiin fenomenologiaan (Husserl 1999; Merleau-Ponty 2000; ks. myös Heinämaa 2010). Kriittisessä realismissa (talvi) etsitään ilmiöön ”piiloisesti” vaikuttavia kausaalisia mekanismeja ja voimia (Archer 1995; Bhaskar 2000; Kuusela & Niiranen 2006; ks. myös Kuorikoski & Ylikoski 2006). JOY-hankkeessa Talvi-osio oli yhteenvedo muiden näkökulmien tuottamista tuloksista, tavoitteena johtajien välisen yhteistyön kriittisten tekijöiden tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen. Vuodenajan taustalla olevia ajattelutapoja on kuvattu kyseisten päälukujen alussa kuvien yhteydessä.²

Tutkimusaineistot tuotettiin tutkimuksen viitekehysten mukaisesti neljässä osiossa (ks. tarkemmin liitetaulukko 1).

1. **Kesä: Johtajien välinen vuorovaikutus ja yhteistyöpuhe.** Jokaisessa kolmessa osallistujaryhmässä järjestettiin kaksi lähes työpäivän mittaista keskustelusesiötä, joissa keskusteltiin sekä tutkijoiden että osallistujien itsensä esiin nostamista, monialaiseen yhteistyöhön ja sote-integraatioon liittyvistä aiheista.
2. **Kevät: Arkipäivän yhteistyökäytännöt johtamisessa.** Tutkijat tekivät joidenkin osallistujien kanssa kävelyhaastatteluja, joissa toteutuivat osallistava havainnointi ja ajattele ääneen -menetelmä. Myös itsereflektiovien päiväkirjojen kirjoittamista kokeiltiin.

² Neljän vuodenajan viitekehysemme tavoitteena on konkretisoimisen ja yksinkertaistamisen avulla tehdä erilaisia metateoreettisia lähestymistapoja ja niiden välisiä eroja helpommin ymmärrettäväksi. Yksinkertaistaminen ja valikoiva rajaaminen on viety hyvin pitkälle, joten yhteydet tieteenfilosofiin suuntauksiin ovat viitteellisiä. Viitekehysemme on rajoittunut tietysti jo siksi, että valittuja näkökulmia on vain neljä. Vuodenaikaviitekehysten tarkoitus on ennen kaikkea inspiroida ajattelemaan asioita eri näkökulmista. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta kaikki metateoriakin ovat vain sosiaalisia konstruktioita, ihmisten vuorovaikutuksessa luomia, tutkijoiden enemmän tai vähemmän yhdessä sopimia tapoja katsoa asioita.

3. **Syksy: Yhteistyön yksilölliset, sisäiset jännitteet.** Luovissa työpajoissa syvennyttiin yksilöllisiin kokemuksiin yhteistyöstä. Yhteensä toteutettiin kaksi luovan liikkeen työpajaa ja kaksi kuvataiteen työpajaa.
4. **Talvi: Yhteenveto-osio.** Johtajien välisen yhteistyön kriittisten tekijöiden tunnistaminen vaiheisiin 1–3 pohjautuen. Kahdessa ryhmässä pidettiin palaverit, joissa tutkijat ja osallistujat pohtivat yhdessä alustavia tutkimustuloksia.

Kokonaisuutena tutkimus oli laadullinen kehittämistutkimus, jossa osallistuvat johtajat (kaikkiaan 39 henkilöä) toimivat tutkijoiden rinnalla aineiston tuottajina ja tulkitsoijoina. Tutkimusmenetelmät osallistivat johtajia oman työnsä reflektointiin. Monipuolisella tutkimusaineiston tuottamisella, eri näkökulmien synteessä, pyrittiin luomaan moniulotteinen kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Sekä osallistujia että tutkijoita itseään osallistavat ja haastavat aineistonhankinnan muodot vahvistivat teorian ja käytännön vuoropuhelua ja osallistujien sitoutumista.

Kussakin vuodenaikaosiossa käytettiin kyseiseen tieteenfilosofiseen lähestymistapaan soveltuvia laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusaineistoa tuotettiin ryhmäkeskusteluina, kävelyhaastatteluina, päiväkirjoina ja luovissa työpajoissa. Suurin osa aineistosta tallennettiin äänitiedostoina. Tallenteista ryhmäkeskustelut ja osa työpajoista litteroitiin. Osasta tutkijat tekivät vain muistiinpanoja, joita täydennettiin kuuntelemalla kyseiset tallenteet jälkikäteen. Yhteensä litteroitua aineistoa kertyi yhteensä noin 350 sivua (fontti Calibri, fonttikoko 11, riviväli 1). Äänitallennettuja, ei-litteroituja aineistoja oli lisäksi lähes parinkymmenen tunnin verran.

Aineistoa analysoitiin sisällönanalyysillä ja erilaisilla diskursiivisilla menetelmillä (mm. diskurssianalyysi, kategoria-analyysi, narratiivianalyysi ja niiden yhdistelmät). Luovien työpajojen aineiston analyysissä diskursiivisiin menetelmiin yhdistettiin kuvallisen ja kehollisen aineiston tulkintaa. Aineiston analyysi toteutettiin tutkijatriangulaatiolla tutkijaryhmän välisenä yhteistyönä. Tutkimushankkeessa oli varsinaisen tutkimusryhmän lisäksi mukana kolme kansainvälistä tutkijaa (Hollanti, Ruotsi, Skotlanti), joten tuloksia voitiin pelata myös heidän tutkimuksiinsa.³

Osallistujat

Tutkimus toteutettiin kolmen maakunnan alueella ja se kohdistui sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa työskentelevään keskijohtoon. Tutkimukseen osallistui kultakin alueelta ryhmä sellaisia johtajia, joiden rooliin kuului tehdä yhteistyötä muiden tulosyksikköjen/tulosalueiden kanssa näiden palvelukokonaisuuksien sisällä. Kahden alueen osallistujat olivat joko kuntien tai pienehköjen kuntayhtymien terveydenhuolto-organisaatioiden johtajia, sosiaali- tai perusturvajohtajia ja sivistystoimen johtajia.⁴ Kolmannen alueen osallistujat olivat ison maakunnallisen integroidun sote-organisaation esimiehiä. Viittaamme tässä raportissa kaikkiin osallistujiin keskijohtona. Mukana oli kolme erillistä johtajaryhmää, 5–11 henkilöä/ryhmä, yhteensä kaikkiaan 39 henkilöä. Osallistujista kaikki kahta lukuun ottamatta olivat naisia. Noin 20 osallistujaa

³ Yhteenveto tutkimuksen toteuttamisesta sekä luotettavuus- ja eettisyyspohdinnat on esitetty liitetaulukossa 2.

⁴ Koska hanke kohdistui pääosin sote-sektoriin, käytämme raportissa selkeyden vuoksi pääosin ilmaisua sote-johtajat. Mukana oli joitakin sivistystoimen johtajia, joten joissakin kohdissa käytämme myös lyhennettä sote.

oli mukana koko tutkimuksen ajan, osa vieraili vain tietyissä työpajoissa. Johtajien vastuualueilla oli johdettavaa henkilöstöä keskimäärin 40–60 hengen välillä; osalla oli johtajien itsensä ja työntekijöiden välissä myös lähijohtajia, kuten palvelupäälliköitä tai osastonhoitajia. Kaikilla oli talousvastuu omasta yksiköstään tai toimialastaan.

Osallistujaryhmät koottiin JOY-hankkeessa alun perin kolmen asiakasryhmän eli lapsiperhepalvelujen, vanhuspalvelujen ja päihde- ja mielenterveyspalvelujen kokonaisuuksien ympärille. Nämä kaikki edustavat paljon palveluja käyttäviä asiakasryhmiä, joiden kokonaisvaltainen palvelu vaatii eri toimijoiden yhteistyötä yli sektori-, organisaatio- ja ammattirajojen, mukaan lukien johtamisyhteistyö. Johtajaryhmä A keskittyi ikäihmisten palveluihin, B päihde- ja mielenterveyspalveluihin ja C lapsiperhepalveluihin. Nämä asiakasryhmät olivat aiheena erityisesti asiakascase-työpajoissa. Muutoin ryhmien keskustelut ja työskentely eivät rajoittuneet pelkästään näihin asiakasryhmiin tai palveluihin, koska esimerkiksi sosiaali- tai perusturvajohtajien vastuualueet saattoivat kattaa hyvinkin laajasti kaikkien asiakasryhmien palvelukokonaisuuksien johtamisen ja kehittämisen.

Sote-integraatio ja yhteistyö muiden johtajien kanssa olivat ajankohtainen asia kaikkien osallistujien työssä. Seuraava aineisto-ote ryhmäkeskustelusta havainnollistaa johtajien työnkuvaa ja sote-yhteistyön osuutta siinä.

No nythän minun johtamisalue on pelkästään sosiaalipalvelut. Että terveyspalvelut on kuntayhtymässä, mutta edellisessä työpaikassa toimin perusturva-johtajana... meidän johtava ylilääkäri ja sillä tavalla terveyspuoli kuului myös siihen läheisesti... Itse nään kyllä hirmu tärkeenä tämän integraation nimenomaan asiakkaasta käsin, että saatais nämä palvelut integroitua, niin sehän olis tärkeätä. (C1)⁵

⁵ Litterointimerkinnot: Kolme osallistujaryhmää on merkitty kirjaimin (A, B, C), osallistujat numeroin (1–39; X, jos tallenteelta ei voitu tunnistaa ääntä), paikalla olleet tutkijat H1, H2. Kolme pistettä ... = tekstiä on poistettu välistä. Kolme viivaa --- = välistä poistettu keskustelua, sama henkilö jatkaa myöhemmässä puheenvuorossa samasta asiasta. – = puheenvuoro keskeytynyt. Pällekkäistä puhetta ja taukojen pituutta ei ole merkitty. Aineistositaatteja on voitu hieman muuttaa kieliasultaan ymmärrettävyyden lisäämiseksi tai anonymisointisyyistä. Tutkijoiden lisäykset sitaatteihin niiden ymmärrettävyyden helpottamiseksi on merkitty hakasulkeisiin []. Luovien työpajojen osalta on anonyymiteetin varmistamisen takia poikkeavat litterointimerkinnot.

1. KESÄ: JOHTAMISYHTEISTYÖ PUHEENA



Kuvio 1a. Neljän vuodenajan viitekehys: Kesä (Hujala ym. 2016; Hujala, Laulainen, Brookes ym. 2019)

On kaunis kesäpäivä. Suku on kokoontunut pihamaalle ihaillemaan kukoistavaa omenapuuta. Vaikka kaikki katsovat samaa puuta, he näkevät ja ajattelevat hyvin erilaisia asioita – ja siten puhuvat eri asioista, vaikka kyseessä on sama tuttu, pihan omenapuu. Mummo muistelee kauniita omenapuun kukkia menetetyssä Karjalassa. Luonnontieteilijä kertoo kasvien tieteellistä sukupuuta. Tytöt keskustelevat siitä, minkä lajikkeen omenista saadaan parasta hilloa. Nuorukainen kertoo juttua jännittävistä hetkistä lapsuuden omenavarkaisissa.

Sosiaalisen konstruktionismin mukaan sosiaalinen maailmamme rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja puheessa. Se, mitä ja miten puhumme, tuottaa ympärillämme olevaa sosiaalista todellisuutta. Yhtä totuutta ei ole olemassa, vaan totuuskin koostuu aina moniäänisesti.

KESÄ: JOHTAMISYHTEISTYÖ PUHEENA

Se, mitä ja miten puhumme yhteistyöstä, vaikuttaa siihen, miten sitä tehdään.

JOY-tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle sote-johtajien yhteistyöpuheesta. Perusolettamuksena oli se, että yhteistyön maailma rakentuu vuorovaikutuksessa ja puheessa. Kesä-osion tutkimuskysymys oli seuraava: *Mitä ja miten johtajat puhuvat monialaisesta, rajat ylittävästä johtajayhteistyöstä?*

Kesäosion tausta-ajatteluna on sosiaalinen konstruktionismi, jonka mukaan sosiaalinen maailma rakentuu ihmisten välisessä puheessa ja vuorovaikutuksessa (Gergen 1999; Suoninen 1999; ks. myös Hujala 2008). Aineiston muodostivat 5–6 tunnin mittaiset ryhmäkeskustelut, joita pidettiin kaksi kullekin kolmelle johtajaryhmälle (liitetaulukko 1).

Tunnistimme aineistosta viisi diskurssia eli viisi erilaista tapaa puhua yhteistyöstä⁶. Nimesimme nämä diskurssit seuraavasti: ideaalipuhe, rakennepuhe, puolustautumispuhe, rahapuhe ja tukipuhe. Kuvaamme näiden diskurssien kautta sitä, millaisiin asioihin – ja miten – johtajat puheessaan liittivät johtamisyhteistyön.

IDEAALIPUHE

Ideaalidiskurssissa johtajat puhuivat monialaisesta yhteistyöstä enimmäkseen tai ainakin lähtökohtaisesti myönteisesti. Johtajien ensimmäinen esiintulo aiheeseen liittyen oli yleensä positiivinen. Jo itsensä esittelyn vaiheessa osallistujat tuottivat retoriikkaa siitä, että yhteistyötä tehdään jo paljon ja että se on sujuvaa. Yhdessä tekemistä kuvailtiin myönteisillä sanoilla ja ilmauksilla kuten avoin, avoimuus, luonteva, aito, vuoropuhelu. Moniammatillinen ja monialainen yhteistyö näyttäytyi puheessa lähes kyseenalaistamattomana itsestäänselvyytensä. Myös rajat ylittävä johtajayhteistyö esitettiin ensisijaisesti hyvänä asiana, jota kaikki tekevät ja johon kaikki pyrkivät.

Yhteistyötä itseään ja sen hyötyä ei kyseenalaistettu suoraan, mutta puheeseen liittyi usein pieni epäily, joka esitettiin hyvin varovaisesti. Avointa, matalan kynnyksen yhteistyötä kuvailtiin ideaalina: on hyvä, jos toista johtajaa on helppo lähestyä. Puheesta löytyi kuitenkin usein ehdollistaminen, konditionaali.

Mut siinä mielessä ois mun mielestä niin ihana sellanen yhteistyö että ... että se pitäis olla niin matalaa että sä pystyt kysymään että mitä mieltä oot, tehtäiskö täs kohtaa yhteistyötä enemmän... (B2)

⁶ Käytämme tässä raportissa diskurssin synonyymeina puhetapaa ja puhetta. Diskurssin käsitteessä tukeudumme seuraavaan määritelmään: Diskurssi on ”toisiinsa liittyvä joukko ilmauksia, käsitteitä, termejä ja ilmaisuja, jotka muodostavat tavan puhua ja kirjoittaa tietystä asiasta, siten kehystäen tapaa, jolla ihmiset ymmärtävät asian ja toimivat suhteessa siihen” (Alvesson 2004, 327; alkup. lainaus Watson 1994, 113; ks. myös Hujala 2008, 86). Tätä raporttia varten tehdyssä analyysissä emme ole pitäytyneet tiukasti diskurssianalyyseissä, vaan olemme hyödyntäneet myös sisällönanalyysejä, tavoitteenamme luoda erilaisista puhetoivoista käytännön sote-kenttää kuvaileva kokonaisuus. JOY-tutkimukseen perustuen on valmisteilla diskurssiartikkeli Hujala, Laulainen, Taskinen, Martikainen, Klinga & Schruijer (käsikirjoitus).

Positiivinen puhe avoimesta dialogista sisälsi siten kuin pienen kysymysmerkin, epäilyn. Ideaalipuhe olikin usein kyseenalaistavaa ideaalipuhetta "avoimesti, mutta..." -orientaatiolla. Vaikka monialainen ja moniammatillinen yhteistyö oli tavoitteena itsestäänselvyys, puheella luotiin kuvaa sen käytännön toteutumisen keskeneräisyydestä – kuitenkin toiveikkaassa sävyssä. Matala kynnys viittaa myös siihen, että pysyvien ja hierarkkisten rakenteiden lisäksi toimijoiden väliseen kanssakäymiseen kaivataan myös joustavia, nopeita ad hoc -yhteyksiä.

... ollaan siinä opetteluvaihees edelleen, että vaatii kyllä työstämistä että me muistetaan myös johtamisen näkökulmasta se miten me tehdään yhdessä niitä ratkaisuja niin semmosen avoimen, aidon vuoropuhelun perusteella. (B1)

Epäily saattoi ilmetä myös kuten seuraavassa aineisto-otteessa: yhteistyöhalukkuutta epäillä, avoimuutta arvellaan näennäiseksi ja epäaidoksi ja sen toteutuminen kyseenalaistetaan mutta-lauseella.

... ollaan näennäisesti kovinkin avoin yhteistyölle, mut sit kuitenkin ollaan aika lailla siellä omassa kuplassa et sit se yhteistyö ei oikeasti toteudu. (B8)

Yhteistyön ideaalia varjostaa varovainen epäily.

Epäilyt siitä, että yhteistyö yli erilaisten organisaatio- tai ammattirajojen ei aina välttämättä toiminut, että kaikki eivät siihen kyenneet tai että kaikki eivät sitä halunneet, tuotiin esiin sivulauseissa varovaisina ilmaisuina. Seuraavassa aineisto-otteessa johtaja aloitti puhumalla yhteistyöstä positiivisesti. Hän kuitenkin jatkoi mutta-alkuisella lauseella, jossa hän asetti sen toteutumisen kyseenalaiseksi. Lauseen lopun kriittistä toteamusta "*semmosta selvästi on*" pehmensivät konditionaali (ei oltais) ja "*liikaa silleen*" ja "*vähän varovaisia*" -ilmaisut.

... et kyl me aina toisiamme autamme se ei oo minusta meillä ongelma. Mutta sitten sellanen että ei oltais liikaa silleen että vähän varovaisia, että mitähän toi nyt tarkoittaa jos se [toinen johtaja] haluis vähän enemmän tai jotenkin uudella tavalla asioita, niin semmosta selvästi on. (A10)

Osallistujat positioivat itsensä useimmiten aktiivisiksi ja yhteistyöhön halukkaiksi osapuoliksi. Oman yhteistyökyvyn korostaminen voi olla retorinen keino viitata siihen, että syy yhteistyön puutteeseen tai epäonnistumiseen nähdään jossain toisessa.

Et mulle yhteistyö ei oo ikinä ollut ongelma. Avoimena ihmisenä että minä kyllä reittini löydän... mulla ei oo sillä tavalla rajoja ja tykkään rikkoo rajoja. (A7)

Tosin sitten minä oon kyllä semmonen ehkä persoonana kans et mä haen sitä yhteistyötä ja haen ne kumppanit jostain. (A6)

Mistä (kyseenalaistava) ideaalipuhe kertoo ja millaisia seurauksia sillä on? Kuka sosi-aali- ja terveydenhuollossa uskaltaisi sanoa ääneen, että ei halua tehdä yhteistyötä tai

että kokee sen olevan hyödytöntä? Jos yhteistyö on organisaation tai työyhteisön kyseenalaistamaton tavoite, meta-arvo – jopa metahokema – vaatii rohkeutta myöntää, ettei itse koe siitä olevan lisäarvoa, ettei koe sille tarvetta tai tunnistaa jopa yksintyökentelyn tehokkaammaksi tavaksi. Ideaalipuhe asemoi johtajan itsensä itsestään selväksi yhteistyön kannattajaksi. Rohkea kyseenalaistaminen saattaisi horjuttaa muiden hyvälle johtajuudelle asettamia kriteerejä, hyvän johtajan identiteettiä. Uskalletaanko ideaalimaailmassa tuoda esiin yhteistyön kipukohtia?

Yhteistyö lienee niin erottamaton osa organisaatioiden julkisia tavoitteita ja ehkä myös yleisesti hyväksyttyä ihmiskäsitystä (hyvää organisaatiokansalaisuutta ja työyhteisön jäsenyyttä), että sen puolesta puhuminen vaikuttaa lähes automaattiselta. Yhteistyömyönteisyyttä voikin pitää eräänlaisena normina. Se on ymmärrettävää, sillä yhteistyö on keskeinen osa sote-ammattilaisten ammatillisuutta, jota vahvistetaan koulutuksella, lainsäädännöllä ja ammattieettisillä normeilla ja koodeilla. Lisäksi johtaminen sinällään rakentuu vahvasti yhteistyölle. Vaikka ideaalipuhe onkin näin perusteltua, tarkempi puheen tarkastelu antaa siitä moninaisemman kuvan. Se, että yhteistyöstä puhutaan positiiviseen sävyyn tai itsestään selvänä osana sote-ammattilaisen työtä, ei tarkoita, että kaikki sitoutuisivat siihen ja osaisivat tai haluaisivat toimia yhteistyön rakentavina osapuolina.

Kooste (kyseenalaistavasta) ideaalidiskurssista:

- Positiivista puhetta: rajat ylittävä aito, avoin yhteistyö nähdään ideaalitulana.
- Positiiviseen puheeseen liittyy kuitenkin pieni epäily, joka esitetään hyvin varovaisesti.
- Yhteistyöhalu ja -hakuisuus ovat lähes normi ja keskeinen osa ammatillisuutta ja johtajuutta.
- Yhteistyön toimivuus uskalletaan kyseenalaistaa vain epäsuorasti.
- Yhteistyön osapuolet voivat olla liian varovaisia toisiaan kohtaan, jolloin yhteistyö jää pinnalliseksi.

RAKENNEPUHE

Johtajat liittivät puheessaan yhteistyön sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteisiin, mikä on varsin ennalta arvattava tulos. Mielenkiintoiseksi tämän rakennepuheen tekee se, miten nämä kaksi asiaa – rakenteet ja yhteistyö – liitettiin toisiinsa.

Rakennepuheen sanasto koostui tekniikkaan ja mekanismeihin liittyvistä sanoista, kuten vuokaavio, prosessi, ohjaus, mallinnos, systemaattinen, työstäminen ja raja-aidat. Näillä kuvataan muun muassa työnjakoa ja työnjaon rakenteita koskevia neuvotteluja.

... johdon ja paikallistason semmonen tavallaan se, vuokaavio et mitä me tehdään kun meille tulee potilaita meille teille, tuonne tuonne, miten ohjataan hakemaan oikeita palveluita. (B5)

... mä näen kans hirveen tärkeeksi et just tämmöset, siis aluekohtasia prosessimallinnoksia, keskustelua siitä, että mitä ja kuinka... (B9)

Ainoastaan se haaste on nyt että me opitaan tekemään sitä yhteistyötä sen viidenkymmenen ihmisen kanssa jotka on tehny satunnaista yhteistyötä, noin ja

noin ketkä on tienneet että tuon kanssa vois tehdä yhteistyötä tässä asiassa. Nyt pitäis opetella tekemään systemaattista yhteistyötä tän porukan kanssa ja rakentaa jonkinlaisia prosessipolkuja ja muita. Niin sehän se on se haaste ... (C1)

Rakenteita tuotiin esiin lähtökohtaisesti positiivisesti: niiden uskottiin ratkaisevan ongelmia, niitä pidettiin tärkeinä ja niihin kohdistettiin odotuksia. Johtajien rakennepuhetta kuvasti toisaalta myös epäilevyys ja kyseenalaistaminen. Työstämistä ja hiomista peräänkuulutettiin: vielä ei ollut valmista.

Ehkä semmoinen jaettu prosessijohto vois olla se toimivin, että jokases cases sitten sovitaan, että siellä voi olla että no sä hoidat tän siivun ja mä hoidan tän siivun ja sitten täs kohtaa me palataan yhteen. (B1)

... tarvitaan vielä hyvin paljonkin sitä työstämistä että ... miten se sitten käytännössä toteutetaan niin et siinä ne raja-aidat vähän kaatuis. (B14)

Rakennepuheen mukaan pelkkä rakennerajoja ylittävien prosessien määrittely (jonka tekee yleensä ylin johto) ei siis riitä, vaan tarvitaan erilaisten prosessien ja mallien jatkuvaa parantamista, hiomista käytännön tasolla. Seuraavassa kahdessa otteessa korostui keskijohdon oma rooli ja vastuu prosessien toimeenpanossa. Niissä keskijohdon edustajat tunnustivat epäonnistumistaan, mutta myös puolustivat vastuunkannon haasteellisuutta. Vaikka rakenteita olisi jo muokattukin mahdollistamaan johtajayhteistyötä, yhdistämisen mahdollisuuksia ei osata aina käyttää. Toisaalta jälkimmäisessä otteessa tuodaan esiin se, että rakenteet rajoittavat yhteistyötä nimenomaan johtajatasolla, työntekijätasolla se toimii paremmin.

Nää prosessit on kyllä tehty mut me ei osata niitä vielä käyttää, siinä ontuu se meidän, minä luulen että se on meidän esimiesten vastuulla se henkilöstön opettaminen ja tiedottaminen, se on se vastuu että me osataan toimia näissä tilanteissa. (A1)

Niin, no minusta tuntuu että kun se yhteistyö toimii siis siellä ruohonjuuritasolla ihan suhteellisen hyvin, mutta se että meillä on erilliset organisaatiot ja erilliset johtajat niin tietysti se tuo semmosen oman haasteensa. (C1)

Palautepalaverissa, jossa JOY-hankkeen alustavia tuloksia käytiin yhdessä läpi, johtajat kommentoivat tätä rakenteiden jatkuvaa keskeneräisyyttä rakennediskurssiin sopivilla kuvailevilla ilmaisuilla: *"samaa tiiltä liimataan uudelleen paikalleen"* (B16).

Rakennepuheen toinen asia, joka rakenteiden keskeneräisyyden lisäksi ansaitsee tulla nostetuksi esiin, on rakenteiden "objektivointi". Jo integroidulla alueella toimiva osallistuja kuvasi järjestelmää ikään kuin entiteettinä, joka toimii omilla ehdoillaan. Tämä puhe tuottaa ihmisestä teknisen koneen osaa vastaavan ei-toimijan, jolla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa siihen, miten järjestelmä toimii. Rajat ylittävän yhteistyön kannalta tämä puhe voi tehdä johtajasta itsestään passiivisen toimijan, joka ei voi vaikuttaa asioihin, esimerkiksi asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Rakenne rakentaa itse itseään.

... tää alkaa rakentaa järjestelmä [itse itseään] – eilen puhuttiin muun muassa siitä että pitää olla sujuvia ja asiakasta lähellä olevia ratkaisuja, nopeita jotka vie asiaa eteenpäin, ja samanaikaisesti rakennetaan semmoista organisaatiota ja

systemiä, joka itse ruokkii elättää itsensä, et joka asia pitäis käydä aina jonkun konklaavin kautta, et mitään ei voisi tehdä, et vähän semmonen on tässä rinnalla tulossa ja se hidastaa niitä prosesseja ja sitä ihmisen avunsaantia ja tekee monimutkaiseksi sen. --- ...ni mä aattelin että, tähän menee ihan hulluksi et tälleen me tehdään siitä mahdotonta. (A6)

Jos järjestelmä alkaa elättää itse itseään, johtajakin jää syrjästäkatsojan asemaan.

Rakennepuheen kolmas mielenkiintoinen ulottuvuus tuli esiin integraation arvoja koskevassa työpajakeskustelussa⁷. Tehokkuus ja vaikuttavuus liitettiin nimenomaan järjestelmään ja järjestelmän tehokkuus asetettiin vastakkain inhimillisyyden (asiakaskeskeisyyden) ja siten välillisesti myös yhteistyön ja vuorovaikutuksen kanssa. Seuraavassa keskustelussa aiheena olivat integraation arvot.

Et tavallaan ku sehä on kakspiippunen juttu että jos katotaan järjestelmän näkökulmasta että jos lähtee siitä että olen rakentamassa järjestelmää, ni se järjestelmänhän pitää olla tehokas ja vaikuttava. Ja minä itse ajattelen että läpinäkyvyys siitä seuraa tavallaan se että, tääl on monta asiaa jotka seuraa... (C3)

Että luottamus esimerkiksi. (C1)

Tavallaan se läpinäkyvyys on arvona. Ja se ei tarkoita taas sitä että minä olisin siitä mieltä että asiakaskeskeisyys ja kunnioittaminen ja vastavuoroisuus ja voimaannuttaminen on höpö-höpö-hommaa. En missään tapauksessa niin ajattele. Mutta minä en jotenkin. No. (C3)

Osallistuja C3 teki eronteon itsensä (oman arvomaailmansa) ja esille nostamansa järjestelmän tehokkuuden ja vaikuttavuuden välille painottamalla vahvasti, ettei hän itse ajattele näin. Puhe kuitenkin rinnastaa ja asettaa vastakkain nämä kaksi asiaa: järjestelmän vaativan, rakenteisiin liittyvän tehokkuuden ja asiakkaaseen liittyvän arvomaailman. Tässä asiakas voi määrittäjä järjestelmän ehdoilla toimivaksi, vähemmän tärkeäksi toimijaksi, jonka tarpeet ovat ristiriidassa järjestelmän tehokkuusvaatimusten kanssa.

Kooste rakennediskurssista:

- Uskoa ja epäilyä: rakenteet ratkaisevat yhteistyön ongelmat?
- Rakenteet ovat aina keskeneräisiä.
- Järjestelmä on entiteetti eli se "elättää itse itsensä", asiat vain tapahtuvat. Johtajallekin jää vain rajallinen toimijuus yhteistyön edistäjänä.
- Järjestelmältä odotetaan tehokkuutta, joka jättää muut arvot jalkoihinsa. Johtajan vaikutusvalta asiakaslähtöiseen yhteistyöhön vähenee.
- Asiakas toimijana unohtuu, jos järjestelmä toimii vain rakenteiden ehdoilla.

⁷JOY-tutkimuksen arvotyöpajoihin perustuen on valmisteilla artikkeli Hujala & Zonneveld (käsikirjoitus); ks. myös Zonneveld ym. 2020.

PUOLUSTAUTUMISPUHE

Kolmannen johtajayhteistyön diskurssin nimesimme puolustautumispuheeksi. Rajojen ylittämiseen liittyvää puhetta, jonka helposti voi yhdistää puolustautumiseen, houkutteli osin esiin jo tutkimushankkeen nimikin – Johtajana yli rajojen. Tämä oli tarkoituskin: tavoitteena oli tutkia myös integroivan johtamisen haasteita. Tämä diskurssi kuvaa sitä, miten yhteistyöpuhe ilmeni negatiivissävyisenä, aika voimakkaanaikin puolustautumispuheena. Puolustautumisdiskurssi oli vahvempi kahdessa johtajaryhmässä niillä alueilla, joilla ei ollut toteutettu kaikkien kuntien yhteistä sosiaali- ja terveydenhuollon integraatiota.

Puolustautumisdiskurssin sanasto sisälsi melko voimakkaitakin metaforia, jotka loivat mielikuvan yhteistyöstä lähes uhkana: päälle puskeminen, omalle tontille kaivautuminen, puolustuskanta. Uhkaan reagoitiin puolustamalla omaa asemaa. Vastakkainasettelu ja tasavertaisuutta horjuttava alisteisuus korostuivat. Ideaalidiskurssin varovaisuuteen verrattuna tässä puheessa tuotiin suoraan esiin yhteistyön ongelmia ja hankalia tilanteita. Puolustautumista kuvattiin esimerkiksi reaktion painostamisen kokemuksiin.

Etä se kun välillä tulee huoli siinä, että kun toinen puskee päälle, niin sitten siinä tulee itselle automaattisesti semmoinen puolustuskanta. (B14)

Positiivisen, onnistuneen esimerkinkin kautta päädyttiin kuvaamaan ei-onnistunutta yhteistyöasetelmaa. Konkretisoivina kielikuvina käytettiin omalle tontille kaivautumista, jota vahvistettiin vastapuolelle osoitettuna lähestymiskieltona.

Mä niin kuin tykkäsin siitä keskustelusta tosi paljon, että lähdettiin pohtimaan sitä, että mitä yhteistä ja mitä hyötyä ja niin kuin lähtökohtaisesti positiivisesti, eikä niin kuin sillä tavalla että jokainen lyö kantapäänsä mahdollisimman syvälle, että tämä on mun tontti, älä tule tähän. (B15)

Tasa-arvoisen aseman sijaan puolustautumispuhe nosti esiin sektoreiden välisen hierarkian. Puheessa korostettiin terveydenhuollon ja sosiaalihuollon sektoreiden eriarvoista asemaa ja sosiaalihuollon jopa alisteista asemaa terveydenhuoltoon nähden.

Kenen ääni on se ikään kuin se suurin ääni ja aika usein se on terveydenhuollon profession kannalta aika suuri se terveydenhuollon ääni. Siitä tulee se semmoinen vähän vastakkainasettelu jotenkin. Me ollaan herkästi koettu sosiaalihuollosta että se on alisteinen. (Bx)

”Tämä on mun tontti, älä tule tähän.”

Sosiaalihuollon puolustautumisasema oli konkretisoitunut myös kansallisen sote-integraatiouudistuksen valmistelussa. Eräs valmistelussa mukana ollut henkilö oli kokenut oman asemansa niin, että hän *”on ajamassa lääketieteellisessä maailmassa sosiaalihuollon asiaa”* (B8). Toinen sote-uudistuksen valmisteluun osallistunut kuvaa seuraavassa otteessa omaa rooliaan. Sosiaalihuollon asema tasavertaisena sote-integraation osapuolena tulee tässä puheenvuorossa kyseenalaistettua vahtia-verbin käytöllä sekä implisiittisesti esitetyllä epäilyllä siitä, että sosiaalihuollon asiat eivät

välttämättä tulisi täysmittaisesti huomioitua sosiaali- ja terveydenhuollon yhdistymisen suunnittelussa.

... sote-valmistelussa minun tehtäviin kuuluu lähinnä sosiaalisen vahtiminen, että se tulee joka paikassa huomioitua ja kaikki palveluintegraatioon liittyvät kysymykset. (C3)

Puolustautumisdiskurssi nosti esille valta-asian paitsi sektoreiden välillä myös henkilökohtaisella tasolla. Yhteistyö voi olla myös henkilöiden valtakamppailua, kilpailua vallasta ja johtaa oman aseman puolustamiseen. Parijohtajuutta (ks. Klinga ym. 2016) koskevassa keskustelussa tasavertaista johtajakumppanuutta pidettiin mielenkiintoisena vaihtoehtona, ja siitä oli joillakin osallistujilla käytännössäkin hyviä kokemuksia. Eräs osallistuja aloitti toteamalla *"Mikä sen mukavampaa kun jos olisi samanvertainen jonka kanssa asiaa tehdä..."* (A3), mutta jatkoi sitten epäileväisemmin seuraavasti:

Niin siinä voi hyvin äkkiä kokea sitten että [pari johtajuus, yhdessä johtaminen] nakertaa omaa valtaa, semmosta valta-asemaa. Vaikka sit jos ajatellaan että jos se perustuu tähän yhteisjohtajuuteen niin sillonhan ollaan tasa-arvoisia ja näkemys on sama niin eihän siinä rakenneta, mut siinä tulee sit ne persoonakysymykset. Entä jos onkin, persoonaltaan kuningas ja toinen on persoonaltaan sitten avustaja. Erilaiset ne valta-asetat. Että oltais tasavertaisia... (A3)

Luulen että kaks kuningasta ei voi olla... Luulen kyllä että tässä on näin että ei voi olla kaks kuningasta, ne ei muodosta koskaan soljuvaa paria. Tai sitten pitää olla kehityskykyisiä yksilöitä. (A9)

Edellisen esimerkin puhe johtamisyhteistyöstä sisältää erilaisia dilemmoja. Toisaalta se kuvastaa halua jakaa vastuuta ja toimia yhdessä tasavertaisina kumppaneina ja toisaalta pelkoa oman aseman menetyksestä. Lisäksi se rakentaa samanaikaisesti kuvaa yhteistyön rajattomuuden ideaalista ja pelkoa omien rajojen (ja valta-aseman) menetyksestä. Johtamisessa on aina jollakin tavalla mukana valta. Yhteistyöhön toisen johtajan kanssa voi siten liittyä varovaisuutta, jopa pelkoa oman valta-aseman tai johtajaidentiteetin murenemisesta.

Millaisia seurauksia puolustautumisdiskurssi tuottaa? Puolustautumispuheesta välitty se, miten yhteistyö voi olla riski omalle asemalle ja valta-asemalle (konkreettinen valta-asema tai koettu vaikutusvalta). Siksi yhteistyöhön voi liittyä jo lähtökohteisesti toisen osapuolen asemointia vastapuoleksi, mikä näkyy puolustuskannalle asettumisena ja oman aseman varjeluna. Puolustautumispuhe voi tehdä näkyväksi sosiaali- ja terveydenhuollon sektoreihin ja professioihin edelleen liittyviä kulttuurisia jääniteitä, kuten sisäänrakentuneita arvohierarkioita ja kilpailua resursseista.

Kooste puolustautumisdiskurssista:

- Vastakkainasettelu ja alistaisuus korostuvat.
- Yhteistyö määrittyy uhkaksi, joka vaatii varautumista.
- Omaa asemaa ja identiteettiä on puolustettava.
- Puolustautumispuhe pitää yllä raja-aitoja, asettaa toimijat vastakkaisiin positiioihin, vastapuoliksi.
- Toisaalta puolustautumispuhe tuo esiin tärkeitä yhteistyön kehittämisen kohteita.

RAHAPUHE

Raha, kustannukset ja talousasiat yleensä ovat edellä mainittujen rakenteiden ohella itsestään selvä aihe, joka liitetään yhteistyön käytännön onnistumiseen. Johtajien puheessa raha muodosti ikään kuin viimeisen konkreettisen esteen yhteistyön onnistumiselle. Tässä diskurssissa rahasta puhuttiin negatiivisävyisesti, ongelmapuheena ja vastakainasettelujen kautta. Raha-asiat yhdistettiin erityisesti taloudellisen vastuun jakamisen ongelmiin, mutta myös osaamiseen ja organisaation tavoitteiden ristiriitaisuuteen.

Rahapuhe sekä vahvisti että selitti puolustautumispuhetta. Edellinen diskurssi, puolustautumispuhe, perustui todennäköisesti osin siihen ja heijasti sitä, että johtajalta odotetaan ennen kaikkea oman vastuualueensa ja yksikkönsä onnistumista – muun muassa budjetissa pysymisen näkökulmasta. Eräs osallistujista totesikin seuraavasti: *”Nehän [ylin johto] pistää meidät [keskijohto] kilpailemaan keskenämme”* (B6). Raha näytti olevan se, joka loppupeleissä asettaa yhteistyön ja vastuun omasta tai oman yksikön onnistumisesta vastakkaisiin asemiin. Osallistujien viesti oli, että yhteisestä budjetista puhutaan, mutta tulostavoitteiden saavuttamista arvioidessa puhe rahasta yhteisenä resurssina unohtuu. Tämä puolestaan voi johtaa puolustautumiseen.

... niin nää, talous ja budjetointi on aina sit se joka viimeistään laittaa ne raja-aidat siihen, yhteistyölle et sit ruvetaan arpomaan, että kummasta pussista nää menee, et se asiakas ei oo keskiössä, vaikka me puhutaan että asiakas täytyy olla keskiössä ja asiakkaan parhaaksi toimitaan. (B14)

... yhteistyö niin kauan kuin tullaan talouden äärelle... Mutta sitten kun tehdään tilinpäätöstä, tuleekin, otetaan ne käyrät esille ja kyseenalaistetaan että mitenäs tämä teidän voi olla näin, eikä muisteta, että vuoden aikana se on ollut meidän yhteinen budjetti. (B15)

”Sitten ruvetaan arpomaan, että kummasta pussista nää menee.”

Vastuuasia konkretisoitui seuraavassa keskustelussa: raharaja on myös vastuuraja. Rahapuheen perusteella jaettua talousvastuuta ei ole helppo toteuttaa käytännössä.

Mutta sitte jaettu vastuu, se on aina vaikea asia, että aina pittää olla se pussin perä, että on yksi joka on vastuussa. Että voi olla jaettua vastuuta, mutta se voi johtaa myös siihen et se ei oo kenenkään vastuulla. Et tavallaan tää on pikkusen semmonen huono kortti. (C5)

Ja monesti se on sillai että me kannamme tästä yhdessä vastuun, on yhtä kuin tästä ei kanna vastuuta kukaan. Että jos laitetaan vastuu johtoryhmä, [vs.] vastuu perusturvajohtaja, niin ihan eri napakkuus. Ryhti on ihan toisenlainen. (C3)

Totta tuokin. (C2)

Jokainen tietää että siihen ku oma nimi napsahtaa tai jos on että ”te joukkueena nyt olette” ni siinä oo mittää hättää et se on... (C3)

Rahadiskurssissa heijastui myös hienoista epävarmuutta liittyen johtajien omaan taloushallinnon osaamiseen etenkin silloin, kun oli budjetoitava toimintaa, jonka sisällöstä ei ollut täysin perillä. Eräs sosiaalijohtaja totesi yhdistetyistä sosiaali- ja terveysbudjeteista, että hänen on vaikea hahmottaa, mitä terveyspalvelujen budjettiluvut tarkoittavat käytännössä, kun niitä tarkastelee oman osaamisalueen – sosiaali- palvelujen – näkökulmasta.

Mutta kyllä se totta on että ku ne on minun budjetissa ne eurot, esimerkiksi terveys niin välttämättä niitä ei osaa yhtä selkeästi selventää, et mitä ne sisältää kun se sosiaali on se oma osaamisalue. (C4)

Keskustelussa kärjistettiin tätä asiaa sosiaali- ja hallintoaivometaforan kautta. *”Minulla on sosiaaliaivot”* -sanonnassa oli mukana huumorin kautta tuotettua vastakkainasettelua talousasioista vastaavien *”hallintoaivojen”* kanssa. Tällä vastakkainasettelulla vahvistetaan talouspuheen eroa substanssilähtöiseen ammatilliseen orientaatioon.

Ja niinku sanoin, mul on sosiaaliaivot, ja sit ku sitä joutuu aika tiukkaan miettimään eurojen näkökulmasta tässä tilanteessa... (C4)

Yhtenä aamuna herää ja huomaat että, olen muuttunut hallintovirkamieheksi. Niin siinä lopulta käy. (C3)

Puheeni on talouspuhetta vaan. (C4)

Rahaan liittyvän puheen negatiivisuutta ei tuotettu mitenkään uutena asiana. Puhe kustannuksista ja leikkauksista oli tuttua vuosien ja vuosikymmentenkin varrelta. Seuraavan otteen mukaan kustannusten kasvuun liittyvää pelottelu- tai uhkapuhetta on ollut aina.

... jotenki aina tuntuu sille, että aina on puhuttu siitä että nyt on rahat vähissä ja nyt pitää tehdä leikkauksia ja nyt on sitä ja nyt on tätä – ja aina vaan on selvity ja se maailmanloppu ei oo tullukaa. ---... jotenkin en mä jaksa uskoo et nyt yhtäkkiä käänitys ihan miinuksen suuntaan vaikka meilläki on taas kauheet pelottelut... mutta, sitteki jotenki en jaksa ihan niin pessimisti olla etteikö tämä tästä vielä, onnistuisi. (C6)

Rahapuheeseen sisältyi samantyylistä faktapuhetta kuin rakennepuheeseenkin. Esimerkiksi edellisessä otteessa rahan puute *”luonnollistuu”*, tekee siitä itsestään selvän asian (näin asiat vaan aina ovat olleet). Viittauksessa maailmanlopulla pelotteluun välittyy vaihtoehdottomuus (tee näin tai kaikki loppuu). Vaikka puheenvuoro sisälsi toivottomuuden uhkaa, se loppui kuitenkin toivon vihjeeseen. Esimerkki havainnollistaa sitä, miten taloudella pelottelu ja niukkuuspuhe voivat ajan myötä normalisoitua osaksi sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista. Ne kuvaavat asiantilaa, jonka kanssa on opittava ja on jo opittu selviytymään.

Rahapuheessa vastakkain asettuvat talous ja inhimillisyys – ikään kuin molempia ei voisi painottaa yhtä aikaa ja siksi joutuu valitsemaan, millä orientaatiolla johtajana toimii. Kiinnostavaa rahapuheessa on asiakkaiden jääminen sivurooliin tai niiden puuttuminen kokonaan. Rahapuhe on puhetta taloudesta ja ammattilaisista talouden vaatimuksiin vastaajina. Sen sijaan siitä puuttuu näkyvä argumentointi asiakkaiden

tarpeiden puolesta tai asiakkaan ääntä esille nostaen, vaikka välillisesti niukkuuspuhe vaikuttaakin asiakkaiden palveluihin. Rahapuheella on näin yhtymäkohtia rakennepuheen kanssa, sillä molemmista on tunnustettavissa tehokkuuden vaatimus muiden arvojen (asiakkaan tarpeiden, inhimillisyyden) jäädessä taka-alalle.

Kooste rahadiskurssista:

- Rahapuhe on negatiivista ongelmapuhetta.
- Raha on konkreettinen este yhteistyölle.
- Talous ja inhimillisuus asettuvat rahapuheessa vastakkain.
- Rahapuheessa asiakas jää sivurooliin.
- Johtajat yhteistyön tekijöinä jäävät raha-aitojen eristämiksi.

TUKIPUHE

Johtajien puheessa tuotiin suhteellisen paljon esiin keskijohdon työpaineita ja niihin liittyvää väsymystä ja uupumusta. Vaikka oma johtajan tehtävä koettiin positiivisesti haastavana ja mielenkiintoisena, sillä oli myös kääntöpuolensa. Erityisesti jo integroidulla alueella keskijohdon jaksaminen koettiin huolena sekä henkilökohtaisella tasolla että yleisemmin. Myös muiden osallistujaryhmien johtajat viestivät ajan riittämättömyydestä ja kiireisestä työtahdistä. Seuraavassa on ensin esimerkkejä jaksamisasiasta ja sen jälkeen siitä, miten tukidiskurssissa yhteistyö johtajakollegojen kanssa kuvattiin tärkeäksi voimavaraksi.

... viime syksynä jo ja viime keväänä tuntu että nyt ei rahkeet riitä että töitä jää tekemättä ja väsyn ihan uuvun kerta kaikkiaan... (A4)

Mä väitän niin, että en tiedä onko tämä liian rohkea väite ja menee vielä nauhalle mutta oon äärettömän huolestunut palveluesimiesten ja osastonhoitajien jaksamisesta... (A11)

Uupuminen yhdistettiin nimenomaan tuloksenteon aiheuttamiin paineisiin. Hyvä tulos oli saavutettu, mutta se oli väsyttänyt sekä liiankin motivoituneet johtajat itsensä että työntekijät.

Se vikahan meillä varmaan monella on. Että kaikki työt tehdään mitä eteen tulee vaikka yötä myöten. (A4)

... ja ollaan siinä nakutettu, koko alueella, hirmu hyvää tulosta mutta nyt on ihmiset uupumassa, niin siinä sitten johtaminen – että kun ne [työntekijät] kokee että liian pienellä porukalla tätä viedään – mutta edelleenkin oon saanut heidät mukaan siihen ja oon jakanut sitä vastuuta. (A10)

Tukidiskurssissa johtajayhteistyö tuotiin esiin hyvin positiivisella tavalla: johtajakollegoilta ja johtajayhteisöltä saa tukea ja voimaa arjen jaksamiseen. Tukipuhe oli myönteisin yhteistyön diskursseista.

Verrattuna siihen Kunta x:n aikaan niin minusta [tässä organisaatiossa] on ollu ihan parasta tämä, että esimiesyhteistyö on tiivistynyt ja on tullut niitä uusia

työkavereita. Että tavallaan ennen kun olin ihan siellä itsekseen esimiehenä niin tuntui, että aina piti keksiä niitä ratkaisuja [yksin] ja, joskus meni hyvin ja joskus ei ihan niin hyvin. Että nyt on kiva kun on aina joku jolta kysyä. (A4)

Jotenki siinä minä ajattelen, että minä odotan siltä asialta paljon, et siihen tulis oikeesti se toinen [johtaja] siinä ja päähkäilijä ja tällä hetkellä on se tilanne et jos mä oon viikon lomalla, niin, yks päivä ei riitä kerimään ees sähköposteja, et se on vaan niin älytöntä ryöppyä. (A11)

...niin se on mullakin se et mä tiedän, että meissä on paljon voimaa ja se yhteistyö on se meidän voima. (A7)

Johtajayhteisö on voimavara.

Tukidiskurssin keskeisin seuraus on se, että tällaisessa yhteistyön tukipuheessa toinen johtaja määrittyi nimenomaan kumppaniksi. Yhteistyö nähtiin positiivisena ilmiönä.

Yhteistyöhön liittyvä tukipuhe tuli esiin vahvemmin integroidun sote-organisaation johtajaryhmässä kuin itsenäisissä kunnissa/pienissä kuntayhtymissä alueiden ryhmissä. Osin tämä voi johtua siitä, että integraatio oli jo murtanut tiettyjä johtajien välisiä raja-aitoja. Muilla alueilla ei ollut vastaavanlaisia, pelkästään tiettyihin palvelukokonaisuuksiin keskittyneitä johtajayhteisöjä kuin alueella A.

Yhdessä johtamisen idea tiivistyy niin sanotussa parijohtajuudessa. Ruotsalainen tutkija Charlotte Klinga oli JOY-hankkeessa mukana asiantuntijana, ja hänen tutkimustaan sote-johtajien parijohtajuudesta (Klinga ym. 2018) käytiin läpi osallistujaryhmissä. JOY-hankkeessakin oli kokemusta kahden eri yksikön yhteisjohtamisesta, joskaan sitä ei kutsuttu parijohtajuudeksi. Kahdella samanvertaisella, samanlaisessa asemassa olleella yksikönjohtajalla oli ollut yhteinen kustannuspaikka ja ”yhteinen rahapotti” kustannusten kattamiseen. Toisella oli terveydenhuollon, toisella sosiaalipuolen koulutus, kumpikin vastasi oman yksikkönsä henkilöstöjohtamisesta, mutta he myös tuurasivat toisiaan toisen ollessa poissa. Kokemukset yhdessä tekemisestä olivat myönteisiä.

Parijohtajuuden kaltainen järjestely herätti myös epäilyksiä. Entä jos parijohtajuuteen valikoituisi kaksi hyvin erilaista persoonallisuutta?

Mutta ei yhtään huonompi ajatus... Mikä sen mukavampaa kun ois samanvertainen jonka kanssa asiaa tehdä. Mut se sitten aina se että entäs jos ois aivan erilainen johtamistyyli ja ei millään tapaa mentäis samaan suuntaan niin, se ois varmaan aika haastavaa tommosessa johtamisessa missä ois ihan eri näkökulmat ja, eri tyylit niin varmaan henkilöstökin ois ihan että toltä jos kysyn niin se menee näin ja toltä jos kysyn niin se menee noin. (A3)

Niin pitäis nüitten olla aika yhteiset. (A8)

Kooste tukidiskurssista:

- Positiivista puhetta johtajayhteistyöstä.
- Johtajakollegat ovat tärkeä tuki ja voimavara.
- Yhteistyön toinen osapuoli määrittyy kumppaniksi.

YHTEENVETO JOHTAMISYHTEISTYÖN DISKURSSEISTA

Seuraavassa taulukossa on koottu yhteen kaikkien viiden yhteistyödiskurssin keskeiset asiat.

Taulukko 1. Johtamisyhteistyön diskurssien keskeinen sisältö

Diskurssi	Diskurssia kuvaava aineistositaatti	Diskurssia luonnehtiva sanasto	Diskurssin yleinen luonnehdinta	Diskurssin (mahdolliset) keskeiset seuraukset
(Kyseenalaistava) ideaalipuhe	"Ollaan näennäisesti kovinkin avoin yhteistyölle, mut sit kuitenkin ollaan aika lailla siellä omassa kuplassa." (B8)	Avoin, avoimuus, luonteva, aito, vuoropuhelu; lisäksi kyseenalaistavat mutta- ilmaisut, konditionaalien käyttö	Yhteistyö itsestään selvä ideaalilla (jopa normi) osana sote-ammattilaisten ammatillisuutta ja johtajuutta, mutta entä todellisen toiminnan tasolla?	Luo (ainakin näennäisesti) hyvän ilmapiirin. Varovaisuuden takia yhteistyön kipukohtia ei tunnusteta, ongelmat "lakaistaan maton alle".
Rakennepuhe	"... rakennetaan semmoista organisaatiota ja systeemiä, joka itse ruokkii elättää itsensä..." (A6)	Tekniset ilmaisut: vuokaavio, prosessi, mallinnos, työstäminen, raja-aidat	Rakenteet ratkaisevat yhteistyön ongelmat. Järjestelmä on aina keskeneräinen. Järjestelmä kuvataan entiteettinä.	Oma aktiivinen toimijuus vähenee: johtaja ei pysty tai ei jaksa vaikuttaa. Yhteistyö tapahtuu rakenteiden ehdolla, asiakas unohtuu.
Puolustautumispuhe	"...tämä on mun tontti, älä tule tähän". (B15)	Puolustuskanta, vastakkainasettelu, alistaisuus, sosiaalisen "vahtiminen"	Yhteistyön ongelmalliset vallitsevat hierarkiat ja oman/ yksikön aseman puolustaminen.	Yhteistyö voi olla riski omalle asemalle ja siksi siihen voi liittyä toimintaa hankaloittavaa vastakkainasettelua.
Rahapuhe	"... se on aina vaikea asia, että aina pitää olla se pussin perä, että on yksi joka on vastuussa." (C5)	Talous, budjetointi, raha, pussin perä, raja, hallintovirkamies	Raha asettaa rajat yhteistyölle.	Yhteistyötä ei haluta tehdä, koska ajatellaan, että se voi vaarantaa oman yksikön taloudellisen menestymisen.
Tukipuhe	"...yhteistyö on se meidän voima." (A7)	Esimiesyhteistyö, tuki, voimavara, jaksaminen, "meissä on paljon voimaa".	Johtajakollegayhteistyö on tärkeä tuki ja voimavara.	Kumppanuusajattelun vahvistaminen. Yksintekemisestä siirrytään asioiden jakamiseen ja yhdessä johtamiseen.

Erilaisuuden pöytä: Miksi yhteistyö on niin usein vaikeaa? – Sandra Schruijer

Loogisesti ajatellen yhteistyön pitäisi olla helppoa: me olemme toisistamme riippuvaisia ja yhteistyö on usein ainoa keino saavuttaa yhteinen päämäärä. Silti yhdessä tekemiseen liittyy aina ongelmia: ihmisten välisissä suhteissa jännitteet ovat arkipäivää, varsinkin silloin kun niihin liittyy erilaisuutta. Ja se, että kykenee työskentelemään erilaisuuden kanssa, on yhteistyön perusta.

Oma organisaatio- ja sosiaalipsykologin näkökulmani organisaatioiden välisten ja moniammatillisten yhteistyösuhteiden tutkimiseen perustuu systeemien psykodynaamiikkaan (Schruijer 2008, 2015, 2020; Schruijer & Vansina 2008).

On keskeistä tunnistaa se, että erilaisuus (erot intresseissä, näkökulmissa, resursseissa, identiteeteissä jne.) on yhteistyön perusta. Kyky ymmärtää erilaisuutta – ja jatkuva erilaisuuden kanssa työskentely – on avain onnistumiseen ja epäonnistumiseen. Erilaisuutta on kuitenkin hyvin vaikea käsitellä tunnetasolla. Sekä tiedostetut että tiedostamattomat emotionaaliset, tunnetason dynamiikat vaikuttavat koko ajan ihmisten ja yhteistyön osapuolten välisiin suhteisiin.

Monialainen yhteistyö tapahtuu pöydän äärellä – virtuaalisen tai oikean pöydän. Pöydän äärellä myös erilaisuudet kohtaavat. Erilaiset mielikuvat, stereotyyppit, sosiaaliset identiteetit, asemista kiistelemineen, vallapyrkimykset ja epäluottamuksen tunteet ovat siinä läsnä yhtä lailla kuin järkevät tavoitteet ja loogiset ajatuksetkin. Yhteistyön pöydän tunneilmasto on tärkeä: tavoitetaan turvallinen tila, jossa on sekä aikaa että tilaa tutkia ja jakaa asioista erilaisia ajatuksia ja päästä jaettuun ymmärrykseen ja yhteiseen tavoitteeseen. Tilaa pitää olla erilaisille identiteeteille ja intresseille. Tällaista tunneilmastoa ei luoda hetkessä, se vaatii kehitymisprosessin, jossa keskinäistä riippuvuutta ja erilaisuutta tutkiskellaan ja siedetään.

Todellisuus on kuitenkin usein toista. Erityisesti yhteistyöprosessin alussa on ratkaisevan tärkeää ymmärtää, että luottamusta ei ole vielä rakennettu ja että erilaisuus on siksikin vielä normaaliakin uhkaavampaa. Voita-häviö-asetelma ja "hyssyttely" [kainostelu, kohtelias arkailu, kirjoittaja käytti englanniksi ilmaisua "pussyfooting"] ovat kaksi tavallista dynaamista käyttäytymismallia. Voita tai häviö -ilmapiiriä luonnehtivat me-he-ajattelu, kilpailu, valtapelit ja asemasta neuvottelu. Ei ole poikkeavaa, että sellainen ilmapiiri syntyy, etenkin alkuvaiheessa, kun suhteet ja luottamus eivät ole vielä kehittyneet. Hyssyttelyssä kaikkea eriävyyttä ja kitkaa vältetään ja kohteliaisuudesta näyttää tulleen päämäärä itsessään. Tämä on enimmäkseen tiedostamaton ryhmäilmiö, mutta voidaan nostaa yhteiseen tietoisuuteen (Schruijer 2018).

Sen sijaan että erilaisuutta vastaan taistellaan, moninaisuus pitää "kapitalisoida", ottaa hyötykäyttöön: sen kanssa on työskenneltävä, eroavaisuuksia on hyödynnettävä ja perusteltava, jotta yhteinen päämäärä voidaan realisoida. Tärkeä edellytys moninaisuuden kapitalisoinnille on ensinnäkin se, että eri osapuolet tuodaan yhteen ja toiseksi se, että jokaisen läsnäolo oikeutetaan. Edelleen luottamuksen rakentaminen vaatii sitä, että alun epäluottamusta suvaitaan samalla kun pyritään luomaan suhteita niin että positiivisia odotuksia voidaan vahvistaa (esimerkiksi noudattamalla perussääntöjä ja pitämällä lupaukset).

Kasvokkainen tapaaminen helpottaa luottamuksen rakentamista. On myös tärkeää luoda refleктоiva ilmapiiri, jossa kukaan ei kritisoisi eikä arvostele kenenkään käyttäytymistä vaan oppii erilaisuudesta. Viimeiseksi, eri osapuolten organisaationaalisissa konteksteissa pitää vahvistaa yhteistyöhön perustuvaa toimintaa (esimerkiksi johtajuudessa, organisaatiokulttuurissa, pal-kitsemisessä ja arvioinnissa).

Sandra Schruijer, professori, organisaatiopsykologi, Utrechtin yliopisto; Tilburgin yliopisto; Professional Development International, Hollanti

2. KEVÄT: JOHTAJIEN YHTEISTYÖ KÄYTÄNNÖSSÄ



Kuvio 1b. Neljän vuodenajan viitekehys: Kevät (Hujala ym. 2016; Hujala, Laulainen, Brookes ym. 2019)

Aurinko paistaa, luonto on puhkeamassa kukkaan ja ilma on tuoksuja tulvillaan. Pariskunnan sormet syyhyävät, he haluavat päästä tosissaan käsiksi puutarhatöihin. Heidän käsityksensä omenapuusta perustuu kädet savessa -tuntumaan ja se syntyy konkreettisen käytännön tekemisen kautta.

Pragmatismien ja käytäntölähtöisen lähestymistavan mukaan käytäntö on se, johon kannattaa kiinnittää huomiota. Oleellinen tieto syntyy arkipäivän käytännöissä ja rutiineissa.

KEVÄT: JOHTAJIEN YHTEISTYÖ KÄYTÄNNÖSSÄ

**Käytäntö ratkaisee.
Yhteistyö syntyy
arkipäivän käytännöissä
ja rutiineissa.**

JOY-tutkimuksen Kevät-osion tavoitteena oli selvittää keskijohdon yhteistyön käytäntöjä. Miten johtajien välinen yhteistyö toteutuu arjen työssä? Miten ja missä asioissa johtajat tekevät yhteistyötä keskenään, yli sektori-, organisaatio- ja ammattirajojen? Käytännönäkökulman perusajatuksena oli: puhutaanpa yhteistyöstä mitä tahansa, olennaista on se, mitä tapahtuu käytännön tasolla. Taustalla on pragmaattinen, käytäntölähtöinen lähestymistapa (James 2008/1907; Miettinen ym. 2009; Schatzki 2012). Sen mukaan olennainen, merkityksellinen tieto syntyy käytännössä ja myös löytyy sieltä.

Kevät-osiossa aineistona olivat keskustelusessioiden lisäksi osallistujien kävelyhaastattelut ja päiväkirjat (liitetaulukko 1). Myös taidetyöpajoissa nousi esiin konkreettisia johtajayhteistyön käytännön toteutumiseen liittyviä asioita. Aineiston analyysia ohjasivat seuraavat tutkimuskysymykset: *Miten johtajien rajat ylittävä yhteistyö konkretisoituu käytännössä? Mihin asioihin liittyen johtajat tekevät yhteistyötä yli sektori-, organisaatio- tai ammattirajojen?*

Seuraavassa on jäsenelty johtamisyhteistyötä käytännössä perustuen hyviin ja vähemmän hyviin esimerkkeihin, joita tutkimukseen osallistuneet johtajat nostivat esiin. Lopuksi käymme läpi yhteensovittavaa johtamista asiakasesimerkkien kautta.

PALJON MUTTA ”PINNALLISTA”?

Kuten edellä Kesä-osion diskursseissa jo todettiin, JOY-hankkeeseen osallistuneiden sosiaali-, terveys- ja sivistyssektoreita edustavien johtajien suhtautuminen rajat ylittävään yhteistyöhön oli lähtökohtaisesti positiivista. Yleistä kehittämistyötä tehtiin paljon. Aktiivinen johtajatason yhteistyö esimerkiksi asiakkaiden palvelujen yhteensovittamiseen liittyen yli sektori-, organisaatio- tai ammattirajojen ei kuitenkaan vaikuttanut olevan olennainen osa keskijohdon työtä.

Kaiken kaikkiaan yhteistyötä tehtiin enemmän oman toimialan tai ammattikunnan johtajien kanssa kuin yli sektorirajojen. Esimerkiksi alueilla B ja C, joilla kunnat tai pienehköt kuntayhtymät olivat vastuussa palvelujen järjestämisestä, sekä sosiaali- että sivistystoimen johtajat kertoivat pitävänsä säännöllisiä yhteistyötapaamisia alueen muiden kuntien vastaavien johtajien kanssa. Terveystoimen johtajia hankkeessa oli mukana vähemmän, ja heidän keskinäinen yhteistyönsä vaihteli riippuen siitä, miten terveyspalvelut kussakin kunnassa tai pienemmällä yhteistyöalueella oli järjestetty. Alueella A lähtötilanne oli toisenlainen: johtajien yhteistyö rakentui integroidun organisaation uudistetun rakenteen mukaan. Perinteiset perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen rajat olivat siellä poistuneet, ja johtajayhteistyökin keskittyi enemmän maakunnallisen organisaation toimialueiden (esim. ikäihmisten palvelut, perhepalvelut) sisäiseen yhteistyöhön suuremmalla maantieteellisellä alueella.

B- ja C-alueilla palveluista itsenäisesti vastaavissa kunnissa (tai muutaman kunnan yhteistyöalueilla) johtajat osallistuivat kuntien johtoryhmien työskentelyyn, joissa eri sektorit olivat saman pöydän ääressä. Sektorirajat ylittävä yhteistyö toteutui hyvin eri tavoin eri paikkakunnilla, riippuen myös paljon siitä, mitkä tahot vastasivat mistäkin palveluista. Pienehköissä kuntayhtymissä eri sektoreiden välisestä yhteistyöstä annettiin positiivisimmat arviot: jo vuosia oli tehty monialaista johtajayhteistyötä sosiaali- ja terveys- ja sivistystoimen välillä. Toimijat olivat oppineet pienemmällä yhteistyöalueilla tuntemaan sekä toisensa henkilöinä että kunkin toimijatahon toimintatavat, mikä helpotti käytännön yhteistyötä, kuten neuvotteluja ja päätöksentekoa uusista toimintamalleista tai asiakkaisiin liittyvistä ongelmista.

*”Yhteistyöhön liittyy puhetta,
ylipuhumista suhteessa
pätöksentekoon.”*

Käytännössä yleisin yhteistyön muoto olivat erilaiset palaverit, joiden aiheena oli useimmiten toiminnan yleinen kehittäminen. Alueella B todettiin, että yhteistyöhön liittyy paljon puhetta, ehkä joskus turhaakin puhetta.

Niin ehkä se semmonen puhuminen, niin jotenkin on sitä yhteistyön ilmentymää. (B8)

... paljon on yhteistyöneuvotteluja. Ja hyvässä hengessä ja hyviä ajatuksia mut sitten se, että kuinka eteenpäin vieviä ne loppujen lopuksi on, jäin pohtimaan sitä... todetaanko vaan tilanteita ja paljon puhetta. (B8)

Yhteistyöhön liittyy puhetta, siihen liittyy ylipuhumista suhteessa päätöksentekoon ja siihen liittyy rahapoliittisia kysymyksiä, vuoropuhelua, monennäköistä etukäteisvalmistelua ja tosiaan niin kun sanoin niin erilaisia askeleita, et mitkä on menny eteenpäin ja mitkä menny taaksepäin välillä. (B9)

Osallistujat tunnistivat, että erilaiset perinteiset rajat ylittävä yhteistyö on kuitenkin parantunut verrattuna esimerkiksi kymmenenkin vuoden takaisiin aikoihin. He myös kokivat, että johtajilta vaaditaan yhteistä orientaatiota entistä enemmän.

Että kuitenkin se et ehkä tänä päivänä mitä mäkin oon nyt tässä tehtävässä, niin tavallaan se on parantunu se yhteistyö. Ja tehdään sitä enemmän ja jotenkin ollaan tietoisempia siitä myös, et sitä myös vaaditaan meiltä enemmän et nyt on pakko ruveta tekeen enemmän sitä yhteistyötä. (B16)

Edellä Kesä-osiossa esitelty kyseenalaistava ideaalidiskurssi mutta-rajoituksineen näytti siten vastaavan myös johtajien arkipäivän käytäntöjä. Pinnan alla piilee kysymys siitä, ovatko kaikki palaverit tarpeellisia, onko niissä liikaakin ”vain” puhetta. Onko kaikki nyt toteutettava kehittämistyö tehokasta, onko siitä riittävästi hyötyä verrattuna siihen aikaan, jonka johtajat siihen käyttävät?

PERHEKESKUS LÄHENTÄÄ SEKTOREITA JA JOHTAJIA

Yhteistyön rakenteisiin vedottiin ja niitä peräänkuulutettiin johtajien puheessa (ks. Kesä-osion rakennepuhe). Miten rakenteet näkyivät johtajien arkipäivän käytännöissä? Millaiset rakenteellisia rajoja ylittävät johtamiskäytännöt edistäisivät parhaiten integroivaa johtamista?

Perhekeskustoimintaa pidettiin erinomaisena konkreettisena esimerkkinä sosiaali-, sivistys ja terveystoimen johtajien välisten rajojen ylittämisestä. Perhekeskusten suunnittelu lähti liikkeelle osana kansallista *Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaa* (2016–2019) ja jatkuu edelleen (LAPE 2019). Perhekeskukset voivat olla joko virtuaalisia verkostoja tai fyysisiä toimipisteitä. Niiden tavoitteena on tarjota lapsille, nuorille ja perheille kokonaisvaltaista, asiakaslähtöistä palvelua – toteutettuna eri toimijoiden (kunta, maakunta, järjestöt, seurakunnat) yhdessä toteuttamana.

Terveystoiminnassa pitkään kertomansa mukaan ”yksin” töitä tehnyt osallistuja totesi, että *”nyt on ollut valtavan hieno tämä LAPE-hanke ja perhekeskus”* (C5). Hänellä oli erittäin hyviä kokemuksia perhekeskuksen suunnittelusta; juuri se oli yhdistänyt konkreettisesti terveystoimea yhteen sosiaali- ja sivistystoimen kanssa. Perhekeskuksen suunnittelutyössä hän oli ymmärtänyt selkeämmin ne reunaehdot, joiden mukaan kullakin sektorilla toimitaan. Johtaja kertoi, että hänelle oli ollut hyvin silmiä avaavaa, kun hän oli päässyt kuulemaan eri ammattiryhmien – myös sivistystoimen ja koulujen – toimintaa ja ajatuksia ja oppinut, mitä ihmisestä ajatellaan kullakin sektorilla. *”Kun näkee, miten muualla toimitaan, huomaa miten hyvin se loppujen lopuksi istuu yhteen oman sektorin toiminnan kanssa. Kaikki tahot tavallaan hoitavat ihmistä, myös koulu.”* (C5)

*”Kun toimitaan samojen ihmisten hyväksi,
ei tarvitse kaivautua poteroonsa.”*

Myös toisen johtajaryhmän alueella perhekeskustoimintaa pidettiin onnistuneena johtajayhteistyön ilmentymänä. Eräällä paikkakunnalla perhekeskustoiminta oli lähtenyt liikkeelle siitä huomiosta, että lapsiperhepalveluja oli sinällään paljon, mutta työntekijät tekivät työtään hyvin eriytetysti. Esimerkiksi terveydenhoitaja ja sosiaalityöntekijä saattoivat tehdä työtä saman asiakkaan kanssa, olla samalla asialla toisistaan tietämättä. Perhepalvelujen kehittäminen oli lähtenyt liikkeelle terveys- ja sosiaalitoimen keskeisten toimijoiden yhteistyönä. Pian oli huomattu, ettei se riittänyt, vaan sivistystoimi ja varhaiskasvatus tarvittiin rinnalle, samoin järjestöt ja seurakunnat pyydettiin mukaan suunnitteluun. LAPE-hanke siivitti ja edelleen edisti alkanutta yhteistyötä sekä maakunnallisella että paikallisella tasolla.

Paikkakunnan konkreettinen yhteistyön tuotos oli ”Perhetalo”, kohtaamispaikka perheille ja si-so-te-ammattilaisille. Talo oli matalan kynnyksen tapaamispaikka, jossa on tarjolla eri tahojen, kuten järjestöjen ja seurakuntien järjestämää kerhotoimintaa. Eri alojen ammattilaiset – hammashoitajat, terapeutit jne. – olivat kukin vuorollaan tavoitettavissa paikan päällä asiakkaiden vastaanottoiloissa. Talossa oli erilaisia kokoustiloja ja siellä toimi myös avoin päiväkotitoiminta. Sosiaali-, terveys- ja sivistystoimen yhteistyö oli tiivistynyt. Toiminnasta vastasi perhekeskuksen johtoryhmä, jossa kunnan kaikkien eri sektorien johto oli edustettuna. Yhteistyön katsottiin lisäävän arvostusta ja kunnioitusta toisten ammattilaisten työtä kohtaan. Johdon yhteistyön merkitystä pidettiin keskeisenä.

... tää johtaminen kulminoituu hyvin pitkälti tohon perhekeskusjohtamiseen ja perhekeskuskuvioihin, millaista yhteistyötä ja koordinaatiota me sille meidän alueelle rakennetaan ja nimenomaan niin kun tässä on tullu esille että kyllä sillä yhteistyöllä on ihan mielettömän suuri merkitys sitten, että mitä me johtotasolla mietitään siitä ja miten se sitten valuu siitä alaspäin. (B9)

”Perhekeskustyössä vuoropuhelu johtotasolla toimii äärettömän hyvin.”

Perhekeskustoiminnan hyvästä alusta huolimatta jatkokehittämisen tarve tunnustettiin: päällekkäistä työtä tehtiin edelleen eikä toisten työnkuvia vieläkään tunnettu niin hyvin, että asiakasta osattaisiin ohjata parhaalla mahdollisella tavalla. Yhteistä budjettia ei ollut, mutta kuten keskeinen toimija kuvasi: *”...rahan päälle ei ole tapeltu yhtään”*. Tiloista ja toiminnan koordinaattorin palkasta aiheutuvat kustannukset oli jaettu kolmeen osaan sosiaali-, terveys- ja sivistystoimen kesken. Järjestöiltä ja seurakunnilta ei ole edellytetty taloudellista osallistumista.

Samaisessa kansallisessa LAPE-ohjelmassa toimintakulttuurin muutoksen työvälineiksi on kehitetty muun muassa lapsivaikutusten arviointi ja lapsibudjetointi. Näistä ei tämän hankkeen osallistujilla ollut juurikaan kokemuksia. Ajattelutavan muutoksen suuntaa pidettiin oikeana, mutta toteutusta yleisenä käytäntönä vielä kaukaisena asiana.

Lapsivaikutusten arviointi (LAVA) tähtää siihen, että eri organisaatiot (kunnat, maakunnat ja ministeriöt) ja toimialat päätöksinä valmistellessaan tunnistavat päätöksensä vaikutukset lapsiin. **Lapsibudjetointi** tarkoittaa talousarvion tarkastelemista lapsenoikeusnäkökulmasta (lapsilähtöinen budjettianalyysi). Lapsibudjetointi ei tarkoita erillisen ”lasten talousarvion” tekemistä, vaan kyse on talousarvion lapsiin kohdistuvien määrärahojen tarkastelusta kokonaisuutena hallinto- ja toimialarajat ylittäen. (THL 2020)

Hyvinvointijohtaminen oli toinen konkreettinen johtajia yhdistävä ilmiö. Hyvinvointijohtamisessa tarvitaan sektorirajojen ylittämistä, useiden sektoreiden johtajuuden yhdistämistä: asioita ja olosuhteita on parannettava eri sektoreilla yhtä aikaa ja yhdessä, jotta voidaan edistää hyvinvointia kokonaisuutena. Työkaluna tähän ovat hyvinvointikertomus ja sen indikaattorit, jotka kertovat, miten kuntalaiset jaksavat. Eräs osallistujista tosin totesi, että hyvinvointi-indikaattorit *”... ovat oikeastaan pahoinvointi-indikaattoreita, mittaavat oikeastaan kuntalaisten pahoinvointia.”* (Cx)

Hyvinvointikertomus ja hyvinvointi-indikaattorit ovat johdon yhteistyön konkreettisia välineitä.

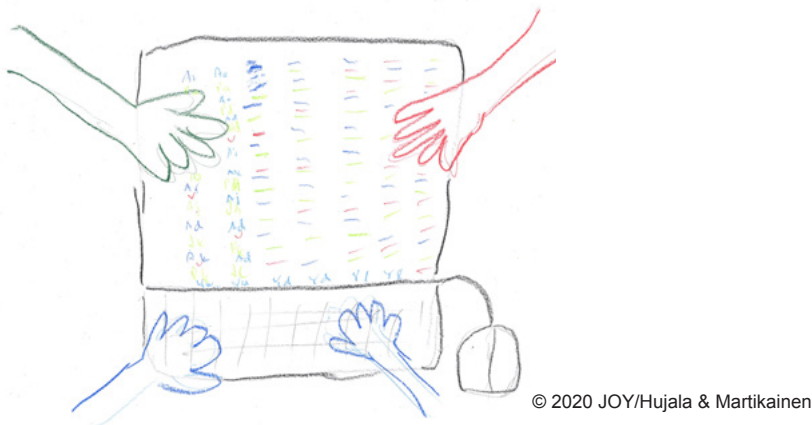
Kyseisessä kunnassa oli hyviä kokemuksia hyvinvointikertomuksen käyttämisestä työikäisten kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseen. Kunnan johtoryhmässä oli todettu kipukohdiksi mielenterveys- ja päihdeongelmat sekä ongelmien ylisukupolvisuus eli sukupolvelta toiselle siirtyvät ongelmat. *”Ensintuntui, että nämä asiat eivät kuulu ylimmälle johdolle eivätkä kaupunginjohtajalle. Nyt mieli on muuttunut: on tärkeää, että kunnan ylin johto tietää, miten kuntalaiset jaksavat.”* (Cx). Hyvinvointikertomuksen hyödyntämisessä olivat olleet mukana sekä sosiaali-, terveys- että sivistystoimi.

VOIMAVARALÄHTÖINEN TYÖVUOROSUUNNITTELU

Yksi esille nostettu konkreettisesti rajat ylittävä, resursseihin liittyvä johtamiskäytäntö oli niin sanottu yhteisöllinen tai toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu, joka on osa voimavaralähtöistä henkilöstöjohtamista. Tällaisessa työvuorosuunnittelussa aiempien yksikkökohtaisten työvuorolistojen sijaan kahden aiemmin täysin erillisen yksikön henkilöresurssit yhdistetään eli yksiköiden työvuorot laitetaan samalle listalle. Tavoitteena on henkilöstön joustava käyttö siellä, missä kulloinkin on eniten tarvetta. Yksiköiden henkilöstöhallinnosta vastaavat lähijohtajat tavallaan jakavat henkilöstövoimavarat keskenään.

Toimintalähtöinen vuorosuunnittelu oli JOY-hankkeen toteutuksen aikana vasta kokeilukäytössä, joten kokemukset siitä vaihtelivat. Kokeilu nähtiin toisaalta lupaavana tulevaisuuden kuvana joustavasta henkilöstövoimavarojen käytöstä, joka mahdollistaa ja laaja-alaisen osaamisen vahvistamisen. Seuraavassa esimerkki positiivisesta palautteesta.

Toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu on lisännyt yhteistyötä lähes päivittäiseksi terveyspuolen yksikön esimiehen kanssa, kun työvuoroja suunnitellaan samalle taulukolle. Se on ollut hyvä muutos ja antanut voimia omaan työhön. Yhteistyö on sujunut hyvin. Pohdimme yhdessä puutteellisia sijaisresursseja ja työvuorojen laatimista. (A8, päiväkirja)



© 2020 JOY/Hujala & Martikainen

Kuvio 2. Voimavaralähtöinen työvuorosuunnittelu kokoaa johtajat yhteisen äärelle. (Kuvatyöpajan piirros 14, ks. kohta Yhteistyön piirretyt kuvatarinat)

Toisaalta yhteisen vuorosuunnittelun ongelmat tuottivat myös kritiikkiä. Henkilöiden kierrättäminen yksiköstä toiseen koettiin osin pakkona, johon henkilöstöä oli vaikea saada mukaan. Myös henkilöstön kierrättämisen asiakaslähtöisyyttä kyseenalaistettiin kahdestakin syystä: Ensinnäkin väliaikaisesti osaaminen voi heikentyä ennen kuin uudet henkilöt ehtivät perehtyä perusteellisesti asiakkaiden tilanteeseen. Toiseksi henkilöiden jatkuvalla vaihtumisella voi tietyissä palveluissa jo sinällään olla asiakaslähtöisyyttä heikentävä vaikutus.

Kaksijakoisesta palautteesta huolimatta voimavaralähtöinen työvuorosuunnittelu on käytäntö, joka "pakottaa" johtajia yhteistyöhön. Sen on luonnollisesti oltava

tasapainossa muun vastuunjaon, esimerkiksi talousvastuun kanssa. Halu panostaa henkilöstöresurssien jakamiseen voi olla vähäinen, jos johtajan suoriutumista arvioidaan vain hänen oman yksikkönsä tai toimialueensa taloudellisen menestymisen näkökulmasta. Yhteistyön vaikuttavuuden arviointi – niin vaikeaa kuin se käytännössä onkin – pitäisikin pystyä kytkemään taloudelliseen arviointiin.

Yleisemmin resurssien jaon näkökulmasta heräsikin keskustelua siitä, voisiko johtajien talousvastuuseen liittyviä raportointikäytäntöjä muuttaa. Yksiköiden tai toimialueiden suoriutuminen raportoidaan ylempälle johdolle lähes aina ”rahat edellä”. Voisivatko budjetin tarkastelun lähtökohtana olla odotettavat tulot, kuten yksityispuolella, tai joskus jopa itse yhteistyön onnistuminen eli se, miten hyvin voimavaroja on onnistuttu jakamaan toisten yksiköiden kanssa.

TERVEYDENHUOLLON ”YLIVALTA” JA MUITA SIILORAJOJA

Kesä-osion puolustautumisdiskurssissa kuvastui johtajien välinen vastakkainasettelu, johon liittyvät ennakkoluulot ja stereotyyppinen suhtautuminen ”toisiin”. Erilaiset siilorajat konkretisoituivat käytännön tasolla eri tavoin.

Selvimmän vastakkainasettelu näyttäytyi terveydenhuollon erillisyytenä muihin sektoreihin verrattuna. Sosiaali- ja sivistystoimea edustavien osallistujien mukaan käytännön tason yhteistyö terveydenhuollon kanssa koettiin haastavimmaksi.

Eräs osallistuja pohti asiaa toteamalla, että sosiaali- ja sivistystoimenkaan yhteistyö ei ole aina mutkatonta, mutta *”...harvoin kai se ehkä kulminoituu niin kuin mitä esimerkiksi tuon terveydenhuollon kanssa”* (Bx). Toinen johtaja vahvisti olevansa samaa mieltä ja jatkoi *”... meillä on tosi hyvää yhteistyö sivistyksen kanssa, kun me ollaan samassa organisaatiossa. Mutta sitten on todella haastavaa, tai jotenkin terveydenhuollon kanssa. Tai enemmän, paljon enemmän haasteita.”* (Bx)

Sosiaalitoimen ja terveydenhuollon väliseen etäisyyteen koettiin liittyvän tietynlaista eriarvoisuutta, joka näkyi myös käytännön toiminnassa. Eräs osallistujista kuvasi valta-asiaa seuraavasti: *”Sosiaalityön alisteisuus terveydenhuollolle on semmoinen ilmassa oleva asia.”* (B8) Käytäntöjen tasolla tämä sosiaalihuollon ”heikompi” asema suhteessa terveydenhuoltoon ilmeni osallistujien mukaan esimerkiksi ikäihmisten palvelujen integraatiossa. Sosiaali- ja terveystalvelujen yhdistyminen on johtanut osallistujien mielestä siihen, että kotihoito ei juurikaan ole enää sosiaalipalvelua: hoidollisuuden osuus on noussut määräävään asemaan, muu tuki ja apu on jouduttu karsimaan. Samantyylistä vinoutumista sosiaalihuolto edustavat johtajat tunnistivat sote-alan uudistumisessa yleisemminkin. Käytännön sote-integraatiosta puhuttaessa viitataan esimerkiksi usein siihen, että sosiaalityöntekijöitä pitäisi jalkauttaa terveyskeskuksiin. Osallistujat nostivat esiin, että asian pitäisi olla myös toisin päin: terveydenhuollon osaamista olisi tarpeen ja pitäisi jalkauttaa vastaavalla tavalla sosiaalityön puolelle.

*”Sosiaalityön alisteisuus terveydenhuollolle
on yksi semmoinen ilmassa oleva asia.”*

Osallistujat nostivatkin esiin huolen siitä, johtaako sote-alan integraatio yhdentymisen sijasta siihen, että sosiaalityö hajautetaankin osaksi muita toimintoja. Jos jo vahvaksi muodostunut sosiaalisen yhteisö hajoaa, menetetään se hyöty, joka sillä puolella on jo

saavutettu sektorin sisäisellä yhteistyöllä. *”Kuka sitten johtaa sosiaalityötä [jos sen tekijät ovat hajallaan muilla sektoreilla] – työntekijätkin jo murehtivat tällaista asiaa.”* (B16) Huolena oli myös sosiaalihuoltoa koskevan kansallisen tilastotiedon huono saatavuus. *”Jos meidät pilkotaan kaiken mukaan, joukkoon, osaksi – ei sitä saada jatkossakaan.”* (B16)

Kuten puolustautumisdiskurssissa todettiin, vastakkainasettelu voi johtaa yhteistyön välttelyyn.

Tiettyjen tahojen kanssa [yhteistyö] toimii avoimesti ja äärimmäisen hyvin. Osin on näennäistä... Mikä on se kenenkin agenda yhteistyössä? Vaikeita asioita. Sitä miettii, kun itse on jossain vaiheessa lähtenyt mukaan aidosti, sinisilmäisenä, noviisina ja tullut höynäytettyä – nyt haluaa pitää sitä sosiaalisen profession puolta. (B16)

Edellä kuvatuilla kokemuksilla sektoreiden eriarvoisuudesta on vahvat historialliset juurensa. Mielikuva terveydenhuollon tietynlaisesta suuruudesta korostuu myös nykyisessä julkisessa keskustelussa rahanjaosta. Terveydenhuollon vaatimat, usein isot fyysiset rakennukset tekevät siitä visuaalisessakin mielessä isomman tuntuisen. Vertauskuvallinen puhe ”kovasta” ja ”pehmeästä” pitää yllä mielikuvaa sosiaalipalveluista terveydenhuoltoa tukevana toimintoina itsenäisen kokonaisuuden sijaan. Terveydenhuollon aseman korostaminen ja korostuminen yhteistyökuvioissa ei varmasti ole yleensä tietoista toimintaa. On kuitenkin keskeistä tunnistaa, että se saattaa vaikuttaa osapuolten tausta-ajatuksissa ja on siksi tärkeää tuoda esiin.

Keskusteluissa pohdittiinkin syitä sille, miksi sektorien väliset erot näkyvät vielä nykyisinkin, vaikka terveys- ja sairaalakeskeisyydestä on jo pitkään pyritty kohti kokonaisvaltaista näkemystä asiakkaasta. Osallistujat arvelivat, että sosiaalihuollolta vaadittava joustava ja muuntuva asiakaslähtöisyys voi näyttäytyä terveydenhuollon näkökulmasta mutkikkaana ja monikerroksellisena. Sosiaali- ja sivistystoimi puolestaan saattavat vierastaa terveydenhuollon toimintalogiikkaa, koska kokevat sen perustuvan yksityiskohtaisiin ohjeisiin. Sosiaalihuollon moniongelmaisissa tilanteissa tarvitaan usein enemmän asiakaskohtaista joustoa, jolloin vastaavanlaista tarkkaa ohjeistusta on vaikea toteuttaa. Kahden hyvin erilaisen toimintalogiikan kohtaaminen voi siten olla haastavaa. Tätä asiaa käytiin läpi JOY-hankkeen luovan liikkeen työpajoissa (ks. kohta ”Sosiaali- vai terveysaivot”).

Tuloksia tulkittaessa on muistettava, että terveydenhuolto oli vähiten edustettuna JOY-hankkeessa, mikä todennäköisesti näkyi osittain käydyissä keskusteluissa. Perusterveydenhuoltoa ja psykiatrian erikoisalaa lukuun ottamatta terveydenhuollon edustajia oli ollut myös vaikeinta saada mukaan tähän johtajien yhteistyötä käsittelevään tutkimushankkeeseen. Erikoissairaanhoidon näyttäytyminen muista hallinnonaloista erillisenä. Kaikissa osallistujaryhmissä se todettiin kumppaneista kaukaisimmaksi ja mainittiin useimmin hankalimmaksi yhteistyötahoksi. Näitä kokemuksia kuvattiin myös visuaalisesti kuvatyöpajoissa (ks. kohta 5.2 Yhteistyön piirretyt kuvatarinat).

Sosiaali- ja terveydenhuollon välisen rajanvedon lisäksi myös uusia raja-aitoja oli huomattu syntyneen. Erilaisissa organisaatiomuutoksissa syntyy väistämättä uusia siilorajoja. Integroiduissa sote-organisaatioissa perinteiset rajat sosiaali- ja terveydenhuollon välillä hälvänevät, mutta uudet rajat voivat yllättää. Uudenlainen organisointi oli esimerkiksi etäännyttänyt terveyskeskuksen vastaanottopalvelut ja terveyskeskussairaalan toisistaan. Ne sijaitsivat samassa rakennuksessa, mutta kuuluivat nyt eri toimialueisiin.

... pienen terveysaseman vinkkelistä, jossa meillä oli hyvin matala kynnyks... yhtäkkiä olikin rajat, seinät ympärillä. (A2)

Varhaiskasvatuksen siirtyminen sosiaalipalveluista sivistyspalveluihin oli puolestaan muuttanut lapsipalvelujen osalta varhaiskasvatuksen ja sosiaalitoimen välistä yhteyttä.

... sillan kun päivähoito on ollut sosiaalihuoltolain mukaista toimintaa, niin jotenkin me tehtiin todella paljon yhteistyötä niin kun sosiaalipalveluiden kanssa ja just perheiden kanssa ja se oli todella joustavaa. Että mitä kauemman varhaiskasvatus on ollut sivistyspalveluissa, niin sitä enemmän ne on jotenkin... niin kun kaikki varhaiskasvatussuunnitelmat ja kaikki sellaset ja ne eriytyy kauemmas sieltä, jotenkin että on erilaista tehdä sitä yhteistyötä nyt. Vaikka siis meillä on tosi [hyvä] yhteistyö, mutta jotenkin ne haluaa erottautua pois niistä sosiaalihuoltolain mukaisista palveluista. (B10)

Näihin uusiin raja-aitoihin ei liittynyt selkeitä valta-asetelmakysymyksiä, mutta niissä näkyi kuitenkin rajanvedon käytännön vaikutuksia.

YLHÄÄLTÄ ALAS -OHJAUS TURHAUTTAA

Alueella, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio oli toteutettu, osaa keskijohdon edustajista turhautti oman aseman muutos. Isossa organisaatiossa ylhäältä päin tuleva ohjaus koettiin toisaalta hyvänä käytäntöjen yhdenmukaistamisena ja hyvien käytäntöjen levittämisenä, mutta toisaalta myös turhauttavana oman työn näkökulmasta. Jotkut pienempien organisaatioiden johtotehtävissä aiemmin toimineet osallistujat toivat esiin, että vastuuta ja kehittämismahdollisuuksia oli ollut silloin enemmän. Kun aiemmin oli voinut johtajana itse kehittää, itse tehdä ja itse luoda uutta, tilalle oli tullut *"valmiina hirmu nippu ohjeita"* (A7), ylhäältä päin *"valmiiks tuutista asioita"* (A10).

Osin tämä koettiin jopa tietynlaisena tasapäistämisenä, keski- ja lähijohdolta oli *"hävinnyt aika paljon puikkoja"* – oman itsensä näköiseen johtamiseen oli nyt vähemmän mahdollisuuksia kuin aiemmin, vaikka alun perin oli odotettu juuri päinvas-taista. Annetut päätöksenteon rajat koettiin liian kapeiksi nimenomaan motivaation näkökulmasta. Kehittämistyöhön osallistuminen oli aiemmin ollut palkitsevaa. Nyt tuntui, että liian paljon asioita tuli valmiina ylimmältä johdolta. Aikataulut asioiden kehittämiseen tulivat usein niin lyhyellä varoitusajalla, että vaikka olisikin halunnut antaa asiaan oman panoksensa, siihen ei ollut mahdollisuutta.

Et ei tarvi ite kehittää ollenkaan kun ne tulee kaikki valmiina... ei kerkii kehittää. Sitä niin paljon tulee meille valmiiks tuutista asioita, deadlinet. (A10)

Osin oli myös sellainen tuntuma, että ylempi johto ei ottanut vastaan eikä hyväksynyt alhaaltapäin tulevaa kritiikkiä. Kaikkia koskevia yleisiä ohjeita oli välillä vaikea toteuttaa erilaisissa yksiköissä. Aiemmin johtajille itselleen kuuluneita kehittämistehtäviä oli delegoitu erilaisille erikoisasiantuntijoille, mikä oli omalta osaltaan supistanut keski- ja lähijohdon tehtäväkenttää.

Turhautumista aiheutti myös kansallisen sote-uudistuksen tilanne. Aiempi maakunta- ja soteuudistuksen valmistelu koettiin hyvänä konkreettisena yhteistyönä. Esimerkiksi maakuntatasoisten palvelukokonaisuuksien suunnittelu erilaisille paljon

palvelua tarvitseville asiakasryhmille oli vienyt monia asioita eteenpäin. Turhautumista tuli siinä vaiheessa, kun uudistus kariutui keväällä 2019. Johtajilla oli edelleen vuoden 2020 alkupuolellakin huoli siitä, oliko tehty työ mennyt hukkaan ja voitiinko jo tehtyjä palvelukokonaisuuksien määrittelyä ja muuta valmistelua hyödyntää lainkaan tulevaisuudessa.

”Koko ajan saa liimata niitä samoja tiiliä paikalleen, haluaisi jo edetä siinä kehittämisessä.”

Keskijohdon tuntuma oman kehittämispotentiaalinsa vajaakäytöstä – tai väsymys jatkuvaan, kansallisesti ohjattuun kehittämiseen, jolle ei näytä olevan loppua – ovat asioita, joihin kannattaa kiinnittää huomiota johtajien jaksamisen näkökulmasta. Muuttuuko keskijohdon rooli enemmän suorittavan tason tehtäväksi, kun itsenäisten kuntien järjestämisvastuusta siirrytään maakunnallisiin sote-organisaatioihin? Millaisia seurauksia sillä on johtamistyön ja johtamisyhteistyön kannalta?

Seuraava kuvatyöpajassa (ks. kohta 3.2) käyty Rubikin kuutio -keskustelu kuvaa hausalla tavalla suhtautumista sosiaali- ja terveystalouden jatkuvaan uudistumiseen. Tässä orientaatio on toiveikkaampi kuin edellä mainitussa ”samaa tiiltä liimataan uudelleen ja uudelleen” -mielikuvassa. Pienin askelin päästään eteenpäin.

Rubikin kuutio – jatkuvan kehittämisen metafora:

P5: Ja sitten mä oisin halunnu jotenkin kuvata sitä ongelmaa niin mä oon aina tehny pienenä noita Rubikin kuutioita, must se oli jotenkin niin kun et meil on yks sivu jo valmiina, me ollaan päästy eteenpäin, mutta että vielä on tekemistä, jotenkin –

H1: Mut kuvittelepa et miten inspiroivalla tavalla sinä esität tässä haasteita, että niitä haasteita on ynnä muuta, mutta ne ei ookaan sulla semmosta et ”voi voi” vaan ne on Rubikin kuutioina, että nehen on jotenkin peli, no melkein.

H2: Ja miten positiivinen – yksi sivu on jo valmiina.

P8: Niin. Tuo [Rubikin kuutio] tuo uudenlaisen ajatuksen, kun aina ne samat [metaforat] niin tuo on ihan hauska.

H2: Niin on. Toivotaan että tämä, tällä hallituskaudella saamme koko Rubikin kuution [tehtyä].

P5: Kyllä. Mä ainakin uskon siihen.

Epävarmuutta aiheutti se, onko kaikki nyt toteutettava yhteistyö tehokasta, onko siitä hyötyä. Onko laajamittainen kehittämis-yhteistyö vain pintakuorutusta, jolla ei ole

todellista merkitystä käytännössä? Luonnollisesti edellisen sote-uudistuksen kaatuminen on lisännyt turhautumista, epävarmuutta ja yhteistyön vaikuttavuuden kyseenalaistamista. Osallistujat kysyivätkin: ”Valuuko kaikki tehty kehittämistyö hukkaan?”

YHTEENSOVITTAVA JOHTAMINEN: ASIAKAS-CASET

Johtajien välinen yhteistyö koski usein laajempia kehittämisasioita kuin eri toimialojen palvelujen suoranaista yhteensovittamista. Asiakkaan arjen koettiin olevan verrattain kaukana lähes kaikkien hankkeeseen osallistuneiden johtajien työn näkökulmasta tarkasteltuna. Asiakaslähtöisyys mainittiin kyllä työtä ohjaavaksi perusperiaatteeksi, mutta johtajien oman työn lähtökohta oli yleisemmässä kehittämisessä (kuntatason johtoryhmät, alueyhteistyö) tai, kuten integroidussa sote-organisaatiossa, tietyn toimialan henkilöstön johtamisessa.

Hieman kärjistäen voisi todeta, että asiakaspalvelujen yhteensovittaminen koettiin nimenomaan työntekijätason tehtäväksi eikä johdon roolia siinä hahmotettu keskeiseksi. Integroiva tai yhteensovittava johtaminen ei kuulunut keskijohdon ydintehtäviin. Palvelujen yhteensovittaminen yhteistyössä eri vastuualueiden johtajien kanssa ei välttämättä konkretisoitunut arjen johtamiskäytännöiksi, vaikka asia tunnistettiin tärkeäksi tavoitteeksi.

Tämä integroivan eli yhteensovittavan johtamisen abstraktius ilmeni esimerkiksi hankkeen asiakascase-työpajoissa. Kukin osallistujaryhmä sai tehtäväkseen määritellä esimerkin yhteensovitettuja palveluja tarvitsevasta asiakkaasta, jonka palvelupolun kehittämistä käytiin läpi kunkin ryhmän työpajassa. Matti-, Tiina- ja Emma-asiakasesimerkit on esitetty lyhyesti seuraavassa taulukossa.

Taulukko 2. Asiakascase-työpajat yhteensovittavan johtamisen näkökulmasta

Palvelut	Ikäihmisten palvelut	Mielenterveys- ja päihdepalvelut	Lapsiperhepalvelut
Kuvitteellinen asiakas	Matti, 73 vuotta	Tiina, 40 vuotta	Emma, 8 vuotta
Asiakkaan taustakuvaus	Eläkeläismies, jolla on diabetes ja muita pitkäaikaissairauksia. Matti asuu kotona Elsa-vaimonsa kanssa, jolla dementiaoireita.	Keski-ikäinen töissä käyvä nainen, eronnut. Kaksi lasta, joilla ongelmia koulussa. Sekä Tiinalla että avomiehellä runsasta alkoholinkäyttöä, Tiinan kohdalla myös epäily mielenterveysongelmista.	Koululainen, jolla levotonta käyttäytymistä ja keskittymisvaikeuksia sekä kotona että koulussa.
Tilannekuvaus	Matti kaatuu ja joutuu äkillisesti lonkkaleikkaukseen.	Tiinan tytär jouduttu viemään koulusta sairaalan ensiapuun viiltelyn takia.	Opettaja ottaa vanhempiin yhteyttä Emman keskittymisvaikeuksien takia.

Tehtävänanto:

Palveluketjun kuvaus ko. tilanteessa: Mitä toimijatahoja tarvitaan mukaan? Millaista yhteistyötä tarvitaan, miten järjestetään? Mitkä ovat suurimmat kehittämishaasteet? Mikä on eri toimijatahoilla johtajien – ja johdon välisen yhteistyön – rooli ko. tapauksessa?

Työpajojen alussa kaikissa ryhmissä oli aluksi hieman epätietoinen tunnelma sen suhteen, mistä tehtävänannossa pitäisi lähteä liikkeelle. Yleinen alkukommentti olikin, että palvelujen yhteensovittaminen on työntekijöiden työkenttää, eikä siihen ole johtajana tarpeen tai hyväkään puuttua.

Konkreettisen asiakasesimerkin pohtiminen yhdessä eri toimialoja tai yksikköjä edustavien johtajien kanssa avasi kuitenkin osallistujille sitä, missä kohdissa juuri heidän itsensä eli johtajien välisen yhteistyön merkitys on suurin. Osallistujien keskeiset huomiot palvelujen yhteensovittamiseen liittyvästä johtajayhteistyöstä kunkin asiakasesimerkin kohdalla voidaan tiivistää seuraavasti:

Matin kohdalla ryhmä päätyi pohtimaan tilannetta, jossa Matti ei enää leikkauksen jälkeen pärjäisikään kotona. Palvelupolun ongelmakohdaksi muodostui hyvinkin todennäköinen pallottelu sairaalajakson jälkeen terveyskeskussairaalaan toiseen, jopa toisiin kuntiin, odottamaan asumisyksiköstä vapautuvaa paikkaa. Elsa-vaimon sijoitusongelmat Matin äkillisen sairaalaan joutumisen takia oli toinen kriittinen kohta: mikä taho ja kuka ottaisi akuutin asian hoitaakseen.

Tiinan esimerkki osoittautui turhan monimutkaiseksi pohdittavaksi lyhyessä työpajassa: tarkoitus oli alun perin pohtia Tiinan ongelmien tunnistusta ja hoitamista, mutta Tiinan tyttären tilanne vei suurimman huomion ja Tiina itse jäi keskustelussa sivuunsa. Kriittiseksi kohdaksi osoittautuivat lastensuojelun ja muiden tahojen väliset yhteydet, joita yhteistyön näkökulmasta säätelee pitkälti lakiin perustuva vaihtelovollisuus.

Emman esimerkki kuulosti alun perin yksinkertaiselta, mutta johti pitkällisiin keskusteluihin eri kuntien ja alueiden erilaisten toimintatapojen erojen takia. Sivistystoimen, sosiaalitoimen ja terveydenhuollon (ml. kouluterveydenhuolto) ja tarvittaessa erikoissairaanhoidon rooli palvelupolun eri vaiheissa vaihteli, samoin kuin osallistujien käsitykset siitä, mikä olisi paras tapa hoitaa perhepalveluja.

Kaiken kaikkiaan asiakastason ongelmat olivat johtajille sinällään hyvinkin tuttuja ja palvelupolkuihin liittyvät pullonkaulat tunnistettiin. Ongelmakohtien ratkaisuun liittyvät käytännön yhteistyöjärjestelyt (kenelle henkilölle työntekijätasolla kuuluisi koordinoitavastuu, keitä ovat minkäkin tahon vastaavat johtajat, keiden kanssa johtotasolla pitäisi suunnitella yhteistyötä) sen sijaan vaikuttivat olevan yllättävänkin epäselviä. Erilaisia toimintatapoja saattoi olla käytössä samankin kunnan tai toimintayksikön sisällä. Etenkään isommilla paikkakunnilla johtajat eivät välttämättä tiedä esimerkiksi sitä, ketkä ovat eri tahoilta koottujen moniammatillisten ryhmien jäsenten lähimpiä johtajia, vaikka juuri heidän kanssaan heidän itsensä pitäisi olla yhteydessä, jos ongelmia ilmenee.

Yhteensovittavan johtamisen näkökulmasta keskusteluissa tiivistyi muun muassa seuraavia käytännön tason asioita, jotka eri toimialoista tai yksiköistä vastaavien johtajien on hyvä huomioida koskien etenkin paljon eri tahoilta tarvitsevien asiakkaiden palvelupolkuja:

Yhteensovittava johtaja

- tietää, miten palvelupolut (palvelukokonaisuudet) hänen alueellaan käytännössä kulkevat, erityisesti toimijatahojen risteymäkohdissa
- tietää kenelle omassa organisaatiossa kuuluu tietyn palvelupolun koordinoitivastuu
- tunnistaa, mitkä tahot ovat muita keskeisiä (oman organisaation ulkopuolisia) toimijoita ko. palvelupoluilla
- tietää/tuntee johtajat, jotka vastaavat kunkin toimijatahon osalta kyseisestä palvelupolusta
- tietää/tuntee erilaisten moniammatillisten tiimien ulkopuolisten jäsenten osalta, keitä ovat heidän johtajansa

- neuvottelee säännöllisesti muiden tahojen vastaavien johtajien kanssa palvelupolkujen käytännön toteuttamisen periaatteista
- sopii yhteistyön työnjaosta ja resurssienjaosta muiden johtajien kanssa
- vastaa siitä, että oma henkilökunta on tietoinen siitä, mitä yhteistyöstä on sovittu muiden kanssa

- ottaa vastuun hankalista yhteensovittamisen ongelmatilanteista
- on tarpeen vaatiessa aktiivisesti yhteydessä muihin vastaaviin johtajiin ongelmatilanteisiin liittyen
- käy henkilökunnan kanssa läpi ongelmatilanteiden palautteen – mukaan lukien sen, mitä palvelupolun muiden johtajien kanssa on ongelmatilanteesta keskusteltu

- kannustaa henkilökuntaa toteuttamaan ja kehittämään jatkuvaa monialaista yhteistyötä ja antamaan siitä säännöllistä palautetta
- varmistaa, että omalla henkilökunnalla on tarvittavat resurssit ja osaaminen
- antaa palautetta organisaation ylimmälle johdolle palvelupolkujen yhteensovittamisen tilasta
- varmistaa, että asiakkaat otetaan mukaan palautteenantoon ja että palaute hyödynnetään palvelupolkujen kehittämisessä.

Yhteisjohtajuutta ruotsalaisissa sote-keskuksissa – Charlotte Klinga

Mitä tapahtuu, jos johtajien yhteistyö on johtamista ohjaava pääperiaate? Jos yksikköä johtaa-kin yhden johtajan sijasta kaksi? Tällainen järjestely, ”parijohtajuus”, toteutui vuosien ajan neljässä tukholmalaisessa sosiaali- ja terveyskeskuksessa. Yhteisjohtaminen (co-leadership, ks. Klinga, Hansson, Hasson & Sachs 2016) oli kestävään sote-integraatioon kohdistuneen väitöskirjatutkimukseni (Klinga 2018) yksi teema.

Sosiaali- ja terveyskeskukset tarjosivat sekä terveys- että sosiaalipalveluja aikuisille mielenterveysasiakkaille. Johtajista toisella oli terveydenhuollon, toisella sosiaalihuollon tausta. Kumpikin vastasi omalle taustaorganisaatiolleen; Ruotsissa kunnat vastaavat sosiaalipalveluista, maakunnat/alueet terveystalveista. Johtamistyö tehtiin kuitenkin yhdessä.

Yhteisjohtajuus yksikötasolla vaatii, että organisaatio ylintä johtoa myöten toimii samoilla yhteistyön periaatteilla. Käytännössä yhteisjohtaminen oli enemmänkin koko ajan muuttuvaa ja kehittyvää toimintaa, arjen yhteistä hienosäätöä kuin etukäteen määriteltyä työnjakoa. Johtajat totesivat, että yhdessä johtaminen vaati paljon, mutta myös antoi paljon.

Järjestely mahdollisti yhteisen resurssien jaon, mukaan luettuna henkilöstön joustavan käytön. Johtajille itselleen kyse oli prosessista, jossa he oppivat koko ajan toisiltaan ja toisen toimialan palveluista. Jaettu toimisto mahdollisti välittömän tuen kollegalta. Avoimuus ilmeni turhantärkeyden puuttumisena, kompromisseina ja jatkuvana kommunikointina. Kun toimintaa eivät rajoittaneet yksiköiden rajat vaan vastuu oli jaettua, palvelut pystyttiin tarjoamaan asiakaslähtöisemmin. Asiakkaita osallistettiin aktiivisesti mukaan palvelujen kehittämiseen. Erilaiset yhdistysten ja järjestöjen mukanaolo oli tässä avainasemassa.

Väitöskirjatutkimukseni (Klinga 2018) tulosten mukaan kestävä sote-integraatio perustuu kykyyn johtaa muutosta tukeutumalla kolmeen peruseriaatteeseen: kumppanuuteen, kokonaisvaltaiseen asiakaslähtöisyyteen ja jatkuvaan organisaationaaliseen oppimiseen. Kun asiakkaan kokonaisvaltaisuuden ymmärtäminen alkaa johdon tasolta, se varmistaa, että integraatio tuottaa arvoa myös asiakkaalle. Johtamisen näkeminen yhteisenä toimintana on avain onnistuneen sote-integraation toteuttamiseen.

Charlotte Klinga, LT, post doc -tutkija, Karoliininen instituutti, Ruotsi

3. SYKSY: KOKEMUKSET YHTEISTYÖN TAUSTALLA



Kuvio 1c. Neljän vuodenajan viitekehys: Syksy (Hujala ym. 2016; Hujala, Laulainen, Brookes ym. 2019)

Kolea lokakuun päivä. Nuori nainen kävelee mietteissään. Omenapuu ei ole konkreettisesti olemassa tässä ja nyt (talvi), ymmärrys siitä ei muodostu diskursseina sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (kesä) eikä myöskään jokapäiväisten tekemisten konkretian kautta (kevät). Ajatus omenapuusta ilmiönä on kätkeytyneenä jonnekin nuoren naisen tietoisuuteen. Kun hän palauttaa mieleensä muiston kerran eletystä hetkestä – puusta ja omasta itsestään mielen myrskyn riepottelemana – hän tuntee taas silloin kokemansa tuulen voiman luissaan ja ytimissään, koko kehollaan ja mielellään.

Fenomenologiassa painottuvat kokemukset ja tietoisuus. Jokainen kokee maailman ja sen tapahtumat omalla, henkilökohtaisella tavallaan. Tunteet sisältyvät kokemukseen. Ruumiinfenomenologiassa kaiken lähtökohtana on ihmisen keho: se on kaiken toiminnan (usein tiedostamaton) lähtökohta ja sidos maailmaan. Ihminen ”tuntee” kehonsa kautta.

SYKSY: KOKEMUKSET YHTEISTYÖN TAUSTALLA

Jokainen kokee yhteistyön omalla henkilökohtaisella tavallaan.

JOY-tutkimuksen Syksy-osiossa paneuduttiin johtajien yksilöllisiin kokemuksiin yhteistyöstä. Tutkimuskysymyksenä oli: *Miten johtajat kokevat johtamis yhteistyön yksilöllisesti, henkilökohtaisella tasolla?*

Syksy-osio perustui fenomenologiseen (ja ruumiinfenomenologiseen) taustafilosofiaan (Husserl 1999; Merleau-Ponty 2000; ks. myös Heinämaa 2010). Rationaalisen tiedon rinnalle pyrittiin tuomaan kokemusperäistä tietoa hyödyntämällä kehollisia ja visuaalisia menetelmiä. Tanssipedagogi Anniina Aunolan johdolla pidettiin kaksi luovan liikkeen työpajaa ja taidelähtöisten tutkimus- ja opetusmenetelmien asiantuntija Jari Martikainen puolestaan toteutti kaksi kuvatyöpajaa (ks. liitetaulukko 1). Aineiston hankinnan – tai mieluumminkin aineiston yhdessä tuottamisen – kannalta näistä työpajoista voitaisiin käyttää termejä osallistava ryhmämuotoinen kehollinen haastattelu ja visuaalinen haastattelu. ”Haastattelijoina” toimivat tosin myös osallistujat itse, eli työpajat sisälsivät paljon vuorovaikutusta, itsereflektiota ja ryhmäpohdintoja. Mukana olleet sote-tutkijat osallistuivat myös itse työpajojen harjoituksiin. Luovat työpajat äänitallennettiin. Niitä ei kuitenkaan videoitu, koska osallistumiskynnys haluttiin pitää mahdollisimman matalana. JOY-hanke oli paitsi tutkimusta myös kehittämistä, josta toivottiin olevan iloa ja hyötyä siihen aikaansa ja voimavarojaan panostaneille osallistujille.

3.1 LUOVA LIIKE TIEDOSTAMATTOMAN TULKKINA

Intro

Tila ympärillämme on kuin kirkko, tai seurojentalo: iso ja avara, vanhat hirsiseinät. Istumme ympyrässä, emme seinäruusuina. Avoin piiri. Home haisee, muistuttaa nykyajasta. Hyvä kun näemme kaikkien kasvot, ilmeet ja eleet. Piiri on piiri. Saamme helpommin kontakteja, tätä odotimme, piiri ei ole ongelma – ainakaan enää nyt aikuisiässä. Piiri on hyvä ja turvallinen, tuo mieleen työnohjauksen, lapsiperhetyön käytännöt. Mieluummin piiri kuin rivi. Taustalla latinalaisamerikkalaisia ja afrorytmejä, Nicaraguasta ja muualta.

Anniina puhuu kehon pehmentämisestä, puheen pehmentäminen ja kehon pehmentäminen liittyvät yhteen. Puramme louskujalkojen jännitystä jalan väpätöksellä, käsi huiskii selän taa. Käsi kutsuu tule tule tule, yhtätahtisesti ja vuorotellen. Sitten toinen käsi sanoo tule, tule ja toinen käsi mene pois. Olemme älykäs, taitavaa porukkaa. Kehopositiivisuus on läsnä etnisissä traditioissa, ole kotona kehosi kanssa, missään ei ole liikaa. Mikä on hankittu, se kunnialla kannetaan. Hyvän emännän tunnistaa siitä, että kun aamulla täräyttää niin vielä iltapäivälläkin tärisee. Täräytämme. Käymme läpi kaikkien vaivapaikat itseämme silittelemällä. Ihana kun voi, kun on lupa koskettaa itseään toisen läsnäollessa. Nousevan auringon hengitys. On hyvä löytää pehmeitä tapoja liikkua.

Onko oikein olla täällä, minunhan pitäisi olla työni ääressä? Kun kollega rummuttelee selkääni, ajattelen että tämmöstäkin työaikana! Toivottavasti jää työtäkin ajatellen jotain käteen kun on yhteistyössä muiden kanssa, tunnistaa ja huomioi itseään, jää pohtimaan omaa

käyttäytymistään – sitäkin, mitä yhteistyökuviossa itse vierastaa. Anniina kannustaa: Jos olet nyt epämuakavuusalueella, niin sekin on visualisointia jos vaan on tekemättä mitään – ole vaan se koulunäytelmän kuusi. (Työpaja 1, aloitus)

Näytös 1. ”Sosiaali- vai terveysaiivot” – Improvisaatio ja kääntyvä kuva

Lähdemme liikkeelle kertoja-esiintyjät-katsojat-asetelmalla (Työpaja 1). Asetelma on seuraava: Kertoja valitsee aiheen ja kertoo siitä oman tarinansa. Osa osallistujista on esiintyjä. He esittävät luovalla liikkeellä kuulemansa tarinan Anniinan valitseman tekniikan ja hänen antamiensa ohjeiden mukaan. Muut osallistujat ovat yleisöä. Lopuksi asiaa kommentoidaan yhdessä: ensin kertoja itse, sitten esiintyjät ja lopuksi vielä katsojat eli yleisö. Työpajan aikana roolit vaihtuvat, niin että kukin on vuorollaan kertojana, esiintyjänä ja katsojana.

Ensimmäisen näytöksen lähtökohtana on kertojan (ensimmäisenä kertojana tutkija) JOY-hankkeen toisessa johtajaryhmässä aiemmin esitetty huomio: ”Mulla varmaan on niin sosiaaliaivot...”. Tällä huomiollaan kyseinen osallistuja oli alun perin pohtinut sitä, miksi hän omaan taustaansa perustuen ajatteli asioita aina yhteistyötilanteessakin niin vahvasti sosiaalitoimen ja asiakkaan näkökulmasta. Nyt kertojana oleva tutkija haluaa jatkojalostaa tätä ajatusta ja miettii, miten tällaiset ”erilaiset aivot” näyttäytyisivät johtajan työssä. Anniinan mielestä erilaisten aivojen juttu on dramaturgisesti herkullinen. Jokaisella on varmasti oma tulkintansa näistä erilaisista aivoista. Tehtäväksi muotoutuu rakentaa yhteinen näkemys siitä, millaiset ovat sosiaaliaivot, terveysaiivot ja hallintoaiivot.

Erilaisten aivojen näytös alkaa kolmen minuutin vapaamuotoisella kehollisella improvisaatiolla. Vuorossa olevat esiintyjät esittävät muille – kertojalle ja muille osallistujille eli katsojille – Anniinan ohjeistamana ensimmäiseksi sosiaaliaivoja, omalla tavallaan yhden minuutin ajan. Ilmeitä, eleitä, liikkeitä, myös sanoja saa käyttää. Anniina ohjeistaa: ”Sosiaaliaivot, katsotaan”. Seuraa esitys, minuutin jälkeen nollaus. Sitten terveysaiivot, nollaus; hallintoaiivot, nollaus. Esityksistä saa tulla mitä niistä on tullakseen, esiintyjä ei ole vastuussa siitä, vastuu on katsojalla.

Mitä kertoja ja katsojat näkevät:

- Sosiaaliaivot: positiivista, myönteistä ja kutsuvaa
- Terveysaiivot: kysyvää, vähän osoittelevaa, käskevääkin; sekä sosiaali- että terveysaiivot aika positiivisia
- Hallintoaiivot: järjestystä, turhautumista, negatiivisuutta.

Osallistujat pohtivat esitystä heti sen jälkeen. ”Sosiaaliaivot on just tällaiset: pohditaan ja mietitään, pohditaan ja mietitään ja taas vielä pohditaan ja mietitään.” ”Terveys on tekemistä, välillä joudutaan sormella osoittamaan, kun mennään esimerkiksi lääkäriin.” Hallinto on paitsi positiivista järjestystä, myös turhautumista: ”Taas uusi ohje, ei voi olla totta.”⁸

⁸ Luovan liikkeen työpajojen aineisto-otteista on jätetty pois sekä ryhmän tunnisteet (kirjaimet) että henkilön tunnisteet (numerot) anonymiteettisistä. Suorat aineisto-otteet on eroteltu tekstissä lainausmerkein. Sovimme osallistujien kanssa tästä etukäteen, koska kyse oli varsin poikkeuksellisesta aineiston tuottamisen tavasta. Tavoitteena oli antaa osallistujille mahdollisuus heittäytyä harjoitteisiin vapaasti ja nauttia tilanteesta miettimättä sitä, voiko esityksen yhdistää häneen itseensä.

Erilaisten aivojen harjoitusta jatketaan *kääntyvän kuvan* tekniikalla. Uusi kertoja on terveydenhuoltoa edustava johtaja. Hänen oma taustansa on terveydessä ja sitä kautta nimenomaan ongelmanratkaisussa. ”Sosiaalipuoli ei ole minulle tuttua, minun sosiaaliset aivoni ovat ’pienet’”, hän pohjustaa. Kertoja täsmentää tarkoittavansa, että hänelle tulee epävarmuus silloin kun kyse on sosiaalihuollon asioista. Hän pitää itseään halki-poikki-pinoon-persoonana, joka ei hänen mielikuvansa mukaan vastaa sosiaalivaivojen vaatimuksia pohtimisesta ja miettimisestä päätöksenteon välineenä.

Kääntyvän kuvan harjoituksessa on neljä esiintyjää, joista kaksi aloittaa ja kaksi on selin. Välillä rooleja vaihdetaan. Kääntyvässä kuvassa on siis kaksi puolta: toisella puolella on aivan liian pienet sosiaalipuolen aivot ja toisella puolella liian suuret terveyspuolen aivot. Tavoitteena on visualisoida kertojan kokemus siitä, että hänellä on liian pienet sosiaalivaivot ja että hän on liian ratkaisukeskeinen, hänellä suuret terveyspuolen aivot hallitsevat.

***”Sosiaalipuoli ei ole minulle tuttua,
minun sosiaaliset aivoni ovat siis ’pienet’”.***

Kertoja (jonka ”pieniä sosiaalivaivoja” siis esitetään): ”Se näytti just siltä, aina välillä tuntuu että ne minun pienet sosiaalisen puolen aivot ovat aina vähän hämillään ja hukassa. Sitten kun selkeä päätös, toiminta, määrätietoinen ihminen ja ratkaistaan (suuret terveysaivot), ... silloin kun yrittää sillä pienellä herneellä miettiä sosiaalipuolen kannalta... Nämä eivät sulje pois toisiaan, pitäisi ottaa huomioon sosiaalipuolen asioita, mutta sosiaalipuolen aivoni ovat aina vähän hukassa, se on se pieni lohko, joka on aina lukossa.”

Kääntyvän kuvan eri puolet tuottivat ja sanoittivat sekä liikkeillä että puheella terveys- ja sosiaalivaivojen erilaisuutta. Riippuen näkökulmasta joko terveydenhuolto tai sosiaalihuolto nähtiin kokonaisvaltaisena lähestymistapana yksilöön: ”terveydenhuolto on laaja-alaisempaa, siellä on ne faktatutut, ne hallitaan” tai ”sosiaalisuus on se ihmisen kokonaisuus, asiakas kokonaisuutena”. Kääntyvä kuva tuotti erilaisia iso-pieni-vertailuja: Terveydenhuoltoon liittyvä tutkimusperustainen laaja faktatieto nähtiin toisaalta myös ”nippelitietona”. Sosiaalihuollon kuvattiin kärsivän ”pienen” maineesta: ”...sosiaalipuoli kuvataan usein pieneenä, ja ajatellaan monelta kannalta pieneltä, esimerkiksi kustannusten kautta, mutta... se on aika ratkaiseva”. Toisaalta myös sosiaalihuoltoa kuvattiin tietyllä tavalla ”isona”, jos sitä katsotaan terveydenhuollon näkökulmasta: ”...astuu se suuri möykky, iso sosiaalinen puoli, aletaan aletaan miettiä ja pohtia, selvittää tukia sijoitetaanko tänne asumaan, ei tehdäkään niinku näin, ei pistetä tekoniveltä polveen piste.”

***”Terveyspuoli on nippelihomma.”
”Se suuri möykky, iso sosiaalinen puoli.”***

”Terveysaivojen” arveltiin näkevän sosiaalipuolen joko pieneenä ja vähäpätöisenä tai sitten suurena, epämääräisenä ja vaikeasti hallittavana. ”Sosiaalivaivojen” puolestaan epäiltiin vierastavan terveydenhuollon yksityiskohtaisuutta ja epäilevän sen kokonaisvaltaisuutta.

Näytös 2. Osaoptimointi – Viisas olento ja liikkuva patsas

Viisas olento suoltaa osaoptimoinnin välttämisen ohjeita

Uusi osallistuja istuu kertojan paikalle (Työpaja 1). Hän toivoo ryhmän paneutuvan osaoptimointiin. Mitä on osaoptimointi, se kun kukaan ei anna toiselle omastaan, kun ajetaan vain omaa etua? Osaoptimoinnin käsite herättää hieman epätietoisuutta – onko se lopulta positiivinen vai negatiivinen asia. Tämän arvellaan riippuvan näkökulmasta. Osaoptimoinnin määritelmäksi sovitaan yhdessä seuraava: ”Minä optimoin niin, että minun yksikköni onnistuu parhaiten, enkä yhtään välitä siitä, miten koko organisaatio tai muut yksiköt menestyvät.”

Anniinan valitsema tekniikka on tällä kertaa *viisas olento*. Esiintyjät muodostavat jonon, josta jokainen saa tulla vuorollaan ”julistamaan”, mitä osaoptimointi on. Ohjeena on antaa syvällä rintaäänellä hyvä ohje siihen, miten osaoptimointi ja oman edun tavoittelu vältetään, miten osaoptimoinnista päästään eroon. Kierrosta tehdään uudelleen ja uudelleen, Anniinan neuvon mukaan ”niin kauan, että viisas olento on jo ihan uupunut, kun tämä mahtava asiantuntijakone on suoltanut jo itsestään kaikki hyvät ideat”.

Osaoptimoinnin ehkäisyn julistuksia:

Ajatellaan laajasti, teidän kaikkien rahat yhteen, sinulla ei ole omia työntekijöitä, jaetaan resursseja, yhteinen hyvä, yhteistyössä on voimaa, kaikki työntekijät samalle listalle, osaajat sinne missä on tarve, otatte toistenne tarpeet huomioon, saat enemmän kuin annat.

Voitte turvautua ystäväanne, työtoveriinne, koko puljun talous kuntoon, jaetaan rahat tasaisesti, tilanteen pitää muuttua, ole tarkkana, tämä on kaikkien etu, kuunnellaan toimitusjohtajaa, asiakas on ytimessä.

Esitys tuotti vakuuttavia ohjeita ja sloganeita osaoptimoinnin ehkäisemiseksi. Tehokkaimmaksi arveltiin se, että asiat sanotaan napakasti ja selkeästi. Anniina kiinnittikin esityksen jälkeen huomiota siihen, että tämä viisas olento jätti käyttämättä negatioita. Osaoptimoinnin ehkäisy oli positiivista ja innostavaa.

Luovan liikkeen kaksi työpajaa pidettiin peräkkäisinä päivinä kahdelle eri ryhmälle. Osallistujat olivat siis eri henkilöitä, mutta Anniina ja yksi sote-tutkijoista olivat mukana molemmissa. Näin työpajoille muodostui heidän mielessään jatkumo. Se näkyi muun muassa siinä, että tiettyihin ensimmäisen päivän aiheisiin palattiin tarkoituksellisesti. Osaoptimointi oli yksi näistä asioista, jotka haluttiin nostaa esiin myös toisessa ryhmässä.

Liikkuva patsas poteroituu positiivisesti

Osaoptimointi otetaan käsittelyyn myös toisen johtajaryhmän työpajassa (Työpaja 2). Mitä tapahtuu, jos osaoptimointi ajatellaankin positiiviseksi asiaksi? Yhteistyön kannalta, kokonaisuuden turvaamiseksi osaoptimoinnista pitäisi päästä eroon, mutta silti sitä tehdään. Osaoptimointia tarvitaan, koska suoriutuminen mitataan

useimmiten sen perusteella, miten hyvin johtaja puolustaa omaa toimialuettaan ja saa sen onnistumaan. Tämän harjoituksen tavoitteena on antaa kehon kertoa, miltä tuntuu, jos osaoptimointia ja pelkästään omaan vastuualueeseen keskittymistä katsotaankin myönteisenä ilmiönä.

Mitä hyvää osaoptimoinnissa on ollut, on, voisi olla? Poterolla tarkoitetaan tässä sosiaali-, sivistys- ja terveystoimen sektoreita ja osaoptimoinnilla sitä, että kukin toimiala ja/tai sen edustaja ajaa vain omaa etuaan. Mitä hyvää voi olla siinä, että keskittyytään omaan poteroon?

Tekniikkana on *liikkuva patsas*, joka mahdollistaa tunnetilasta toiseen siirtymisen esityksen aikana. Tällä kertaa patsas koostuu kolmesta ryppäässä seisovasta osalistujasta ja se saa esittää ilmeitä, eleitä, lyhyitä lausahduksia ja liikkuakin hieman. Näin muodostuu ikään kuin tilateos, taidenäyttely, jossa aiheena on osaoptimointi positiivisena ilmiönä.

Mitä Kertoja näki? Kertojan mielestä liikkuvassa patsaassa oli paljon dynamiikkaa, tapahtui paljon. Omasta poterosta syntyi liittoutumia muiden kanssa ja kokonaisuus päättyi lopulta osaoptimointia hylkivään yhteisen hyvän kompromissiin. Yhdelle katsojalle syntyi esityksen aikana yli-ideaalista yhteistyökäsitystä vakavasti haastava ajatus, jonka katsomme aiheelliseksi esittää omana nostonaan seuraavassa:

*”Hoituisiko asia kuitenkin paremmin,
jos jokainen hoitaisi oman alueensa yksin
– välillä tultaisiin yhteen, sopimaan asioista,
sitten taas hoidetaan yksin.”*

Yksi esittäjistä (tutkija) kertoi pitäytyneensä esittämään tiukasti sitä, miltä voisi tuntua jos olisi hyvä olla yksin omassa poterossa. Hänen mukaansa ensin oli hyvin vaikeaa ajatella osaoptimointia ja poteroitumista positiivisena ilmiönä, keskittyä vain itseensä ja vältellä yhteistyötä. ”Yritin esittää sitä, miksi siiloutuminen on hyvä asia. Silittelin itseäni, olin niin, niin tyytyväinen. Silittelin itseäni, ajattelin, että poteroni on täydellinen, pärjään hyvin, koettakaa nyt te muutkin pärjätä siellä. Oli pakko pitää silmät kiinni, jotta voisi vältellä toisia. Toiset tunkivat väkisin lähelle.”

Katsojille tästä kuvastui minä-minä-minä-fiilis, itseriittoisuus, josta esiintyjä itse näytti kyllä heidän mielestään nauttivan – hänellä itsellään vaikutti sinällään olevan hyvä olo, rauha. Mutta katsojat tulkitsivat kokonaistilanteen kuitenkin toisin: itseriittoisuus koettiin huolestuttavaksi, tuntui pahalta; jollekin tuli jopa lähes fyysinen paha olo, kun yksi ei lähtenyt muiden verkostoitumiseen mukaan. Muut esiintyjät siirtyivät liikkuvassa patsaassa vähitellen yhteistyöhön ja yrittivät saada itseensä tyytyväistä poteroitujaakin mukaansa. Hänen koettiin olevan muiden yläpuolella, torjuvan muut: ”Kun ajattelee vain itseään, kääntää selkensä muille.” ”Ei kunnioitettu toisten ammatillisuutta, muita näkökulmia.”

Osaoptimoinnin liikkuva patsas herätti ainakin tutkijoissa kyseenalaistavan kysymyksen siitä, osaammeko kohdata sen positiivisen poteroitujan? Onko yhteistyö niin normi, että poikkeamia siitä ei sallita? Onko oman yksikön, organisaation tai toimialan mahdollisimman hyvä tulos unohdettava, jos aikoo mahtua yhteisiin kuvioihin? Kokeeko joku yhteistyön sen takia yltiöideaalisena suhteessa oman reviriin puolustamiseen, eikä siksi halua lähteä siihen mukaan? Hyväksymmekö yhteistyöhön mukaan vain niitä, jotka ainakin näyttävät olevan ”aidosti” yhteisen asian kannalla?

Kaiken kaikkiaan liikkuvasta patsaasta tulkittiin, että ”terveys on omansa, sivistys ja sosiaali ovat lähempänä toisiaan”. Tyytyväinen poteroituja edusti jonkun mielestä ”anteeksi vaan – terveydenhuoltoa”, johon toinen yhtyi. Nämä tulkinnat tehtiin, vaikka osallistujat totesivat lopuksi, että kukaan heistä ei tietoisesti esittänyt jotain tiettyä sektoria tai alaa. ”Terveys on arvostettu sinällään, muiden piti hakea arvostusta.”

Erilaisuuden sietäminen työyhteisössä

Kollaasi

Millaista erilaisuutta työyhteisössä haluttaisiin nähdä, millaista erilaisuutta pitäisi sietää? Kollaasi koottiin *Minä olen... -tekniikalla*. Esiintyjät poimivat kertojan tarinasta tai siihen liittyen asioita, ilmiöitä tai tunteita, kävelivät tilassa ja ilmoittivat aina ennen valitsemansa asian esittämistä Minä olen... – ja täydensivät sitten puheenvuoronsa spontaanisti mieleen tulevalla, työyhteisön jäsenten erilaisuutta kuvaavalla ilmaisulla.

Minä olen sihteeri – asiantuntija – tehokas – nopea – aika hiljainen, vittuilija Minäkin olen hiljainen Minä olen p-pää Minä olen 70-luvulla koulun käynyt ja niillä opeilla on pärjättävä – tyhmä ihminen – paras – toimielias – asiantuntija Minä en oo mikkään Minä en kuntouta Minä osaan Minä teen ihan itekseni kaiken – yksinäinen – tiedän mikä on paras – mikä on sinulle parasta? Minusta puhutaan 20 vuoden päästä Minä osaan kaiken Minä en osaa mitään, minulle ei mitään vaativia tehtäviä Minä osaan mitä vaan Minä oon se joka tekee kaikki työt, sinä et viitsi tehdä mitään

Ryhmän reflektiota: Tämmöistä elämä on, tällaisia kaikkia on, itse kukin välillä on eri vaiheissa, välillä on itsetuntoa, välillä ei osaa mitään, välillä yksinäinen, erilaisissa tilanteissa, eri porukoissa erilainen, kaikkia tarvitaan, kaikenlaisia tunnetiloja tarvitaan, monipuolinen heterogeeninen porukka, tuommosta se on – ja jos ei olisi, niin ei onnistuttaisi ei näkökulmia vaihdettaisi eikä kehityttäisi, mutta työelämässä sitä ei sanota ääneen ja sinun pitää yrittää omilla aisteillasi ja tuntosarvillasi tunnustella, että kuka on missäkin vaiheessa... Nämä kommentit, joita nyt sanoimme, sanotaan yleensä selän takana...ei sanota ääneen, koska loukkaa, ei voi sanoa... pitäisi olla paljastavaa hyvällä tavalla.

Näytös 3. Tyytyväisyyden tunne – Sanoilla leikkittely

Perhekeskukset osoittautuivat hyväksi esimerkiksi toimivasta johtajayhteistyöstä, kuten edellä Kevät-osiossa kuvattiin. Luovan liikkeen työpajassa (Työpaja 2) eräs osallistuja otti kertojan tuoliin päästyään aiheeksi omat kokemuksensa perhekeskustoiminnasta: hänen mukaansa juuri se oli yhdistänyt konkreettisesti terveystoimea yhteen sekä sosiaali- että sivistystoimen kanssa. Kertojan tarinassa kuului päällimmäisenä tyytyväisyys, ja Anniina ehdotti, että juuri tuo tyytyväisyyden tunne visualisoitaisiin. Miltä tuntuu silloin, kun yhteistyö onnistuu niin hyvin, että siihen voi kertoa olevansa tyytyväinen?

Anniina pyysi kertojaa ensin kiteyttämään tarinansa ytimen yhteen lauseeseen. Lauseeksi muodostui ”Tuntuu turvalliselta, että me kaikki ajattelemme samalla tavalla tämän asian hoitamisesta”. Tekniikkana oli *sanoilla leikittely*: jokainen esiintyjä sai valita tästä lauseesta sanan, joka puhutteli häntä, ja hän sai leikitellä sillä yhdellä sanalla. Esiintyjää ohjattiin seisomaan paikallaan, toistamaan sanaa ja liittämään siihen kehon liikkeitä, eleitä, ilmeitä.

Esittäjien valitsemat sanat olivat ’kaikki’ ja ’turvallinen’. Mitä kertoja itse näki tarinansa visualisoinnissa ja miten hän kommentoi sitä? Kertojan mielestä esittäjien oleminen oli tyytyväistä ja rauhallista. Itse hän olisi valinnut keskeisiksi sanoiksi vielä ilmaisun ’samalla tavalla’. ”Hirveän iso stressitekijä on poissa, jos tietää, että kaikilla, jotka hoitavat asiaa, on sama näkemys asiasta, sama lopputulema. Ei tarvitse riidellä siitä, mihin me pyrimme. Yhteistyö on optimaalista, ei mene energiaa sen vahtimiseen, ovatko kaikki menossa samaan suuntaan.” Kertojan kuvauksen mukaan tällainen yhteistyö voi olla parhaimmillaan vapauttavaa ja jopa nautinnollista.

Perhekeskusasiaa oli käsitelty aiemmissa ryhmäkeskusteluissa erilaisista näkökulmista. Luovan liikkeen työpajassa yhteistyötä sanoitettiin myös tunneilmaisuilla, joita kehollinen esitys ja sen katsominen työpajan vapaan rennossa ilmapiirissä houkutteli esiin.

***Perhekeskustoiminnasta:
"Turvallista yhteistyötä yli rajojen,
vapauttavaa, nautinnollista.
Kun toimitaan samojen ihmisten hyöäksi,
ei tarvitse kaivautua poteroonsa.
Siitä on nauttinut viime aikoina."***

Näytös 4. Yhteistyön torjuminen – Kääntyvä kuva

Kertoja työpajassa 2 pohtii yhteistyön onnistumisia ja haasteita. Hänen kokemustensa perusteella perhekeskustoiminta on ollut onnistunut esimerkki siitä, että mikään sektoreista (sosiaali, sivistys, terveys) ei pärjää yksin. Se, että on opittu tuntemaan toisia, on lisännyt toisten arvostusta. Myös oman työn merkitys nähdään paremmin, osana kokonaisuutta. Lopputuloksena on ollut se, mikä on ollut tavoitteenakin: perheen ja lapsen etu. Joskus työyhteisössä voi kuitenkin olla joku, vaikka vain yksi henkilö, joka hankaloittaa toimintaa. Henkilö kaivautuu omaan tekemiseensä. Kiirekin vaikeuttaa yhteistyötä.

Anniina pyysi kertojaa kuvailemaan hankalaa henkilöä, joka ei ymmärrä yhteistyön merkitystä, joka torjuu yhteistyön. Kertoja täsmensi: poteroon kaivautuminen, minun tekemiseni on tärkeää, toisella ei ole arvoa eikä merkitystä minun näkökulmastani.

Tekniikaksi valikoituu *kääntyvän kuvan* menetelmä. Anniina pyytää esiintyjää esittämään kahta vaihtoehtoa: henkilöä, joka kieltää yhteistyön arvon tai henkilöä, joka näkee yhteistyön arvon.

Kaksi esiintyjistä seisoo vierekkäin, lähekkäin. He ovat yhdessä ja heidän on pyrittävä esittämään samaa asiaa, joko sitä, joka kieltää yhteistyön arvon tai sitä, joka

näkee yhteistyön arvon. Jos he aloittavat eri näkökulmista, heidän on yritettävä nähdä ja tuntea, mitä toinen esittää ja päädyttävä yhdessä (puhumatta) jompaankumpaan vaihtoehtoon. Kolmas seisoo heihin selin, kuuntelee selällään, ja esittää seuraavassa vaiheessa sen, mitä nämä kaksi ensimmäistä eivät esittäneet. Harjoitusta toistetaan pari kertaa, selin kääntymistä ja esitysvuoroa vaihtaen. Samalla kun esitetään, niin harjoitellaan muun muassa läsnäoloa –selälläkin voi aistia mitä vieressä tapahtuu.

Hahmot, jotka torjuvat yhteistyön, kieltävät sen arvon, ovat varsin puhuttelevia. Oma tekemistä varjellaan hyvin eri tavoin. Yksi laskeutuu lattian tasolle kyykkyyn, kaivaa kuin pieni koira etutassuillaan omaa kuoppaansa, kaivautuu yhä syvemmälle ja syvemmälle kysyen välillä iloisesti: "Onko riittävän syvällä?". Toisen rakentama hahmo hokee "kiire, kiire, kiire" eikä huomaa mitään muuta ympärillään. Kolmas eristäytyy välinpitämättömyydellä, tuntuu viestivän kehollaan, että on tässä tärkeämpiäkin menoja ja muutakin ajattelemista kuin kollegat ja yhdessä tekeminen.

Eri tavalla tehdyt yhteistyön torjuntapoterot herättävät ajatuksia. Se, joka kai-voi kiireellä ja säpinällä, oli jopa hilpeän poteroitunut tyyppi, kova meininki päällä. Helposti ajatellaan, että poteroituminen on aggressiivista ja vihaista – eristäytyjä voi kuitenkin olla pohjimmiltaan ihan hyvä tyyppi. "Kukaan ei pahuuttaan.", Anniina arvelee. Ehkä.

Anniina kysyy: Nämä ovat kehollisesti liioiteltuja kuvailuja, mutta onko tällaiselle yhteistyön torjunnalle vastineita arjessakin? Ovatko nämä tuttuja ilmiöitä? Eräs osallistujista avaa ajatuksiaan näin: "On ihmisiä, jotka uppoutuvat niin siihen omaan rajattuun tekemiseensä, että ei ole resursseja nähdä mitä muut tekevät. On myös niitä, jotka muuten vaan torjuvat. Nämä ovat vaikeita ihmisiä työyhteisössä: he hoitavat oman työnsä hyvin, mutta eivät salli, että kukaan puuttuu siihen. Tai eivät suostu katsomaan laajemmalti, mihin heidän työnsä liittyy."

Kävelyteos: Hyvinvointijohtaminen

Liikutaan tilassa: kävellä, pysähtyä, sanoa. Sanotaan spontaanisti joku asia, joka tulee mieleen hyvinvointijohtamisesta: Mitä kaikkea hyvinvointijohtaminen on tai voisi olla?

Erään johtajan "Neljän nurkan esitys": Johtaja kiertää rauhallisesti neliön muotoisen lattiatilan kuhunkin nurkkaan, pysähtyy kussakin nurkassa ja kysyy aina pysähtyessään yhden, eri sektoreiden erilaisia näkökulmia edustavan kysymyksen: Millä tasolla verensokerit? Ovatko raha-asiat kunnossa? Miten liikuntapuoli hoidettu? Mitä sinulle kuuluu?

Näytös 5. "Toivon että tästä tulisi hyvä päivä kaikille" – Runoasetelma

Työpajan 1 loppupuolella haluttiin kiinnittää huomiota erään osallistujan esille nostamaan, työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvään arkipäiväiseen asiaan: miten toivottaa toisille hyvää huomenta ja hyvää työpäivää positiivisella tavalla. Tausta-ajatuk-sena oli pyrkimys siihen, että kaikki ymmärtäisivät toivottajan olevan vilpittömästi

sanojensa takana ja että he ottaisivat sen vastaan myönteisesti kiireen ja paineenkin keskellä. Voimalauseeksi valittiin: ”Toivon, että tästä tulisi hyvä päivä kaikille”.

Esiintyjät saivat valita tilasta paikan ja asennon sekä lauseesta jonkun sanan. Tehdävänä oli, että kukin – valitsemaltaan paikalta – toistaa valitsemaansa, toisia kuulostellen.

Johtajien *runoasetelmassa* esiintyjä oli neljä. Yksi heistä nojasi huoneen keskellä olevaan pylvääseen; toinen seiso i selin muihin, katsoi ikkunaan ja siitä ulos. Kaksi istui tuoleilla keskellä tilaa.

Toivon toivon toivon toivon [ikkunasta kaukaisuuteen katseleva henkilö; kaihoisesti, mietteliäästi]

Hyvää - päivää - hyvää - päivää [pylvääseen nojaava ja tuoleilla istuva, vuorotellen, reippaasti]

Kaikille kaikille kaikille [toistona, rytminä taustalla, pianon äärestä]

Runoasetelma oli hieno hetken kuvaus. Sanojen toistosta muodostui rytmi; tunnelma oli hauras ja herkkä. Anniinan mukaan juuri runossa herkkyyys toteutuu usein paremmin kuin tarinassa, johon useammin liitetään vaikkapa huumoria. Pysäyttäisikö ihmisiä eri tavalla, jos aamun työpaikalla – tai yhteisen palaverin – aloittaisi näin, kiireen keskellä, pysähtymällä hetkeen?

Yhteenveto kehollisista tuntemuksista

Syksy-osion luovan liikkeen työpajoissa tutkimustehtävänä oli syventyä siihen, mitä kehomme kertoo meille yhteistyöhön liittyvistä tietoisista tai tiedostamattomista kokemuksistamme, niihin liittyvistä jännitteistä ja tunteistamme. Luova liike pakotti positiivisella tavalla tarkastelemaan esille nostettuja ilmiöitä, kuten eri ammattitaustojen erilaisia orientaatioita ja osaoptimointia, erilaisista näkökulmista ja siten kyseenalaistamaan niiden totuttuja tulkintoja. Myös tunteet nousivat tulkinnan areenalle: erilaisuudesta voi nauttia, torjunta voi tuntua muista ikävältä, mutta se voi olla torjujalle itselleen hyvinkin myönteinen kokemus. Eristäytyminen muista voi olla välinpitämättömyyttä, toisaalta se voi tapahtua myös positiivisen uppoutumisen eetoksella.

Yhteistyötilanteet työyhteisöissä – myös johtajien välisessä vuorovaikutuksessa – sisältävät viisaita olentoja, spontaaneja sanakollaaseja, asiasta ja tunnelmasta toiseen liikkuvia ihmispatsasmuodostelmia. Tahattomilla kääntyvillä kuvilla tullaan ilmaistuksi tiedostamattomiakin näkemyksiä ristiriitaisista käsityksistä. On kuoroja, kaikuja ja sooloja. Luovan liikkeen työpajoissa asioita tiivistyi timanttilauseiksi, niissä lausuttiin toisaalta juuri oikeat kommentit, toivotukset ja pehmennykset, joita toivoisi kuulevan työyhteisössään. Toisaalta liikkeen lomassa tuotettiin myös sellaista puhetta, jota ei arjessa sanota ääneen. Kääntyvän kuvan paljastamia vastakkainasetteluja ja muuntuvien patsaiden kaltaisia tunnetilojen muutoksia on tärkeä tunnistaa, koska ne vaikuttavat – huomaamme sitä tai emme – myös siihen, mitä asioita otamme yhteistyötilanteissa esiin ja miten niitä käsittelemme.

Anniinan viesti luovien työpajojen osallistujille oli, että kun todella uppoutuu keholliseen, sanat usein katoavat. Molemmat yhtä aikaa on vaativa yhdistelmä, koska sanoja ja liikkeitä ohjaavat eri aivolohkot. Luova liike kuitenkin synnyttää ajatuksen

virtaa ja polveilua, mahdollistaa erilaisia tulkintoja ja erilaisia näkökulmia asioihin. Pienetkin eleet ja hetket, niin työpajassa kuin arjen työssäkin, ovat merkityksellisiä. Ihminen tekee koko ajan kehollisia ja muita valintoja, joilla on merkitystä. Keho on mukana siinä mitä esittää: kukkoilu, kiertely toisen ympärillä (kun toinen vaihtaa suuntaa niin on itsekkin vaihdettava), rauhoittuminen, läsnäolo, poissaoleva paikalla oleminen, ilmeet ja eleet – kaikki nämä ovat olennainen osa vuorovaikutusta.

Erilaisuus on hienoa esiintymisessä, kuten se on myös työyhteisössä. Joku käy kuiskimassa nurkissa yhden asian, erikseen kullekin sektorille, toinen seisoo keskellä tilaa ja julistaa ilosanomaa. Ihmisillä on erilaisia tapoja olla tilassa ja ilmaista itseään. Tämä kertoo myös johtamisen kokonaisuudesta, siitä, että johtajat johtajinakin ovat erilaisia.

Luovan liikkeen työpajojen tarkoituksena ei kuitenkaan ollut oppia manipuloi-maan omaa, saati toisten kehon kieltä, vaan huomata, että ihminen on mielen ja kehon, järjen ja tunteen muodostama kokonaisuus. Ennen kaikkea työpajoissa tarjoutui näyttämö kehollisuuden esiin nostamille, huomaamattomille ja tiedostamattomille kokemuksille ja ajatuksille, JOY-hankkeen Syksy-osion (ruumiin)fenomenologisen perusvireen mukaisesti.

Jos tutkijoinakin vain kysyisimme asioista, haastattelisimme osallistujia, kuten laadullisessa tutkimuksessa usein teemme, lopputulos olisi todennäköisesti hyvin toisenlainen. Usein haastattelutilanteessa ja yleisemminkin puhuessamme työstämme, yritämme älyllistää kokemuksiamme liikaa. Luovan liikkeen työpajoissa ei ehditty suunnitella sanomisia etukäteen, esiin tuli vain se, miltä siinä hetkessä tuntui – ja usein se oli ainakin hieman erilainen näkökulma, joskus itselle ennestään täysin tiedostamaton. Asian älyllistämisen sijasta kannattaa joskus antaa myös kehon kertoa ja uskaltaa heittäytyä myös fyysisenä olentona kuuntelemaan vuorovaikutuksen maailmaa.

Työarjen karnevalisointi – Anniina Aunola

Lukiessani myöhemmin muistiinpanojamme luovan liikkeen työpajoista suorastaan häkellyin – ja muistin miten jo siellä paikan päällä olin positiivisesti häkeltynyt – siitä energiasta, jolla nämä osallistujat tuottivat aineistoa aktiivisesti ja innokkaasti. Se innosti.

Liike voi joskus olla – mutta selvästikään nyt ei ollut – koristeita tai pintaa. Osallistujat olivat sitoutuneita, ilmaisivat itseään, käyttivät liikettä rationaalisen puheen jatkona. Uskoni rationaalisuuden ylivallasta irrottautumiseen vahvistui. Liike voi tuottaa uutta yhteisymmärrystä. Kaikki tämä puolestaan vahvasti uskoani työtavan soveltuvuuteen.

Käyttäisin työpajojen toiminnasta jopa ilmaisua karnevalisointi (ks. Bahtin 1965). Siellä tapahtui jotain sellaista, jossa auktoriteetteja, omaa olemusta, stereotyyppioita, rooleja pistetään likoon... kuten esimerkiksi ”Väärän kuninkaan päivät!” -tyyppisessä perinteessä. Tilanteissa tapahtui jotain sellaista ”tuuletusta”, jota karnevalistiset traditiotkin sisältävät. Karnevalisointihan tarkoittaa itsestään selvän kyseenalaistamista, vaihtoehtojen tarjoamista vallitseville näkemyksille, positiivista ravistelua, itsensä likoon pistämistä, ja myös oman toiminnan kritisointia.

Työpajoissa näkyi ”itsestään selvän”, tiettyihin raameihin rakentuneen yhteistyön positiivista ravistelua. Perusvoire oli liikkuva ja leikkisä, mikä sopii karnevalisointiin. Välillä toiminta oli positiivisen huumorin kautta irrottautumista, jolloin huumori oli tukena heittäytymisessä ja välillä mukana oli myös sävyjä, jotka olivat herkkiä ja hauraita. Vaikka kyseessä oli taidelähtöinen toiminta ei tilanteessa ollut taiteen paatosta, jota moderniin tanssitaiteeseenkin helposti liitetään, pikemminkin vakavampina hetkinä syntyi jonkinlaista ”etäännyttävää viileyttä”, joka mahdollisti asioiden näkemisen uudella tavalla. Iso asia oli hierarkian purkaminen: työpajatyoiskentelyssä osallistujat olivat kaikki samalla tasolla, riippumatta ammatillisesta arvojärjestyksestä. Lääkärijohtaja, sosiaali- tai sivistystoimen johtaja – ihmisten ”paljaana” oleminen toteutui, yhteisessä tilassa ja kaikille hieman oudossa, erilaisessa tilanteessa.

Kun ihmiset puhuivat kertojan tuolissa asiansa ja näkivät sen sitten toisten esittämänä, visualisointina ja kommentoivat sen jälkeen näkemäänsä – väitän, että tässä tapahtui enemmän kuin että he olisivat vain puhuneet asiansa. Oli nähtävissä, että tässä prosessissa tapahtui tiedostamattoman esiin nostamista.

On todella vaikea palata siihen hetkeen, jossa jonkun ihmisen kertoma tarina muuttuu liikkeeksi, äännähdykseksi, katseksi, tilaan suuntautumiseksi eri tavoin. Siihen on todella vaikea palata, ja vaikka se olisikin dokumentoituna videolla, äänellä, tekstinä, niin se ei kerro siitä moniulotteisuudesta, joka on ollut siinä hetkessä. Siinä kohtaa meidän kannattaa luottaa niihin sanoihin ja palata siihen, mitä se kertoja, joka oli kertonut tarinan, ja jolle siitä esitettiin kuulijoiden versio, on siitä saanut. Niin ikään merkittävää on se, mitä katsojat, jotka myös näkivät kertojan kertomassa tarinaa, esiintyjien esittämässä kertojan tarinaa – ja kertojan taas kommentoimassa näkemäänsä – mitä he kaikki siitä saivat. Koska ”hetken taiteessa” on juuri se hetken taiteen problematiikka, että meillä ei ole mitään alustaa, jolle palata. Ja jos siihen pyrkii palamaan, sille ei päädy tekemään sitä oikeutta siihen minkä se ansaitsee.

Ehkä ylimalkaisesti voin sanoa, että ihminen, joka on juuri kuullut tarinan ja pyrkii siinä tilanteessa parhaaseen mahdolliseen tulkintaan kehollisesti siitä, mitä hän on kuullut, niin hän käy siinä läpi ihan hirvittävän ison kaaren omaa kehollista ”empatiaansa”. Mitä ja miten hän kehonsa kautta kokee ja näyttää: hengitys, rytmi, katse, suuntautuminen ja ihan ne itse liikkeet, ilmeet ja eleet – hän tekee isoja valintoja tehdessään omaa kehollista tulkintaansa kuullusta tarinasta. Ja sitten kun esiintyjä on siinä vielä useampi yhtä aikaa, on kiinnostavaa, miten he ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Parhaimmillaan heidän vuorovaikutuksensa synnyttää siihen vielä uuden tason, ja jollakin tapaa se suola on juuri siinä, kun läsnä on myös muita

henkilöitä. Se, miten kaikki muutkin toisiinsa suhtautuvat, vaikuttaa taas tiedostamattomasti itseenkkin.

Kun läsnä ovat yhtä aikaa kertoja, esittäjät ja katsojat, muodostuu tietty rituaali, jossa kaikilla on oma roolinsa. Kertojalla on valta ensin valita aihe, kertoa, nähdä (toisten esittämänä), sitten täydentää ja määritellä uudelleen, näyttikö se hänen tarinaltaan. Kertoja on keskiössä, ja tietysti muut osallistujat omissa rooleissaan esittäjinä ja yleisönä. Ei ole oikeastaan mitään väliä mitä esimerkiksi minä ohjaajana olen nähnyt. Ohjaajanakin muutun vain yhdeksi katsojaksi ja minun kokemukseni ja näkemykseni siitä mitä tapahtui, on vain yksi monien joukosta.

Anniina Aunola, tanssitaiteen maisteri, tanssipedagogi, erityisopettaja

3.2 YHTEISTYÖN PIIRRETYT KUVATARINAT

Kuvatyöpajat olivat toinen osa Syksy-osiota, jossa käytettiin luovia menetelmiä osana tutkimusmetodia. Kuten luovan liikkeen työpajoissakin, tausta-ajatteluna oli fenomenologia (Husserl 1999; Heidegger 2005), joskin hyvin joustavasti tulkittuna. Perusoletuksena oli, että visuaaliset menetelmät, tässä tapauksessa piirtäminen, voivat nostaa tietoisuudestamme jotain sellaista, mistä emme välttämättä ole itsekään tietoisia ja mihin emme ehkä pääse käsiksi esimerkiksi tavallisen haastattelun avulla (Seppä 2012; Martikainen 2018). Menetelmästä voitaneenkin käyttää ilmaisua ”visuaalinen haastattelu”.

Kuvatyöpajojen tutkimustehtävänä oli tarkastella, millaisia johtajien väliseen yhteistyöhön liittyviä ajatuksia, kokemuksia ja tunteita visuaaliset menetelmät ja aineistot nostavat esille. Ajattelimme visuaalisten työskentelytapojen antavan osallistujille uudenlaisen tavan tarkastella johtajien välistä yhteistyötä ja itseään yhteistyön osapuolina (Mannay 2010; Martikainen & Hujala 2014). Lisäksi ajattelimme, että visuaaliset menetelmät ja kuva-aineistojen herättämät visuaaliset assosiaatiot voivat nostaa esille tiedostamattomia ja jopa vaiettuja kokemuksia (Leavy 2018).

Osallistujia pyydettiin piirtämään kuva rajoja ylittävästä yhteistyöstä. Aihetta ei rajattu tarkemmin, vaan jokainen sai itse määrittää näkökulman tai katsoa millaiseksi se piirtämisen aikana rakentuu. Korostimme, ettei piirustuksen taiteellinen taso ollut tärkeää, vaan se, että osallistajat reflektoivat johtajien välistä yhteistyötä kuvallisin keinoin. Piirtäjillä oli käytössään väriliidut ja A3-paperiarkki. Piirtämisen jälkeen jokainen sai ensin kertoa piirustuksestaan itse, minkä jälkeen keskustelimme piirustuksesta ja sen nostamista ajatuksista ja tunteuksista yhdessä.

Toteutimme kaksi erillistä kuvatyöpajaa. Ensimmäiseen osallistui yhdeksän JOY-hankkeen johtajaa ja toiseen viisi, yhteensä 14 henkilöä. Kuvatyöpajojen keskustelut äänitallennettiin ja litterointiin. Keskustelut ja piirustukset muodostivat tutkimusaineiston. Kuvat olivat vahvasti kerronnallisia, visuaalisia narratiiveja, joiden sisältöjä piirtäjät havainnollistivat toisilleen sanallisesti. Analysoimme kuvallisen ja kielellisen aineiston narratiivisen analyysin, temaattisen analyysin ja sisällönanalyysin menetelmiä yhdistellen.

Liikkeessä. Yhteisen äärellä.

Ohuen langan varassa. Sillan rakennan. Perillä.

Piirtäjien kertomista kuvatarinoista hahmottui ”metatarina”, joka muodostuu viidestä kokonaisuudesta: Liikkeessä, Yhteisen äärellä, Ohuen langan varassa, Sillan rakennan ja Perillä. Nämä viisi useista kuvatarinoista koostuvaa kokonaisuutta, ”yhteistyön lukutapaa”, ovat erilaisia tapoja nähdä yhteistyön olemus. Kyse on siitä, miten jäsenämme ja tulkitsemme yhteistyötä. Eri yhteyksissä, eri aikoina ja erilaisissa tilanteissa – usein sitä edes itse huomaamatta ja tiedostamatta – katsomme yhteistyötä erilaisista näkökulmista. Koemme yhteistyön jonain ulkopuolisena, meistä itsestämme irrallisena ilmiönä? Mikä on oma toimijuutemme siinä? Entä millaiseen rooliin muut osapuolet asettuvat? Seuraavassa kerromme, millaisia tarinoita JOY-hankkeen osallistajat piirsivät ja kertoivat, millaisia yhteistyön hahmottamisen tapoja löysimme ja millainen metatarina niistä muodostuu.

Kuvatyöpajojen ohjaajana ja visuaalisena asiantuntijana oli tutkijatohtori Jari Martikainen, sote-tutkijana mukana oli Anneli Hujala.⁹

Liikkeessä

Minä piirsin junan, olen aina ajatellut, että yhteistyö on kuin juna (Piirros 1). Junaan voi liittyä vaikka kuinka paljon vaunuja: koti, koulu; sotea voisi kuvata tuo viimeinen vaunu. Mutta juna tarvitsee kuitenkin veturin, kuljettajan, joka vie sitä tiettyyn suuntaan. Yhteistyöllä täytyy olla jokin merkitys, se merkitys on yhteinen hyvä, ja jonkun on vedettävä sitä eteenpäin yhteistyötä kohti. Eri osapuolet liittyvät kuin vaunut junaan, linkittyvät siihen [koukut vaunujen välissä] – mutta välillä ne voivat vähän irrotakin toisistaan. Kirjoitinkin kuvan takapuolelle, että voi joku vaunu tipahtaa välillä pois siitä ja sitten joku muu voi liittyä. Noin isot vaunut piirsin, olin vähän hölmö, ei mahtunut sinne perälle enää yhtä irrallista vaunua. Kun joskus itselläkin on semmoinen tunne, että ei ole ensinkään siinä mukana.

Juna kulkee aurinkoisessa säässä, mutta välillä kun ajellaan – ja kun ollaan vuorovaikutuksessa toistemme kanssa – niin välillä on vähän vaaleammankin sinisiä pilviä. Ja sitten on jo ihan tummiakin pilviä. Ainahan yhteistyö ei ole ihan aukotonta. Ainakin minä olen huomannut, että siellä on erilaisia maisemia, erilaisia ihmisiä. Vaunut ovat erivärisiä, kuten ihmisetkin



Piirros 1. Yhteistyön juna



© 2020 JOY/Hujala & Martikainen

Piirros 2. Liikettä kentällä

⁹ Piirtämistehtävän lisäksi kuvatyöpajoihin sisältyi kolme muuta osiota, joissa johtajien välistä yhteistyötä tarkasteltiin kuva-aineistojen avulla. Ensimmäisessä osiossa osallistujille näytettiin erilaisia tuolikuvia. Visuaaliselta ilmeeltään tuolit vaihtelivat puisesta keinutuolista samettiverhoiltuun barokkituoliin ja nelijalkaisesta perusjakkarasta veistokselliseen taidetuoliin. Osallistujien tuli valita kolme tuolikuvaa: tuoli, joka ilmentää osallistujaa itseään yhteistyökumppanina ja tuolit, joka ilmentävät mieluista ja epämieluista yhteistyökumppania. Toisessa osiossa osallistujille näytettiin kuvia abstrakteista, ei-esittävästä maalauksista ja heidän tuli valita maalaus, joka ilmensi sujuvaa yhteistyötä. Kolmannessa osiossa osallistujat valitsivat itse Ateneumin taideteoksia esittävästä taidekorteista teoskuvat, jotka kuvasivat heidän mielestään hyvää ja ongelmallista yhteistyötä. Tutkimusaineiston runsauden vuoksi päädyimme valitsemaan tähän raporttiin vain piirustusosion. Muiden osien tulokset raporttoimme tulevissa artikkeleissa, joiden käsikirjoitukset ovat valmistumassa. (ks. lähdeluettelossa Martikainen & Hujala, artikkelien käsikirjoitukset)

ovat erilaisia, eri kokoisia, eri ikäisiä. Yksi on jäänyt vielä ihan tuonne asemallekin, tai tippunut junasta. – Niin, tai mikä lie että minä luulen, että osa vielä istuu ulkopuoolellakin, siinä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä, kaikki eivät ole aina samalla aaltopituudella. (Piirtäjä 1)¹⁰

Liikettä kentällä (Piiros 2): Minulla oli ihan konkreettinen näkökulma. Punaiset tähdet ovat paikkakuntia, tuossahan menee tuo [kuntien] rajakin. Ja maantiet, autolla suhaan edestakaisin noissa kunnissa, ja teen näitten – tuolla on meillä tehty tommonen piiri molemmissa näitten ihmisten kanssa – teen näitten johtajien kanssa sitä yhteistyötä yli rajojen... Kyllä minä odotan, että tuo aurinko kirkaasti paistaa mutta onhan siellä noita pilviäkin aina välillä ja tossa on oikeessa reunassa toi järvi ja sitte tuolla on hirmu iso vesistö... sinne ku ajelee, että se on semmosta suhaamista mutta ihan, sopuisasti ja hyvin me ollaan saatu näitä asioita vietyä eteenpäin. (Piirtäjä 2)

Ensimmäisessä yhteistyön kuvauksessa on jatkuvaa liikettä ja muutosta. Tässä visuaalisessa ja diskursiivisessa Liikkeessä-kokonaisuudessa yhteistyö näyttäytyy dynaamisena ilmiönä. Ensimmäisessä kuvatarinassa (Piiros 1) liikkeen ja matkalla olemisen metafora on abstrakti yhteistyön juna, toisessa (Piiros 2) kyse on konkreettisemmasta yhteistyön vaatimasta liikkumisesta, ”suhaamisesta” eri paikkakuntien välillä eri tahojen luona. Molemmissa ollaan kuitenkin menossa eteenpäin, matkalla tiettyyn suuntaan – ainakin pyrkimys ja yritys kohti yhteistä päämäärää on olemassa. Yhteistyön muuttuvaa luonnetta kuvaavat ilmaisut, joissa yhteistyön kumppanit vaihtuvat: kuka pääsee mukaan, kuka tippuu kyydistä, kokonaisia vaunujakin voi jäädä asemalle. Toisaalta uusia matkustajia tulee mukaan matkan varrelta. Sattumallakin voi olla paikkansa. Itse yhteistyön tekijä ei voi välttämättä vaikuttaa asioihin. Edes matkakumppaneitaan ei voi valita, kyytiin hyppää hyvin erilaisiakin matkustajia. Etenkin ensimmäisessä kuvatarinassa yhteistyö kuvastuukin ulkoisena entiteettinä eli ikään kuin omana erillisenä kokonaisuutenaan, ja suhteessa siihen yhteistyön tekijän oma toimijuus jää vähäiseksi. Yhteistyön maisemat vaihtuvat, samoin tunnelmat; välillä onnistutaan paremmin ja välillä huonommin, mutta matka jatkuu, taukoamatta. Matkustaja itse ei voi ainakaan täysin vaikuttaa siihen, miten ja minne matka kulkee.

Liikettä kuvataan sekä kielellisesti että visuaalisesti. Liikkeeseen viittavia visuaalisia elementtejä ovat juna, raiteet, tiet, auto ja vaihtuvat maisemat. Piirroksessa 1 juna kulkee vasemmalta oikealle, mikä on tulevaisuuden, toiveikkuuden ja optimistisen päämäärän suunta länsimaisessa kulttuurissa. Piirroksessa 2 auto ajaa edestakaisin, minkä voi tulkita tarkoittavan jatkuvaa ja toistuvaa liikettä. Aurinko ja pilvet ilmentävät erilaisia yhteistyön tilanteita, joita matkalla tulee vastaan.

Junan vaunut ovat erimuotoisia ja niiden sisällä on eri-ikäisiä ja eri näköisiä ihmisiä. Yksi vaunu on kulmikas, suorakattoinen ja mustalla liidulla piirretty. Toinen vaunu on muodoltaan kaarevampi, pyöreäkattoinen ja sinisellä liidulla piirretty. Kun kysyimme piirtäjältä mitä eri muotoiset vaunut ilmentävät, hän kertoi ensin hieman emmittyyään, että kulmikas vaunu esittää terveydenhuoltoa ja kaarevamutoinen vaunu esittää koulua tai kotia yhteistyökumppanina.

¹⁰ Samoin kuin luovan liikkeen työpajoissa, halusimme kokonaan anonymisoida kuvatyöpajojen osallistujat. Kuvatyöpajoja oli kaksi, ja niihin osallistui yhteensä 14 johtajaa (8 ja 6 henkilöä). Osallistujiin on viitattu merkinnöillä piirtäjä 1, 2 jne. (P1–P14, myös Px, Py, jos henkilöä ei ole tunnistettu äänitallenteesta). Aineisto-otteita on editoitu siten, että ne ovat ymmärrettäviä ja helposti luettavia myös alkuperäisestä keskustelukontekstista riippumatta.

... ehkä minä sitä pyöreäkattoista ajattelin, että se ei ole ehkä niin raameissa – että siinä on vähän tilaa siellä ylhäällä enemmän kun tuossa sosiaali- ja terveyspuoli – tai että terveyspuoli etenkin on hyvinkin tuommoinen rajattu, että katto on suora ja –. Sininen vaunu on ehkä vähän semmoinen avarampi, että siinä voi olla, kotia tai koulua tai eri näköisiä ne ei välttämättä oo näitä toimijoita kenen kanssa me olemme aina yhteistyössä. Yhteistyössä esimerkiksi omaisten kanssa – sinne pitää mahtuu sitä ilmaa. (Piirtäjä 1)

Yleisesti länsimaisessa kuvaperinteessä kulmikkaat muodot koetaan ankariksi ja pyöreät muodot lempeiksi. Kuvasta ja sitä koskevasta kerronnasta syntyy vaikutelma, että piirtäjän käsityksissä kulmikas muoto ja musta väri assosioituvat virallisuuteen ja tiukkoihin sääntöihin. Kaareva muoto ja sininen väri puolestaan yhdistyvät avoimempaan ilmapiiriin ja luovuuteen. Näillä visuaalisen retoriikan keinoilla piirtäjä 1 ilmentää – osin tiedostamattaan – yhteistyökumppaneiden moninaisuutta ja eroja. Kenties vaunujen muodot ja värit ilmaisevat implisiittisesti myös kritiikkiä piirtäjän omaa toimintaympäristöä (terveydenhuolto) kohtaan ja samalla esittävät haasteen avoimemman yhteistyön kehittämiseksi. Samaan tapaan piirtäjä 4 ilmaisee kulmikkaalla kuution muodolla pitäytymistä ”omassa boxissa”, mikä rajoittaa yhteistä tekemistä (piirros 4, s. 58).

Ja sitten toi kuutio tarkoittaa mun mielestä semmosta laatikkoa, että kuitenkin me pidetään ehkä loppupeleissä niistä rajoista kiinni, ja ollaan sitten siinä omassa boksissa, ainakin siinä tiukassa tilanteessa. (Piirtäjä 4)

Sama piirtäjä 4 tuotti myös liikkeessä-kuvauksen vastapuhetta:

Ja sitten tuolla on noi nuolet [piirroksen 4 ääniaalloissa], että tämmöisessä yhteistyöasiassa kenties tunnistaa sitä, että joku katsoo taaksepäin ja jotkut katsoo eteenpäin ja noi oranssit viivat keskellä on niin kun että mikään ei ehkä kenties kaipa muutosta, et kaikkia tämmösiä elementtejä siinä yhteistyössä tunnistaa. (Piirtäjä 4)

Tämän piirtäjän mukaan kaikki eivät siis ehkä kaipa muutosta vaan haluavat pysyä paikallaan. Tällöin voisi ajatella, että ”yhteistyö liikkeenä” voi olla sellaisille ihmisille asia, joka uhkaa oman laatikon mukavuusalueella olemista.

Yhteisen äärellä



Piirros 3. Leirinuotiolla



Piirros 4. Yhteistyön elementtejä



© 2020 JOY/Hujala & Martikainen

Piirros 5. Saman sateenvarjon alla

Liikkeen metafora kiteytti ensimmäisen piirrosaineistosta hahmottuneen tavan nähdä yhteistyön olemus ja luonne. Seuraavissa Yhteisen äärellä -kokonaisuuden kuvatarinoissa perustana on useimmiten pöytänä kuvattu pyöreä muoto, ympyrä. Liikkeellä olemisen sijasta kokoonnutaan yhteen, pysähdytään yhteisen äärelle.

Leirinuotiolla (Piirros 3): Niin, yhteisen asian edessä ollaan... ja siinä tutustaan toisiimme. Lähinnä ajattelin sitä, että se toiminta ohjaa sitä meidän yhteistyötämme: meillä on jokin yhteinen asia, joka meidän pitää hoitaa yhdessä. Siinä sitten yhteisen leirinuotion edessä sitä pohditaan, kaikki ammattiryhmät ovat siinä. Siinä tulee se yhteistyö käytännössä, ihan käytännön tehtävissä ja asioissa. Siinä me kolme johtajaa yhdessä pohdimme sitä, miten tästä tulisi hyvä. Voi olla monen muunkin tilanteessa semmoinen malli, että se käy kaikkiin tämmöisiin yhteistyötilanteisiin: saman leirinuotion äärellä. (Piirtäjä 3)

Sateenvarjon alla (Piirros 5): Mulla oli tällanen piirustus, (--). Ja mulla oli ensin ideana se, että on tää pyöreä pöytä, jota mä en osannu oikein kunnolla piirtää, mutta pyöreä pöytä jotenkin, sellanen blanko pöytä. Ja sitten kaikenlaisia mä kuvasin noilla naamoilla erilaisia ihmisiä, punasia, keltasia, sinisiä persoonia niin kun minkälaisia me ollaan me ihmiset. Mutta siltikin me ollaan siinä pyöreässäkin pöydässä samalla puolen pöytää jotenkin, että sellasia ajatuksia... ja sitten tuli vielä tää, et meillä on kuitenkin... tää yhteinen sateenvarjo... meillä on se yhteinen asia ja ne kuntalaiset tai kansalaiset tai ne ihmiset, että niiden asioiden ympärillä ollaan jotenkin, siellä. Semmosia ajatuksia. (Piirtäjä 5)

Yhteisen äärelle kokoontumisesta välittyy pysähtyminen, keskittyminen yhteiseen asiaan, yhdessä tekeminen ja voimaantuminen. Piirustusta refleктоitaessa pysähdettiin miettimään pöydän ja yleisemmin pyöreän muodon merkitystä. Piirtäjällä 5 koko piirros oli lähtenyt tiedostamatta liikkeelle juuri pyöreästä pöydästä, joka symbolisoi

hänelle ”yhteistä”. Piirtäjä 4 kommentoi omaa pöytänsä samansuuntaisesti: hänelle pöytä oli ”niin kuin jokin liima, tai joku, joka yhdistää, yhdistävä tekijä” (piirros 4).

Länsimaisessa kulttuurissa pyöreä muoto yhdistetään usein yhteen kokoontumiseen ja vuorovaikutukseen: kokoonnutaan ”pyöreän pöydän ääreen”. Visuaalisesti kulmikkaita muotoja pidetään usein dynaamisempina kuin pyöreitä muotoja. Pyöreässä muodossa liike ei kuitenkaan suuntaudu muodosta ulos eikä pysähdy esimerkiksi kulmikkaan muodon nurkkiin – ympyrässä liike jatkuu keskeytyksettä. Tästä syystä pyöreä muoto ja ympyrä yhdistetään usein myös keskittymiseen, mietiskelyyn ja pohdintaan. Pyöreä muoto voidaan myös kokea tasavertaiseksi, sillä jokaisen paikka pyöreän muodon äärellä on samanlainen: kukaan ei esimerkiksi istu pöydän päässä eli perinteisellä puheenjohtajan paikalla. Vaikka piirtäjät eivät suoraan mainitsekaan edellä mainittuja asioita, vaikuttaa siltä, että ne ovat implisiittisesti läsnä. Pyöreä muoto toimii visuaalisen retoriikan keinona, jolla kuvataan yhteen kokoontumista ja tasavertaista kohtaamista.

Kahdessa seuraavassakin kuvatarinassa ollaan ympyrämuodossa, yhteisen äärellä. Väreillä ja muodoilla on tuotu selkeämmin esiin yhteistyöpolkujen ja -osapuolten erilaisuutta. Piirroksessa 6 keskiössä on asiakas, sote-toimijoiden polkujen kirjo ympärillään. Piirroksessa 7 itse johtajat eri toimijatahoilta on nostettu ympyrän keskelle avaintoimijoiksi. Piirtäjien omia tarinoita on avattu kuvien jälkeen.



Piirros 6. Asiakas yhteistyön keskiössä



© 2020 JOY/Hujala & Martikainen

Piirros 7. Johtajat yhteistyössä

Asiakas yhteistyön keskiössä (Piirros 6): Minä ajattelen että tuo on terveyskeskus, tuo isoin noista rakennuksista ja, sitten, tuossa keskellä tuo punainen tikku-ukko on keskiössä oleva asiakas. Ja meillä on sitä yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Nuo rakennukset mitä tuolla on niin siellä on kotihoito ja näitä muita terveyskeskuksia, palvelukoteja ja sitten välillä se on, se yhteistyö – nuo polut – voivat välillä olla tuollaisia hyvin mutkikkaita, ja välillä ne on hyvin suorita. Ja sitten ne voivat olla särmikkäitä. Väritkin osoittavat sitä erilaisuutta: on sitä ruskeaa ja keltaista, aurinkoista ja punaista positiivista ja sitten vähän viileän sinistäkin välillä. Ja sitten tuolla noitten rakennusten sisällä on eri ihmisiä, joiden kanssa meidän pitäisi toimia, yli rajojen. (Piirtäjä 6)

Johtajat yhteistyössä (Piirros 7): Konkretiaa eli yhteistyötä alueella. Siinä on erilaisia toimijoita: sairaala tuo iso korkea, hautakiven näköinen tuolla taustalla, sitten siellä on terveyskeskussairaala ja terveysasema ja, alhaalla on kotihoito iloisen punaisissa – punainen tupa ja perunamaa. Ja sitten siellä on muita toimijoita. Yhdessä seisotaan saman kattilan äärellä, samassa sopassa. (Piirtäjä 7)

P2: Ootteks te siellä kattilan sisällä, kiehumassa?
P7: Nii ollaan varmaan.
P10: Semmostahan se vähän on.
P7: Semmostahan se vähän.
Jari: Sulla ei oo aurinkoa.
P7: Mulla on enemmänki tommosia uhkaavia pilviä siellä taivaalla. Mutta ihmiset ovat aurinkoisia. Valoisat toimijat. Piiri pieni pyörii.

Terveydenhuollon organisaatio on kuvattu muita isommaksi sekä piirroksessa 6 (terveyskeskus) että piirroksessa 7. Tämä voi johtua siitä, että ne ovat isompia joko henkilömäärältään, budjetiltaan tai rakennuksina. Mukana voi olla myös implisiittistä terveydenhuollon (erityisesti erikoissairaanhoidon) ”erillisyyttä” ja valta-aseman korostamista, jota on tullut esiin myös osallistujien puheessa ja joka ilmenee visuaalisesti vielä selvemmin seuraavaksi esiteltävässä Ohuen langan varassa -metaforassa.

Sote-lautapeli

P6: Tämmönen ajatus oli tuossa (Piirros 6), mutta se on vähän sekavan näköinen tuo kuva.

P1: Eikä oo, tosi selkee.

Jari: Sanotko vielä mitä oli nämä pyöreet täällä?

P6: Ne on niitä polkuaskelia mitä pitkin mennään.

Jari: Tää ois ihana vaikka lautapeli.

P14: Ihan kun Kimble.

P6: En ollukaan ajatellu sitä.

Anneli: Sitten olis niitä semmosia –

P1: Odota seuraavaa vuoroa.

Anneli: Odota kolme heittovuoroa – [naurua]

P10: Yhteistyö ei suju.

P1: Sote-peli. Uusi sote-peli. [naurua, päällekkäistä puhetta]

Px: Päivystys on ruuhkautunut odotapa monta tuntia. [naurua, päällekkäistä puhetta]

Py: Vaimosi on parantunut, palaa takaisin omaan ruutuun.

Anneli: Mene suoraan... kulkematta terveyskeskuksen kautta. [naurua, päällekkäistä puhetta]

Px: Voidaan yhdistää Afrikan tähdestä sitten hei niitä, rosvo tulee.

Anneli: Hei ja sit tosiaan Afrikan tähdessähän on niitä rosvoja, jotka tulee, puhdistaa kassan aina välillä.

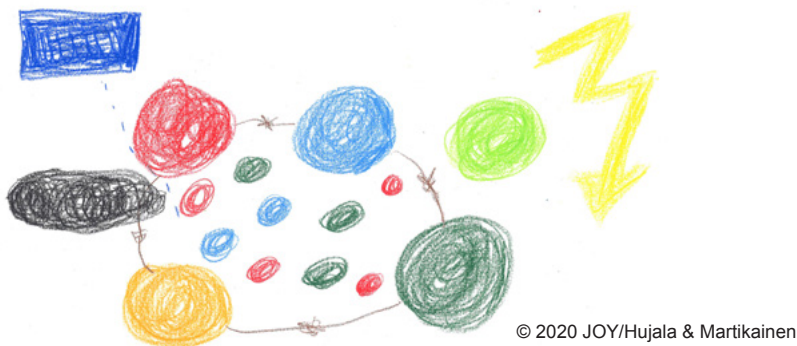
P14: Ne on kuntatoimijat. Kunnan poliittiset päättäjät.

P1: Ja hevosenkengällä vähän onnea.

Ohuen langan varassa

Yhteistyön kolmatta metaforaa, ohuen langan varassa olemista, luonnehtivat erilaisuus, epäily ja etäisyys. Soten toimijatahot – perusterveydenhuolto, sosiaalitoimi, sivistystoimi, tekninen toimi ja erikoissairaanhoito – kuvataan eri värisiksi ja siten erilaisiksi. Viiva on piirroksissa keskeinen elementti. Sen avulla kuvataan joko (hen-toa) yhteyttä toisiin toimijoihin tai yhteyden katkeamista ja eri joukkoihin kuulumista.

Joo, mä aattelin näin, että noi isot punaset, sininen, vihreä, oranssi ympyrä, niin ne on perusturva, hyvinvointi, sivistys ja tekninen, ja me toimitaan tosi hyvin yhteen ja nuo pienet ympyrät on meidän työntekijöitä, joitten on hyvä tehdä sitä yhteistyötä siellä, koska meillä johdollakin on se sama yhteinen ajatus. Mutta me ollaan ohuella langalla kumminkin kiinni toisissamme, et meidän pitää sitä yhteistyötä koko ajan rakentaa, että joka päivä siis asiois, et jos yks lanka irtoaa niin sit tuo hajoaa tuo meidän juttu. (Piirtäjä 8)



Piirros 8. Vain ohuet langat yhdistävät

Piirtäjä jatkaa reflektointia yhteistyön eri toimijatahojen ja niiden välisten suhteiden ja etäisyyksien kuvailulla. Kunnan eri toimijatahot tekevät yhteistyötä, mutta yhdistävä viiva on kuitenkin ohut. Terveystenhuollon kyseisessä kunnassa järjestää isomman alueen kuntayhtymä.

Se tuo musta ympyrä oli vaan – kun muuta väriä ei enää ollu muuta kuin musta sitten – niin on [terveydenhuollon järjestävän kuntayhtymän] terveyskeskus [naurahtaa]. Se on vähän tuossa meidän ympyrässä mukana, siellä on työntekijöitä, paikallisia, jotka on meidän kanssa erittäin tiiviissä yhteistyössä, mut sit se hallinto on niin kaukana. Vaikka toimii tietyllä tavalla ihan hyvinkin.

Se sininen siellä on erikoissairaanhoito, joka onkin etäällä kyllä tosta yhteistyöstä, että pieni jalanjälki kumminkin tonne, että sieltä on nyt alettu jalkautumaan meillekin aina silloin tällöin, mutta aika heikkoa se yhteistyö. (Piirtäjä 8)

Vihreä pallo kuvassa on kunnan hallinto, joka "ei ole tiiviisti tuossa meidän porukassa mukana", vaan keskustelee enemmänkin kuntatason poliitikkojen kanssa. Poliitikan piirtäjä kuvaa arvaamattomaksi pallosalamaksi: kun menee huonosti, moitteet tulevat työntekijätasolle asti. Hyvässä tilanteessa poliittinen johto katsoo tuloksen

muodostuneen oman päätöksentekonsa seurauksena. Silloin kiitosta saa vain korkein johto, eivät työntekijät. *”Ne ei tajua, että tuolla yhteistyöllä on saatu se säästö aikaseksi. Vaan sitten jos jotakin hyvää tapahtuu, niin heidän päätöksenteko joka on tuottanu sen.”*

Jari: Yks muoto on erilainen kun muut.

Piirtäjä 8: Se on se erikoissairaanhoido, se on eri muotonen. Niillä on, minä meinasin hienon linnan sinne piirtää. Heilläkin on hienot rakennukset ja tiloja on valtavasti siellä. Ja me ollaan pienissä tiloissa tuolla kunnantalolla, säästetään... Sairaanhoido tuhlaa, tulee semmonen tunne –

Ohut lanka, joka yhdistää muita sote-organisaatioita, on muuttunut erikoissairaanhoidon vievän yhteyden kohdalla katkoviivaksi. Erikoissairaanhoido on myös kuvattu kokonaan eri muotoiseksi kuin muut toimijatahot. Sekin on vähän ”omanlaisensa” muihin verrattuna, kuten edellä kuvattiin hallintoakin.

Myös piirroksessa 9 yhteistyön osapuolet ovat ainakin kuvaannollisesti vain ohuen langan yhdistämiä. Piirroksessa heitä erottaa viiva, raja-aita. Tässä kuvassa on kyse henkilötason yhteistyöstä.



Piiros 9. Sininen raja-aita

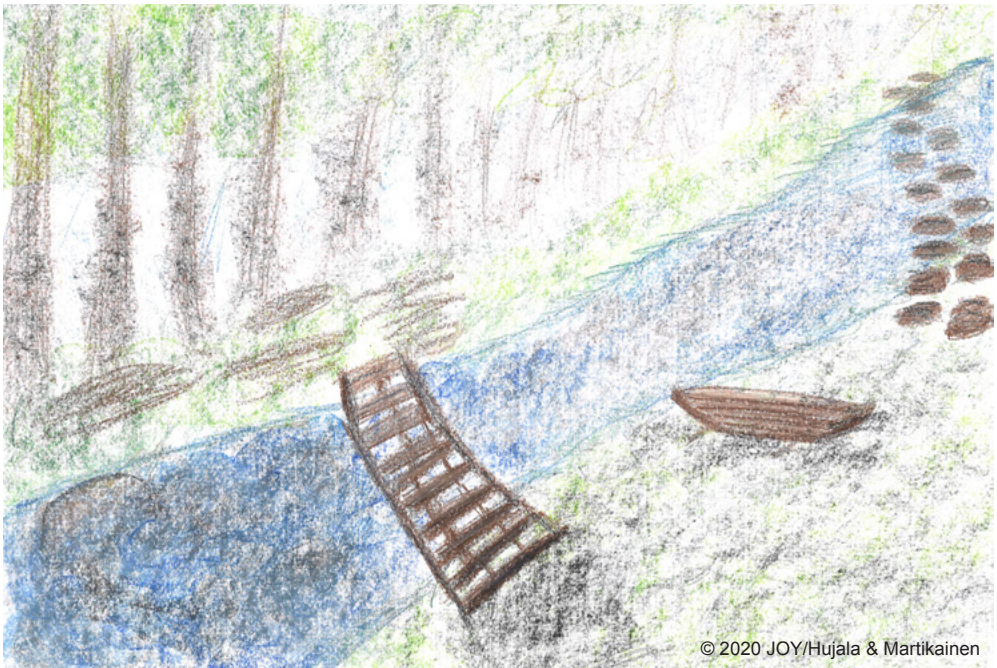
Piiros 9: Meillä periaatteessa toimii tämä yhteistyö yli rajojen, mutta... tuommonen yhteinen soppa meidän pitäisi keittää, mutta jonkinlainen raja-aita on muodostunut henkilöiden välille. Jotkut toimijoista ovat hyvin konservatiivisia, heitä edustaa tuo musta – lääkäri, joka on eri linjoilla. Ehkä siellä pieni hymynkare on tuolla naamalla mutta... kaikki eivät ymmärrä uutta tapaa tehdä työtä, joka on otettu käyttöön eivätkä sitoudu siihen. Esimies kurottelee kohti yhteistyötä, henkilöstö valitsee puolensa. Vastuun pitäisi olla yhteinen, mutta toisin sanoen vastuuta ei ole kenelläkään.

Eli tämmöinen soppa meillä on siellä pyörimässä. Sitten kun tässä oli sopivasti tuo nouseva kuun aika, niin pikkuisen huonoja ovat olleet yöunet. Siitä huolimatta kurotellaan tuonne aurinkoon päin, vihreä väri rauhoittaa, se on toivon väri. Sininen viiva on se raja, joka erottaa. Toivon pilkahduksia kuitenkin on jo siitä, että yhteistyö rupeaisi menemään parempaan suuntaan. (Piirtäjä 9)

Ohuen langan varassa olemisen metafora välittää kysymyksen siitä, löytyykö toisten, välillä hyvinkin erilaisten toimijatahojen luo yhteistyön väylää ja millainen se väylä on. Toimijoiden välistä suhdetta on kuvattu viivoilla. Joidenkin yhteistyön osapuolten kaukana oleminen korostuu: viiva muuttuu katkoviivaksi, kun yhteistyötaho koetaan kaukaiseksi tai suhde vähemmän toimivaksi. Piirroksessa 8 toimijoita yhdistävät ”vain ohuet langat”. Ne ovat kuitenkin elintärkeitä, koska jos yksikin lanka katkeaa, koko kokonaisuus hajoaa. Yhteistyön osapuolet ovat enemmän tai vähemmän kaukana toisistaan. Viiva joko yhdistää – mutta silloinkin epävarmasti – tai erottaa, kuten piirroksessa 9.

Visuaalisen retoriikan keinona viiva voi siis sekä erottaa että yhdistää kuvaelementtejä. Viivan yhtenäisyyden lisäksi viivan väri, leveys ja muoto voivat viestiä merkityksiä. Viivat yhdistivät toimijoita myös aiemmassa piirroksessa 6. Vaikka siinä kuvassa viivan väri vaihtelee, värivalinnalla ei piirtäjän mukaan ollut sisällöllistä merkitystä. Sen sijaan viivan yhtenäisyys tai katkonaisuus ja suora tai mutkikas muoto on selkeästi valjastettu sisällöllisiin tavoitteisiin. Viiva syntyy, kun pisteet yhdistyvät toisiinsa. Lähtökohtaisesti se on siis yhdistävä elementti, mutta kuten edellä olevat piirustukset osoittavat, viiva voi olla myös erillisyyttä (esimerkiksi katkoviiva) tai erimielisyyttä ja eri ryhmiin kuulumista (esimerkiksi rajaviiva) ilmaiseva elementti.

Sillan rakennan



Piirros 10. Silta

Tässä raja on tavallaan se virtaava vesi. Siinä alussa on semmoista tyrskyävää vettä – silloin tarvitaan yhteistyöhön ihan kunnollinen silta, jota pitkin voi mennä. Yhteistyötä on kuitenkin

moninaista ja on vaihtoehtoisia tapoja tehdä sitä: Joku on kokenut, että vene on hyvä; suvan-
topaikassa voi jo mennä kiviä pitkin.

Ja sitten, miten me nähdään se vastaranta – ne yhteistyökumppanit. Alussa [läheltä] me
näemme heidät tarkemmin, mutta kun katsomme kauempaa, niin heitä on vähän hankalampi
hahmottaa.

Elikkä kun katotaan sitä meidän vastapuolta, tai mikä on se meidän kumppani kenen kanssa
yhteistyötä tehdään, niin sehän vähän riippuu että miten me katotaan – katotaanko me läheltä,
siinä on voimakkaat värit ja voimakkaat hahmot meille. Tai sit jos me mennään vähän kauem-
mas katsomaan niin se tavallaan on vähän erinäköinen se kumppani kenen kans me tehdään
yhteistyötä. Että siihen vaikuttaa moni asia ja, oma vireystila ja sijainti. Ja samoten sen toisen
[vireystila ym.]. Että se ei ole varmaan koskaan silleen että se olis aina samanlaista, samankaan
yhteistyökumppanin kanssa. Vaikuttaa monet seikat.

Mutta että monenlaisia tapoja on mennä yli. Ja yhtä lailla pääsee molemmilta puolilta
pääsee yli – se on vähän molemmista kiinni, miten se sujuu, se yhteistyö. (Piirtäjä 10)

Virtaava vesi ja sen eri muodot – tyrskyt, suvanto, matalikko – kuvaavat Silta-ku-
vatarinassa yhteistyön ongelmia ja rajoja, joita yhteistyössä on ylitettävä. Välineitä
ongelmien ratkaisuun on monia: silta, vene, kivet. Vertauskuvallisestikin raja voidaan
ylittää ja vaikeudet voittaa erilaisin tavoin. Olennaista on usko siihen, että välineet
löytyvät – tai että koko yhteistyö nähdään onnistumisen välineenä.

Nimesimme tämän Sillan rakennan -metaforan tarkoituksellisesti minä-muo-
toon.¹¹ Kuvasta kerrotussa tarinassa korostuu yhteistyön tekijöiden oma aktiivinen
toimijuus, vaikka itse piirroksessa toimijoita ei olekaan visuaalisesti läsnä. Tämä sil-
lan rakentajan orientaatio eroaa esimerkiksi Liikkeessä-kuvauksesta huomattavasti
nimenomaan toimijuuden suhteen. Juna-metaforan liikkeellä olo teki yhteistyöstä
ulkopuolisen entiteetin, jossa oma toimijuus jäi syrjään: joku ajaa junaa, mutta junan
matkustajat ovat enemmänkin erillisiä mukana kulkijoita. Sillan rakentamisessa – tai
joen ylittämisessä veneellä tai kiviä myöten – minä ja me ovat itse toimijoina. Päämää-
ränä on onnistuminen, ja siihen voi itse vaikuttaa. Vaikuttamisen mahdollisuutta ja
aktiivisen toimijuuden vaadetta korostavat myös huomautukset siitä, että ”molemmilta
puoilta pääsee yli” ja että yhteistyön sujuminen ”on vähän molemmista kiinni”.

Silta-kuvatarinassa kiinnitetään huomiota myös siihen, miten erilaiselta yhteistyö
voi näyttää riippuen siitä, mistä ja kenen näkökulmasta sitä katsotaan. Vastaranta
ja siellä oleva vastapuoli voivat näyttäytyä läheltä katsottuna voimakkaina väreinä,
voimakkaina hahmoina. Kauempaa tarkasteltuna esimerkiksi kiivaskin vastakkain-
asettelu asettuu erilaiseen mittakaavaan. Toisaalta liian kaukaa katsottuna vastapuolta
voi olla hankala hahmottaa, olisi ehkä tarpeenkin mennä lähemmäs.

Jari: Sit se varmaan muuttuu ihan erilaiseks kun menee sinne toisen puolelle
ja tekee siellä.

Piirtäjä 10: Kyllä, ja kattoo siellä.

Anneli: Ja kattoo sitten sinne rajan toiselle puolelle. Siinä oli tosi kiva ajatus tuo.
Just jos me mietitään yhteistyön aloittamista niin miltä se näyttää se erilaiselta.

¹¹ Ehkä tausta-ajatuksissamme Sillan rakennan -metaforan nimeämisessä soi tiedostamattomasti kappale
sillan rakentamisesta yli virran. (Kirka, Silta yli synkän virran; alkuperäisversio: Simon & Garfunkel, Bridge
over Troubled Water, 1971.)

Virta toimii Silta-piirustuksessa visuaalisena elementtinä, joka erottaa yhteistyön osapuolet toisistaan. Virran tyrskyt ja koko kuva-alan kaltevasti (vasemmalta alhaalta oikealle ylös) leikkaava suunta vahvistavat erottamisen ja esteen merkitysluottavuutta. Silta, vene ja kivistä rakennettu polku ovat kaikki ihmisen rakentamia ja siten osoittavat halua virran ylittävään kanssakäymiseen. Kaltevin kuvaelementteinä virta, silta, vene ja kivipolku tuovat muutoin rauhalliseen kuvaan aktiivisuutta. Samalla silta, vene ja kivipolku tarjoavat mahdollisuuden tutustua yhteistyökumppaneihin heidän omalla maaperällään ja monipuolistaa vastarannalta muodostettua käsitystä yhteistyökumppanista. Tätä näkemyksen syventymistä piirtäjä ilmaisee utumaisella väritysjäljellä, josta vastarannan puunrungot piirtyvät esiin muuta ympäristöä yksityiskohtaisempina.

Perillä



Piirros 11. Samalla penkillä



© 2020 JOY/Hujala & Martikainen

Piirros 12. Yhteistyön tulos: perhekeskus

Piirros 11: Elikä siinä – kaksi eri sektorin ihmistä on päässy johonkin tulemaan, yhteiseen. Niin siinä samalla penkillä istutaan ja – ehkä tuo puu on jotakin sellasta, kuvastaa sitten sellasta turvallista ja vastuun jakautumista. Ja olkoon se nyt sitten vaikka tuo punanen tupa tuolla mikä on saatu aikaseks. (Piirtäjä 11)

Piirros 12: Jes, ... piirsin hyvin konkreettisen talon. Siis tää nyt liittyy siihen, että mä ehkä oon vähän filiksissä tästä pitkästä periodista mikä tässä taustalla on. Elikä tausta liittyy siihen, että itse olen ollut vuosia kehittämässä perhekeskuskuviomalleja, ja nyt meidän omalla on alueella suunniteltu ja mietitty – ja välillä otettu takapakkia ja vaikka mitä tanssiaskelaita – mutta sitten nyt me on saatu avattua perhekeskus, kohtaamispaikka. (Piirtäjä 12)

Viimeisessä yhteistyön kuvauksessa, Perillä-kokonaisuudessa (piirroset 11, 12 ja 13) keskeistä on se, että yhteistyöllä on saavutettu jotain. Saavutettu tulos voi olla joko

jotain konkreettista – tai abstraktia. Piirroksen 11 penkillä istujat ovat tyytyväisiä yhteistyöhönsä: he kokevat, että yhteistyö toimii. Penkillä istujat ovat kumppaneita, tasavertaisia. Tulokseksi kuvattu ”punainen tupa” voi olla jokin konkreettinen saavutus, mutta se voi olla myös se onnistumisen tunne, joka hyvän yhteistyön prosessissa vallitsee tai jonka yhteistyö tuottaa.

Yhteistyön hahmottaminen perillä olona eroaa paljon esimerkiksi alun Liikkeesä-tarinoista. Perillä olon kuvatarinoissa yhdessä tehty tai hyvä yhdessä tekeminen on tässä ja nyt. Kuvasta ilmenee rauha, tyytyväisyys – tanskalaisittain ilmaistuna ”hygge” eli jonkinlainen kotoisuus: Hyvä olo. Onni. Läsnaolo. Tyyneys.

Yhteistyöllä saavutettujen tulosten tuottamaa mielihyvää ei kannata aliarvioida. Perillä-tarinoissa hyvän olon ja tyytyväisyyden tunnelmaa oli tuotettu eri tavoin. Piirroksessa 11 (Samalla penkillä) puu kuvasti piirtäjälle turvallisuutta ja vastuun jakamista. Osapuolet eivät ole pyöreän pöydän ääressä, kuten esimerkiksi Yhteisen äärellä -tarinoissa usein oltiin. Penkillä istujat ovat vierekkäin, heitä ei erota toisistaan edes pöytä. Lisäksi he ovat hyvin liki, lähellä toisiaan, kuten eräs kuvatyöpajan osallistujista huomauttaa: samalla penkillä istujatkin voisivat istua penkin eri päissä, tässä kuvassa ovat vierekkäin. Vaikuttaa siltä, että kuvan henkilöt ovat vahvasti läsnä tilanteessa. Penkkiä kuvaillaan keskustelussa ”lempeäksi” penkiksi. Ympäriällä on luonnonrauha, vehreyttä ja vihreyttä. Piirtäjä toivookin, että samanlainen vehreys ja vihreys olisi pysyvää myös työntekijöissä, ihmisissä.

Jari: Ja aurinko.

P11: Ja aurinko, joo. Ja vettä on tuossa, ruohoa.

Jari: Onko ne hyviä elementtejä?

P11: On, on. Olisin ehkä tehnyt pitkä juuret, mutta minä aattelin et en minä osaa niitä [naurahdus].

Jari: Tässä on hyvät merkit. Mun pitää sanoa ihan oikeesti että siis, että sinulla ei kyllä oo mitään syytä sitä kuvallista ilmaisutapaasi aliarvioida, ihan oikeesti. Että jos sä jossain koulussa oot saanu kuulla, että eri tyyllisellä tavalla piirtää niin kuule jätä ne sinne, jätä se sinne omaan nojaansa.

P4: Ihana kuva.

Px: Niin on.

Monet piirtäjät valjastivat luonnon elementtejä – esimerkiksi auringon ja pilvet – ilmaisemaan yhteistyötä ja yhteistyön sujuvuutta. Piirtäjä 11 kuvaa yhteistyöhön liittämiään positiivisia kokemuksia, tunnetiloja ja ajatuksia auringonpaisteella, puun rehevän vihreällä lehvistöllä ja nurmikolla. Lisäksi taustalla pilkistää punainen tupa. Kuvaelementtien lisäksi piirtäjän vapautunut, ekspressionismia muistuttava viiva ja värin käyttö näyttävät spontaanisti ilmaisevan hyvän olon tunnetta sekä sitä luottamusta yhteistyökumppania kohtaan, jota myös lähekkäin istuminen tuo esille.

Talokuvassa (piirros 12) ”perillä olon”, yhteistyön ja jonkin saavuttamisen tuottamasta kotoisesta tunnelmasta kertovat pienet yksityiskohdat: ikkunoissa on verhot ja ikkunasta tulviva valo kertoo, että talo on asuttu. Eräs osallistuja kommentoi kuvaa näin: *”... ja niin kun tässäkin tavallaan, että sydän on ollu mukana tässä, siinä on sydän tuossa ovelsa, jotenkin se on kutsuva ja lämmin tuolta sisältä. Se on yhdessä tehty.”*

Usein hyvinkin abstraktin yhteistyön konkretisointia myös käytännön työssä pidettiin tärkeänä. *”... on ehdottoman tärkeä se konkretia, että siitä syntyy jotain konkreettista nähtävää...”* Etenkin johtajien yhteistyön kohteena on usein sellaisia asioita, joissa itse

tuotos ei ole konkreettinen. Silloinkin on hyvä tehdä yhteistyön etenemistä näkyväksi jollakin tavalla, näyttää pienetkin edistysaskelet, joita on saavutettu.

... alko jo välillä usko loppumaan ihan kaikilla, että me puhutaan kauniisti ja me jotakin pientä tehdään, että okei, että tehään nyt tää. Mutta tää oli se konkreettinen kaikille, et siitä tuli se innostus taas, että jes meillä on tää ja nyt on ehkä se vaihe, että mejän pitää konkreettisesti sopia. (Piirtäjä 12)

Viimeisessä Perillä-kuvatarinassa on kuvattu sosiaalitoimen, sivistystoimen ja terveystoimen yhdistävä puu (Piirros 13). Puussa on erivärisiä oksia, mutta ne ovat keskenään sulassa sovussa. Puun juurella on yhteinen rahakirstu.

Piirros 13: No tässä lähti mulla ajatus siitä, että mehän tavallaan, tämä SISOTE-yhteistyö, mehän lähetään siellä kunnassa ja kuntayhtymässä niin kun samasta juuresta, meillä on se sama perusta olemassa, ne yhteiset juuret. Ja tavallansa se yhteinen rahakirstu on siinä puun vierellä kuvaamassa sitä, että tavallansa sehän on, meillä on yhteiset asiakkaat, kuntalaiset, joita me sitten palvellaan.

... ja sitten tavallaan että toi ruoho kun kysyit tässä edellisessä että mitä toi on, onko tolla ruoholla joku merkitys, niin mä aattelin niin et se sen merkitys on se, että meidän yhteinen tavoite on se, että se ruoho olis mahdollisimman vihreä siellä meidän juurilla ja puun vierellä ... Meidän puun ympärillä on pitkä vihreä ruoho ja meidän tavoitteena on pitää se mahdollisimman kukoistavana [naurahtaa].

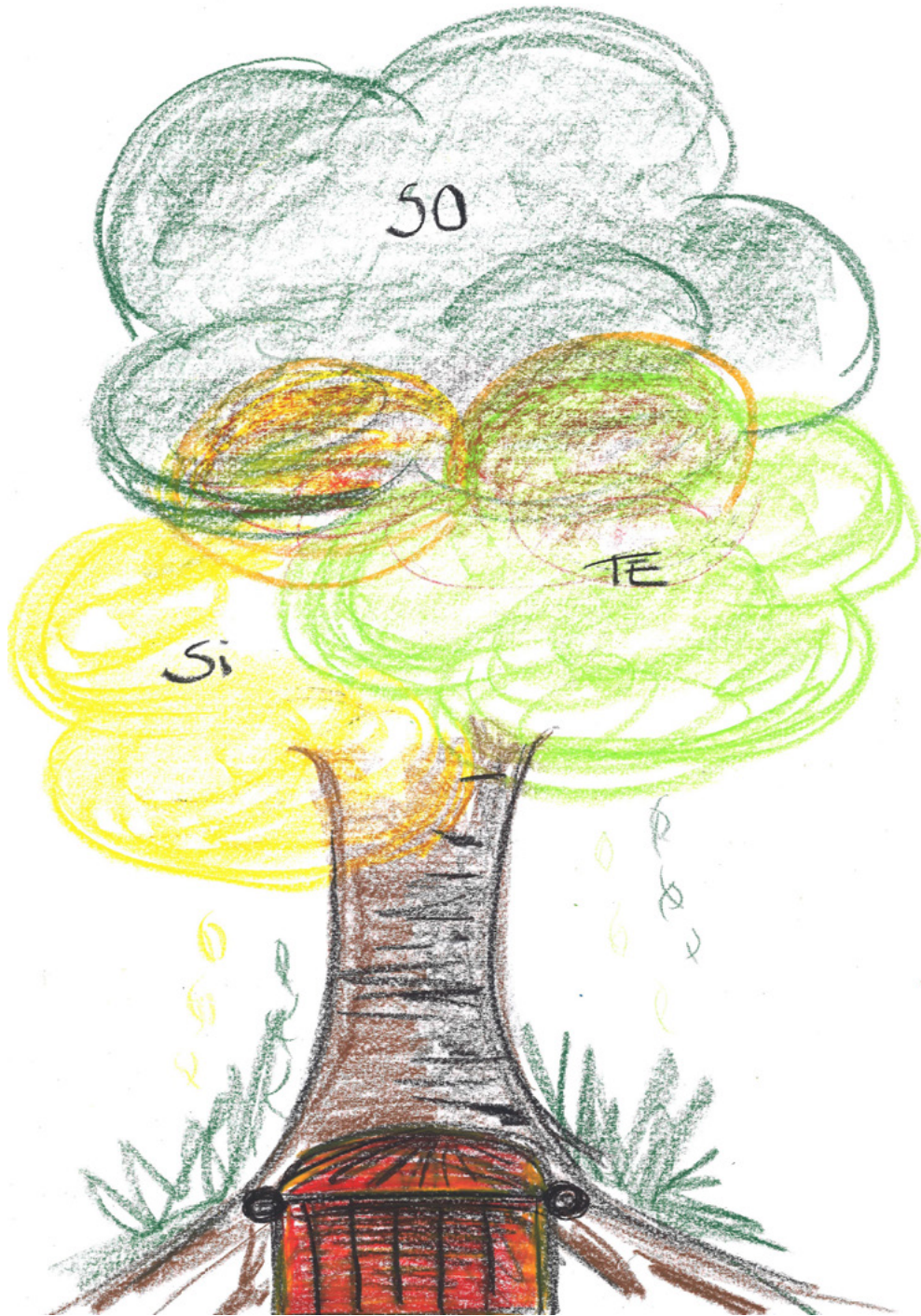
... siinä tippuu niitä lehtiä nyt kun on syksy, että tavallaan ne myös tippuu sieltä välillä, että se yhteistyö tavallansa myös sitten välillä niin kun voisko sitä aatella, et se yhteistyö välillä, vähän herpaantuu. Välillä sitä tehdään tosi tiiviisti ja sit me vähän unohdetaankin se asia, ja sitten taas pitää ottaa uusi ryhtiliike. Tarkoitan sitä ajankin käyttöä, että sen pitäis olla jotenkin säännöllistä, läpi vuoden tapahtuvaa yhteistyötä. Eikä vaan aina sitten kun joku tulee joku pakottava tarve, niin sit mietitään et mitäs tehdään... perhekeskushan just edustaa sellaista jatkumoa sille yhteistyölle kyllä. (Piirtäjä 13)

Yhteinen tavoite, yhteiset asiakkaat ja yhteistyön jatkuvuus ovat ne asiat, jotka vievät perille. Puusta voi välillä tippua lehtiä, yhteistyö voi onnistua välillä paremmin ja välillä huonommin. Osapuolet eivät aina kohtaa, kehittämistä riittää – mutta jatkuvuus on tärkeää.

Jari: Joo, mä jotenkin – tuli tästä mieleen se, sillä tavalla että tuo kuvana – että kun minäkin joka en oo siis alaan nyt perehtynyt – mutta jotenkin tulee semmonen olo, että nää si-so-te, et vaikka ne on, niin kun yhdessä niin jotenkin että ne on kuitenkin hyvin erillisiä.

Piirtäjä 13: Kyllä, myös tavallaan se, halusin erotella ne.

Jari: Niin, mutta siis miten tarpeellisia on tämmöset kuvat, jotka osoittaa sen, että hei, me ollaan – lopulta tää yks kuvio. Ja sen sisällä on niitä eroja, mut että kuitenkin silleen osoittaa, että tässä me ollaan kaikki yhdessä.



© 2020 JOY/Hujala & Martikainen

Piirros 13. Sisote-puu¹²

¹² Huom. Kuvatyöpajan 14. piirros sai paikan Kevät-osiassa kuvittamassa oivallisesti voimavara-
lähtöistä työvuorosuunnittelua (kuvi 2).

Yhteenveto yhteistyön kuvatarinoista

Johtajien rajat ylittävän yhteistyön kuvatarinoista kehkeytyi viisiosainen metatarina. Kussakin viidessä metatarinan osassa yhteistyötä katsotaan ja kuvataan omanlaisesta näkökulmasta, tietyn metaforan (sekä mieli- että kielikuvan) kautta.

Ensimmäisessä vaiheessa yhteistyö on *liikkeessä* olemista ja muutosta, jossa osapuolet ja ympäristö vaihtuvat. Yhteistyö hahmottuu muualta määrittyvänä asiana, ulkopuolisena entiteettinä eli ”omana kokonaisuutenaan”, johon yksittäinen johtaja ei välttämättä voi aktiivisesti vaikuttaa. Mukaan on vain mentävä ja matka jatkuu. Toisessa vaiheessa on jo pysähtytty, kokoonnuttu yhteen, ja ollaan *yhteisen äärellä*. Kuvaannollisesti silloin ollaan saman – pyöreän – pöydän ääressä. Yritystä ja halua on löytää yhteinen sävel, vaikka osapuolten erilaisuus tunnistetaan.

Metatarinan kolmannessa vaiheessa uskalletaan tunnustaa, että yhteistyön osapuolet ovat edelleen hyvin erillisiä, toimijoiden väliset yhteydet ovat vain *ohuen langan varassa* – välillä pelkän katkoviivan yhteen liittämiä. Yhteistä toimintaa varjostavat epävarmuus ja epäily. Neljäs vaihe on ratkaisukeskeinen: *sillan rakennan* -kuvauksessa toimijuus otetaan omiin käsiin, vastarannalla olevaa vastapuolta pyritään lähestymään aktiivisesti. Lopulta ollaan *perillä*, vähintäänkin välitavoitteessa – tai ainakin siltä tuntuu edes hetkellisesti. Yhteistyön hedelmistä, tuloksista, saavutetusta päämäärästä voidaan nauttia. Istahdetaan penkille vierekkäin, liimataan sydän talon oveen tai huomataan, että sisote-puussa ollaan kuitenkin saman puun eri oksia, samassa rungossa kiinni ja yhteisen rahakirstun äärellä.

Kuvatarinoiden ja tämän koosteen ei ole tarkoitus viitata siihen, että nämä vaiheet olisivat peräkkäisiä tai edes erillisiä. Enemmänkin nämä metaforamaiset kuvaukset, ”yhteistyön lukutavat”, ovat erilaisia tapoja hahmottaa yhteistyötä. Ne ovat läsnä – eri osapuolten tulkitsemina – koko ajan. Mielestämme kuvatarinoiden kooste lisää ymmärrystä siitä, miten eri tavalla yhteistyön osapuolet voivat jäsentää ja ymmärtää yhteistyötä ja miten monin eri tavoin kunkin toimijan – olipa kyseessä sitten toimiala, organisaatio tai yksittäinen henkilö oman ammattikuntansa edustajana – toimijuus voi määrittä. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, miten esimerkiksi eri koulutus ja ammattitauseiset si-so-te-ammattilaiset hahmottavat yhteistyötä tai miten nämä lukutavat eroavat eri organisaatioissa. Pyöreän pöydän ääreen kokoontuminen voi joillekin näyttäytyä ajan hukkana, vaikka se toinen olisikin jo tositoimissa rakentamassa siltaa kuohuvan virran yli.

Kannustamme jokaista piirtämään ja kertomaan, vaikka vain itselleenkin, oman kuvatarinansa monialaisesta yhteistyöstä. Asioiden visuaalinen tutkiskelu (piirtämisen lisäksi myös erilaisten kuvien, kuten maalausten katseleminen) voi paljastaa meistä itsestämme jotakin, josta emme ole tietoisia. Piirtämisessä tietoisien ja tiedostamattoman ”kerrokset” ja kokemuksellisuuden aikaulottuvuudet nivoutuvat toisiinsa. Tässä hetkessä tapahtuva kuvan tekeminen ja katsominen voivat paljastaa menneisyyden muistoja ja mieleen varastoituneita kokemuksia, jotka tietämättämme paitsi vaikuttavat toimintaamme juuri nyt myös suuntavat toimintaamme tulevaisuudessa. Kvallähtöiset menetelmät tarjoavat yhden mahdollisuuden piiloisten ajattelu- ja toimintamallien tiedostamiseen ja kriittiseen reflektioon. Ajatteleminen sen olevan tärkeää myös silloin, kun pyrimme kehittämään rajoja ylittävää yhteistyötä.

Kuvat kokemusten peilinä – Jari Martikainen

Visuaalisten ja taidelähtöisten tutkimusmenetelmien etuina pidetään sitä, että ne motivoivat osallistujia ja tuovat tutkimustilanteeseen luovaa välittömyyttä ja rentoutta. Näin ne tarjoavat luontevan mahdollisuuden tuoda esiin elämyksiä, tunteita ja tiedostamattomia kokemuksia. Visuaaliset ja taidelähtöiset menetelmät suorastaan houkuttelevat osallisuuteen ja osallistumiseen, koska ne madaltavat tutkijan ja tutkimuksen osallistujien välistä hierarkkista suhdetta. Ne myös lisäävät osallistujien omaa päätösvaltaa sen suhteen, millaisia asioita he haluavat nostaa tutkimuksessa esille. (McNiff, 2008; Leavy, 2018.) Oman kokemukseni mukaan luovilla menetelmillä on voimaannuttavaa potentiaalia: osallistujat huomaavat ja oivaltavat asioita, joita he eivät aikaisemmin ole tiedostaneet ja löytävät kokemuksilleen uudenlaisia merkityksiä kuvien opastuksella. JOY-tutkimushankkeen kuvatyöpajoissa tämän kaltaiset ilmiöt tulivat konkreettisesti esille.

Piirtäminen ei ollut kuvatyöpajojen osallistujille harrastus, saati tavanomainen tapa reflektoida omaa toimintaansa. Piirtämistehtävään alussa useampikin kommentoi naurahdellen piirustustaitojaan, mutta kaikki tarttuivat ennakkoluulottomasti toimeen. Ja tuota pikaa omaa osaamista vähättelevät kommentit loppuivat, tuli keskittyneen hiljaista ja jokainen syventyi kuvantekemiseen. Seuraavaa viivoa ja muotoa harkittiin, väriliitua ei vaihdettu toiseen satumanvaraisesti, vaan värivalintoja mietittiin tarkasti. Välillä jo piirrettyjä aihioita tarkasteltiin ja sitten taas piirtämistä jatkettiin: kuva kehkeytyi jo tehtyjen visuaalisten valintojen ja piirtäjän vuorovaikutuksessa. Piirustukset valmistuivat ja jokainen esitteli omansa muille mielellään – kenties myös pienellä ylpeydellä. Keskustelimme piirustuksista yhdessä ja ne herättivät monenlaisia kysymyksiä. Ajatuksia ja kokemuksia vaihdettiin omien ja toisten kuvallisten tuotosten inspiroimina.

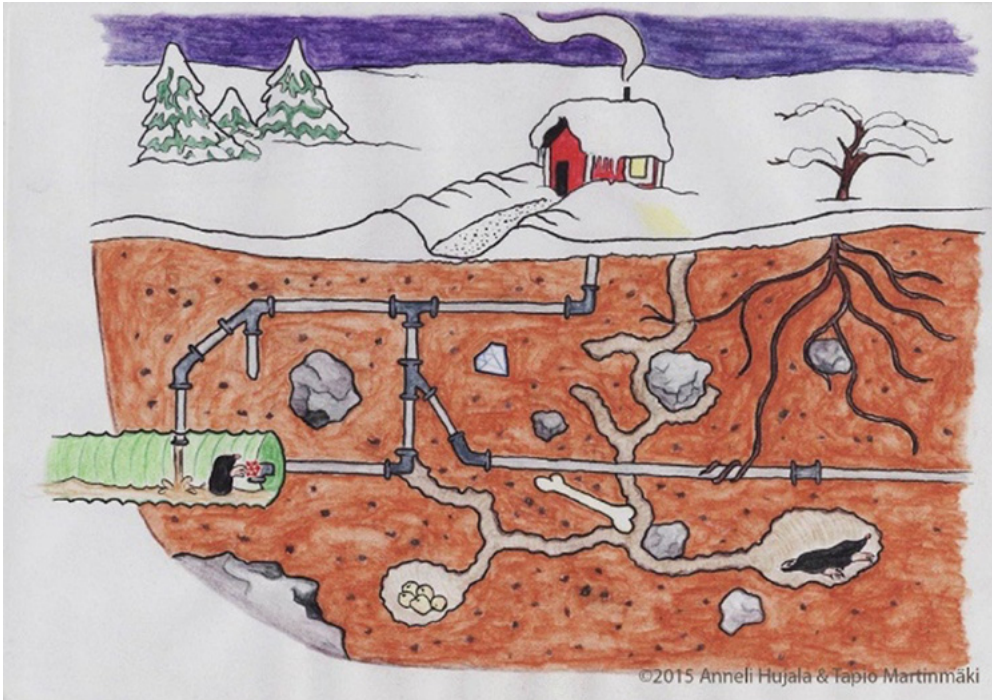
Tällaiset yhteisen innostuksen hetket ovat minulle tutkijana erityisen palkitsevia. Ennen kaikkea siksi, että näistä hetkistä voi päätellä, että tilanteessa tapahtuu jotakin, joka on merkityksellistä osallistujille itselleen. Ja ne piirustukset – nehan olivat poikkeuksetta suurenmoisia!

Kuvatyöpajoissa halusimme luoda tilanteen, jossa osallistujat saattoivat pohtia tutkimuksen teemaa, johtajayhteistyötä, vapaasti taideteosten kautta. Tutkijoina emme halunneet esittää suoria kysymyksiä, jotka olisivat ohjanneet vastauksia. Selkeästi kuvat toimivat peleinä, joiden avulla osallistujat tarkastelivat sekä tutkimusteemaa että omia ajatuksiaan, kokemuksiaan ja tunteitaan. Kuvien avulla tapahtuva reflektointi tuntui olevan motivoivaa, palkitsevaa ja opettavaistakin. Kaikki olivat aidosti kiinnostuneita siitä, miten muut kokivat kuvat ja millaisia asioita kuvat nostivat esille. Kuvien äärellä syntyi vahvaa yhteisöllisyyttä, joka rakentui kuvien ja työpajan osallistujien varaan. Tutkijana en kokenut johtavani keskustelua. Pikemminkin olin kuuntelija ja kommentoija.

Itse koen kuvalliset ja taidelähtöiset menetelmät ihmettelynä, aprikointina, altistumisena ja ilmenemisenä. Se, millaiseksi piirustus muotoutuu tai millaisia asioita kuvien havainnointi nostaa esiin, ei ole sen enempää osallistujien kuin tutkijankaan ennakoitavissa. Itselleni visuaaliset ja taidelähtöiset menetelmät näyttäytyvät yksilöllisen ja yhteisöllisen ihmettelyn foorumeina, joissa on mahdollista jakaa ajatuksia, kokemuksia ja tunteita – ja muodostaa yhteistä ymmärrystä tutkimusteemasta. Se, että tämänkin tutkimushankkeen osallistujat lähtivät matkalle kohti ennakoimatonta sekä avasivat ja jakoivat näkymiä omasta ajatus- ja kokemusmaailmastaan, herätti minussa suurta kiitollisuutta sekä osallistujia että kuvia/taidetta kohtaan. Tunnen itseni etuoikeutetuksi, kun sain mahdollisuuden olla mukana.

Jari Martikainen FT (taidehistoria), YTT (sosiaalipsykologia), tutkijatohtori, Itä-Suomen yliopisto (UEF), Yhteiskuntatieteiden laitos

4. TALVI: YHTEENVETO JOHTAJAYHTEISTYÖN AVAINTEKIJÖISTÄ



Kuvio 1d. Neljän vuodenajan viitekehys: Talvi (Hujala ym. 2016; Hujala, Laulainen, Brookes ym. 2019)

*Omenapuu seisoo pakkasessa, lumen peittämänä ja ympäröimänä. Puu näyttää elävän itse-
näistä elämäänsä maan pinnalla, omassa ylhäisessä yksinäisyydessään. Mutta näkymättömissä
maan alla lukuisat erilaiset pinnan alle jäävät, huomaamattomat voimat muokkaavat puun
elämää. Puun kasvu on riippuvainen juuriston hyvinvoinnista ja aroamattomista, piilossa
jylläävistä voimista. Myyrät tekevät tuhojaan. Myös ulkoapäin tuleva paine, kuten lumi, voi
katkaista oksan. Pinnanalaiset rakenteet voivat luhistua selittämättömistä syistä ja näkymät-
tömissä olevat tekijät saattavat aiheuttaa ennakoimattomia vaikutuksia.*

Kriittinen realismi selittää maailmaa kausaalisten tekijöiden ja prosessien kautta. Ilmiöiden välillä on syy-seuraus-suhteita, jotka usein ovat näkymättömiä, piiloisia. Sosiaalisessa maailmassa nämä niin sanotut generatiiviset kausaliteetit ovat vaikeasti tunnistettavissa.

TALVI: YHTEENVETO JOHTAJAYHTEISTYÖN AVAINTEKIJÖISTÄ

Yhteistyötä määrittävät piiloiset, usein tiedostamattomat ja huomaamattomat syy-seuraus-suhteet.

Johtajana yli rajojen – Johtamisyhteistyö sotessa (JOY) -hankkeen (2018–2020) tarkoituksena oli tuottaa lisäymmärrystä sote-organisaatioiden tulostavuuksellisten johtajien yhteistyöstä ja kehittää johtamisyhteistyön käytännön toimintatapoja.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen järjestelmätason uudistus (sote-uudistus), joka on ollut valmistuilla pitkään ja on edelleen, on historiallisen suuri muutos suomalaisessa työelämässä. Tällä hetkellä (loppukevät 2020¹³) tavoitteena on integroida sosiaali- ja terveydenhuolto maakuntatason kokonaisuuksiksi ja siirtää sote-palvelujen järjestämisvastuu pois kunnilta. Se tarkoittaa työelämän suhteiden uudelleenmuotoilua monella tasolla. Uudistus jalkautetaan aikanaan sote-kentälle siellä toimivien ihmisten, johtajien ja työntekijöiden kautta. Johtajat ovat avainroolissa tähän haasteeseen vastaamisessa.

Johtajien välisen yhteistyön onnistumisella on suora yhteys paitsi koko tulevan uudistuksen onnistumiseen myös kunkin organisaation ja laajemmin koko sote-sektorin tuottavuuteen ja asiakastarpeisiin vastaamiseen. Tämä hanke kohdistui keskijohdon johtajien väliseen yhteistyöhön, jota on tutkittu ja kehitetty huomattavasti vähemmän kuin työntekijätason ja johtoryhmien (ylin johto) yhteistyötä (ks. esim. Klinga ym. 2016), mutta jolle on todettu selvä tarve sote-uudistuksen yhteydessä.

Kaikkiaan hankkeen eri vaiheisiin osallistui yhteensä 39 keskijohdon edustajaa kolmena eri ryhmänä, kolmen maakunnan alueelta. Mukana oli päällikötason johtajia jo integroidusta maakuntatason sote-organisaatiosta sekä sosiaali-, sivistys- ja perusturvajohtajia ja terveydenhuollon johtajia itsenäisistä kunnista tai pienistä kuntayhtymistä.

JOY-hankkeen tutkimusasetelmaa ohjasi vuodenaikaviitekehys, jossa yhteistyötä tarkasteltiin erilaisista näkökulmista: kesä (sosiaalinen konstruktionismi – puhe ja vuorovaikutus), kevät (pragmatismi – käytäntölähtöisyys) ja syys (fenomenologia – tietoisuus, kokemukset). Tämä **Talvi-osion** (kriittinen realismi – ”piiloisesti” vaikuttavat kausaaliset mekanismit ja voimat; esim. Archer 1995; Bhaskar 2000; Kuusela & Niiranen 2006; ks. myös Kuorikoski & Ylikoski 2006) tavoitteena oli koota yhteen ja tuoda näkyväksi erilaisten lähestymistapojen tuella kriittisen realismin hengessä niin sanotusti pinnan alle jääviä tekijöitä, jotka vaikuttavat johtajien väliseen yhteistyöhön erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Yhteenvetoamme ohjasi seuraavat kysymys: *Millaiset tiedostetut ja tiedostamattomat (tutkimuksen kesä-, kevät- ja syksynäkökulmiin perustuvat) tekijät vaikuttavat johtamisyhteistyöhön ja sen onnistumiseen?* Seuraavassa tarkastelemme tiivistetysti tutkimushankkeen keskeisiä tuloksia ja päätelmiä.

¹³ Juuri nyt yhteiskuntaamme rasittaa maailmanlaajuinen pandemia, joka on koetellut sote-kenttää ja sen yhteistyön tapoja ennennäkemättömällä tavalla. Tämä poikkeuksellinen aika on jo nyt herättänyt huomaamaan, miten tärkeää on, että sote-alalta löytyy joustoa ja mukautumiskykyä, valmiuksia ja tahtoa kantaa yhteisesti vastuuta sekä ylittää ja muokata perinteiksi muodostuneita toimintatapoja ja prosesseja. Terveydenhuollon, sosiaalitoimen ja sivistystoimen johtajilla on edessään aivan uudenlaisia haasteita, joita emme osanneet kuvitellakaan tämän JOY-hankkeen toteuttamisen vaiheessa. Eri sektoreiden välinen yhteistyö ja sen johtaminen tulevat olemaan keskeinen asia myös poikkeustilaa seuraavassa tulevaisuudessa. (ks. esim. Lewis & Erhrensberg 2020.)

Keskeiset tulokset ja päätelmät

Tämän Johtajana yli rajojen – Johtamisyhteistyö sotessa (JOY) -tutkimuksen tulosten mukaan johtajien suhtautuminen sosiaali-, terveys- ja sivistystoimen yhdistävään yhteistyöhön on lähtökohtaisesti positiivista. Yhteistyöstä puhutaan enimmäkseen myönteiseen sävyyn; puhe vahvistaa sitä vallitsevana asiantilana. Yhteistyö onkin sosiaali- ja terveysalalla yleisesti ja johtajien omassakin työssä lähes kyseenalaistamaton normi. Esimerkiksi yhteistä kehittämistyötä myös edellytetään ja tehdään paljon: johtajien yhteiset kokoukset, palaverit ja kehittämispäivät ovat osa keskijohdon arkea. Harmonista yleiskuvaa horjuttavat yhteistyön rakenteellisiin ongelmiin, toimialojen eroihin, arjen käytäntöihin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja luottamukseen paikantuvat haasteet, jopa esteet (ks. esim. Bihari Axelsson & Axelsson 2009; Currie & Lockett 2011; Rämgård ym. 2015; Widmark ym. 2016; Zitting ym. 2020). Näiden kriittisten tekijöiden, myös kipukohtien, tunnistaminen ja sitä kautta myös niiden huomioiminen on avainasia yhteistyön toimivuudessa.

Yhteistyö toisten johtajien kanssa yli rajojen (sektori-, organisaatio- ja ammattirajojen) ei vaikuta olevan keskijohdon työn ”ydintä” sosiaali- ja terveysalalla. Yhteistyötä tehdään tiiviimmin ja sujuvammin oman sektorin tai oman ammattialan sisällä. Eri vastuualueista vastaavien johtajien välisen yhteyden merkitystä esimerkiksi asiakkaiden palvelupolkujen yhteensovittamisessa ei ehkä täysin tunnisteta. Heiltä ei myöskään ensisijaisesti odoteta sitä; ylemmän johdon vaateet kohdistuvat kunkin johtajan oman vastuualueen mahdollisimman hyvään tulokseen.

Seuraavassa kokoamme yhteen keskeisiä huomioita JOY-tutkimuksen eri osioista. Esitämme myös lyhyillä kommentteilla arvioitamme siitä, miten tuloksia voidaan hyödyntää johtajayhteistyön käytännön kehittämisessä.

JOY-tutkimuksen **Kesä-osiossa** tarkasteltiin johtajien yhteistyöpuhetta. Tuloksina oli viisi erilaista puhetapaa eli diskurssia: (kyseenalaistava) ideaalipuhe, rakennepuhe, puolustautumispuhe, rahapuhe ja tukipuhe. Moniäänisen puheen rikkautta on vaikea tiivistää lyhyesti latistamatta diskurssien sanomaa. Erilaiset diskurssit ovat läsnä yhtä aikaa, ja kukin niistä luo ja ylläpitää omalta osaltaan (ja vähitellen myös muuttaa) niitä ”todellisuuksia”, joissa johtajat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Keskeisimpänä huomiona on yleisen ”yhteistyöhypetyksen” kyseenalaistaminen. Ideaalipuheessa ollaan samoilla linjoilla, mutta konkretiassa pidetään kuitenkin tiukasti oman sektorin puolta. Se on tietenkin inhimillistä ja käytännönkin syistä usein ymmärrettävää, mutta ei asiakaslähtöistä ja yhteiseen hyvään tähtäävää toimintaa. Ideaalipuheen rinnalle nousikin selkeitä vastapuheita: johtajan hyvä pyrkimys yhteistyöhön voi kaatua johtajien oman aseman tai johdettavan vastuualueen toimintaedellytysten suojeluun (reviirin suojelun ja altruistisemmin asennoituneen johtamisen ristiriidasta ks. lisää Bihari Axelsson & Axelsson 2009). Olipa puolustautumisen syy mikä tahansa, sen esiin nostama viesti on otettava vakavasti. Jos johtoakin ohjaa näinkin selkeä vastakkainasettelu, miten sote-kentän eri sektoreiden ja organisaatioiden tai ammattikuntien työntekijöiltä voidaan odottaa yhteiseen tavoitteeseen pyrkimistä erilaisia rajoja joustavasti ylittäen (ks. esim. Laulainen 2010)?

Mielenkiintoinen jatkotutkimusta vaativa kysymys on myös se, miten sote-organisaatioiden ylin johto tukee keskijohtoa rajoja ylittävässä yhteistyössä. Johtajayhteisön keskinäinen tuki puolestaan on asia, johon kannattaa panostaa keskijohdon jaksamishaasteiden keskellä. Yhteistyöllä on näin ollen myös vahva sosiaalinen ulottuvuus: vaihdetaan mielipiteitä, haetaan tukea ja pyydetään tarvittaessa apua.

JOY-tutkimuksen Kesä-osion opit tiivistettynä:

- Yhteistyön ideaalin rehellinen kyseenalaistaminen: ”juhlapuheiden” rinnalla kannattaa pyrkiä tunnistamaan myös kriittisiä ääniä, joita johtajien väliseen vuorovaikutukseen liittyy.
- Kohteliaan ”kasvotyön” horjuttaminen: Vaikeat asiatkin kannattaa sanoa joskus ääneen. ”Paholaisen asiamiehen” (Devil’s advocate, Janis 1982) roolin hyväksyminen kokouksissa.
- Johtajayhteisöjen tavoitteellinen rakentaminen. Esimerkkinä hankkeen osallistujalta pienen johtajakollegaryhmän lyhyt virtuaalipalaveri joka perjantai, kesto puoli tuntia ennen lounasta.

Tutkimuksemme **Kevät-osiota** kannatteleva ajatus oli se, että riippumatta ”puheen maailmasta” onnistumisen ratkaisee se, mitä tapahtuu käytännössä. Johtajien välinen yhteistyö edellyttää myös rakenteita, vaikka järjestelmä sinällään ei ole tae tarkoituksenmukaiselle toiminnalle. Rakenteet viittaavat usein pysyvyyteen, johonkin johon voi tukeutua tai joka asemoi toimijat, kuten sote-johtajat, hierarkkiseen järjestykseen. Mitä joustavampia, ajassa liikkuvampia ja mukautuvampia rakenteet sekä myös prosessit ja niihin kytkeytyvät toimijapositiot ovat, sitä parempi mahdollisuus myös asioiden avoimelle jakamiselle ja yhdessä johtamiselle syntyy. Pelkkä pakko tehdä yhteistyötä ei vielä riitä motivoimaan ja sitouttamaan sote-johtajia, saati aikaansaamaan tehokasta ja hyödylliseksi koettua yhteistyötä. Myös integroivaa johtamista edistävää osaamista tarvitaan (Zitting ym. 2019).

Perhekeskustoiminta oli osallistujien nostamista käytännön yhteistyömuodoista paras esimerkki (ks. myös Perälä ym. 2012; Kuorilehto 2014). Siinä johtajien sektorirajat ylittävä toiminta oli konkreettista niin tavoitteiden kuin lopputuotostenkin puolesta ja siksi myös palkitsevaa. Siksi on tärkeää pysähtyä tarkastelemaan käytäntöjä kysymällä, mikä kannattelee yhteistyötä. Erityisen tärkeäksi tekijäksi nousee sen kokeminen tarpeelliseksi ja hyödylliseksi, että integraatiolla on selvä vaikutus esimerkiksi asiakastarpeisiin vastaamiseen tai muuhun vaikuttavuuteen (ks. Kaehne 2019).

Kevätosiossa korostuivat seuraavat neljä kohtaa:

- Konkretia: integroivan yhteensovittavan johtamisen kohdistaminen selkeästi määriteltyn asiaan, esim. tiettyyn asiakasryhmään tai palvelupolkuun. Aitojen asiakasesimerkkien käyttäminen havainnollistamaan hyötyä eri osapuolille.
- Uudenlaisten yhteistyömuotojen lanseeraaminen perinteisten ”pyöreän pöydän neuvottelujen” rinnalle (nopeat virtuaalikontaktit, ad hoc -tiimit, matalan kynnyksen kollegakonsultaatiot). Eri sektoreiden ja ammattiryhmien erilaiset toimintalogiikat vaativat ehkä hyvinkin erilaisia yhteistyön käytännön toteuttamisen malleja.
- Myönteinen pakko: eri tahojen johtajien saattaminen yhteen esimerkiksi koulutus- ja työhyvinvointipäivien yhteydessä. ”Vastapuolen” tunteminen ihmisenä ja hänen erilaisen osaamisensa tunnistaminen on hyvä alku.
- Raha edellä -raportoinnin ja -ajattelun tuulettaminen. Osaoptimoinnin tilalle lapsibudjetoinnin kaltaisten horisontaalisten ratkaisujen näkökulmien innovointi. Yhteistyön vaikuttavuuden (laadullisen) arvioinnin kehittäminen.

Mistä varovaisuus, epäsuora kyseenalaistaminen ja epäilyt kumpuavat? JOY-tutkimuksen **Syksy-osiossa** syvennyttiin johtajien omiin henkilökohtaisiin kokemuksiin. Aiemmat kokemukset ja kulttuurisesti jaetut näkemykset esimerkiksi eri sektoreiden

tai ammattiryhmien välisistä arvostuksista voivat joko helpottaa tai vaikeuttaa yhteistyötä ja sen kehittämistä (ks. esim. Cameron ym. 2014; Wildmark ym. 2016). Niiden usein tiedostamattomien pohjavirtojen ja jännitteiden tiedostaminen ja näkyväksi tekeminen havainnollistui kehollis-visuaalisissa työpajoissa luovan liikkeen ja piirrettyjen kuvatarinoiden kautta. Työpajoissa havainnollistui muun muassa se, miten olemme jatkuvasti kehollisesti suhteessa toisiimme, eli vaikutamme toisiin ja toiset meihin myös fyysisinä olentoina. Useimmiten yhteistyötilanteissa tämä vaikutus on huomaamaton. Kokemusten kehollistaminen ja visualisointi auttoivat tunnistamaan yhteistyöhön vaikuttavia erontekoja, kuten jakoa meihin ja muihin. Erityisesti nämä työpajat avasivat terveydenhuollon ja muiden sektoreiden välistä kuilua ja eriarvoisuuden kokemuksia (ks. esim. Taskinen 2005). Tämä havainnollistui muun muassa vertauksissa erilaisiin aivoihin (terveysaivoihin, sosiaaliaivoihin ja hallintoaivoihin). Myös ihmisten erilaisuuteen ja toisaalta vaikkapa osaoptimoinnin ymmärtämiseen oli mielenkiintoista paneutua muutenkin kuin järjen ja puheen ohjaamana.

Herkistyminen luovien menetelmien kautta sisäisille kokemuksille nosti tunteet näkyväksi ja sanoitetuksi. Vaikka yhteistyön tunneulottuvuudet ovat aina läsnä, niiden tiedostaminen ja sanoittaminen voi jäädä tarkastelussa tausta-alalle (Hujala & Okman 2018). Tämä tutkimus havainnollistaa tunteiden tärkeyttä yhteistyön kriittisten tekijöiden tunnistamisessa. Koetut onnistumiset tai ristiriitaisuudet ja eri tilanteissa heränneet tunteet voivat auttaa keskijohtoa ja johtajien välistä yhteistyötä kehittäviä toimijoita huomioimaan yhteistyön onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä monimuotoisemmin niin yksilö-, organisaatio- kuin sektoritasoisenaakin kysymyksenä.

Syksy-osion kokemuksista nostamme esiin seuraavat asiat:

- Yhteistyön keskeinen asia on erilaisuus ja sen hyväksyminen ja hyödyntäminen (ongelman ratkaisu, moniäänisyys, yhteisymmärrys). Ristiriidat kuuluvat vuorovaikutukseen ja niiden kanssa on vain opittava elämään. Yhteistyö on prosessi, jossa ei ehkä koskaan olla perillä, ainakaan lopullisesti.
- Tunteiden ja muiden ei-rationaalisiksi laskettavien elementtien mukanaolo vuorovaikutuksessa kannattaa tunnistaa ja tunnustaa.
- Eriarvoisuuden kokemukset terveys-, sosiaali- ja sivistyssektoreiden välillä voivat vaikuttaa myös henkilökohtaiseen yhteistyöhalukkuuteen
- Heittäytyminen oman mukavuusalueen ulkopuolelle esim. taiteen tai muunlaisen luovuuden kautta voi olla yllättävä kokemus, jota kannattaa kokeilla.
- Yhteistyötä voidaan hahmottaa monesta eri lähtökohdasta, ja järki on vain yksi niistä.

Tutkimuksen painopistealueena johtajien välinen yhteistyö ja erityisesti keskijohdon näkökulma siihen on suhteellisen uusi näkökulma sekä suomalaisessa että kansainvälisessä integraatiotutkimuksessa (keskijohdon jaetusta johtajuudesta ks. Konu & Viitanen 2008). Keskijohdon rooli ylimmän johdon ja työntekijöiden välissä on erittäin tärkeä ja ansaitsee sekä huomiota että arvostusta (Gjerde & Alvesson 2020). Esimerkiksi tutkimuksessamme esiin nousut keskijohdon turhautuminen – joko oman kehittämispotentiaalain vaillinaiseen hyödyntämiseen tai väsymys jatkuviin uudistuksiin ja ylhäältä ohjattuun kehittämiseen, joille ei näytä olevan loppua – on asia, joihin kannattaa kiinnittää huomiota myös johtajien työhyvinvoinnin kannalta. Huoli siitä, että uudistukset ja niiden myötä laajemmat organisaatiot voivat rikkoa ja hävittää olemassa olevia toimivia keskijohdon yhteistyön areenoita ja käytänteitä, on perusteltu. Relevantti kysymys on näin se, voiko sote-alan uudistuminen tuottaa

organisaatioiden avainpaikoille joukon turhautuneita johtajia ja miten se vaikuttaisi uudistusten onnistumiseen.

Integroiva eli yhteensovittava johtaminen ei ole tämän tutkimuksen tulosten mukaan vielä "in". Yksittäisen johtajan näkökulmasta tämä on hyvin ymmärrettävää. Omassa "tontissa" on tarpeeksi työtä ja omaa vastuualuetta koskevat suorituspaineeet ovat kovia. Kiire, riittämätön aika perehtyä asioihin perusteellisesti ja koko sote-järjestelmän keskeneräisyys aiheuttavat stressiä. Paljon eri tahoilta erilaisia palveluja tarvitsevat asiakkaiden pitäisi olla integraation ja myös johtajayhteistyön tärkein kohderyhmä (ks. esim. Hujala, Taskinen, Oksman ym. 2019; Ylitalo-Katajisto 2019). Tämän – sinällään hyvin moninaisia asiakasryhmiä sisältävän – asiakasjoukon palvelujen yhteensovittaminen parantaisi palvelun laatua ja jatkuvuutta (ks. myös Perälä ym. 2012). Onnistuessaan se johtaisi myös kustannusten kasvun hillitsemiseen päällekkäisyyksien ja turhien hoitojen ja palvelujen välttämisen kautta.

Tutkimushanke oli suunniteltu siten, että se palveli samanaikaisesti osin myös kehittämishankkeena ja johtamisvalmennuksena. Hankkeen välillisinä tavoitteina olivat tutkimuksen rahoittajan, Työsuojelurahaston (TSR) painopistealueet (2018). Seuraavassa taulukossa on tiivistetty JOY-hankkeen kontribuutio TSR:n painopistealueittain.

Taulukko 3. Työsuojelurahaston painopistealueet (2018) ja JOY-hankkeen kontribuutio niihin

TSR:n painopistealue	JOY-hankkeen käytännön tavoitteet	JOY-hankkeen kontribuutio
Työelämä-suhteet	Kehittää johtajien yhteistyötä yli vastuualuerajojen ja vahvistaa johdon tukea työntekijöiden asiakaslähtöiselle yhteistyölle.	Johtamisen merkitys voimistuu edelleen, kun isoja rakennemuutoksia aletaan toimeenpanna käytännön tasolla. JOY-hankkeen tulokset lisäävät tietoisuutta ja ymmärrystä siitä, miten tärkeä keskijohdon rooli on sote-alan monialaisen yhteistyön johtamisessa: Johtajien vastuualuerajat ylittävä yhteistyö luo edellytykset ja mahdollisuudet asiakaspinnassa toimivien työntekijöiden asiakaslähtöiselle yhteistyölle. Johtajat myös näyttävät esimerkkiä muille.
Tuottavuus	Tehostaa yhteistä resurssienhallintaa vähentämällä vastuualueiden osaoptimointia.	Pyrkimys yhteiseen, jaettuun resurssienhallintaan on esillä JOY-hankkeen tuloksissa – haasteineen ja ongelmineen, mutta myös hyvien esimerkkien muodossa. Osaoptimointiin liittyviä haasteita on käyty läpi niin kesän puhetoissa, kevään käytäntöesimerkeissä ja syksyn kokemuksellisten luovien työpajojen pohdintoissa. Jaettu vastuu resurssista vaatii pitkäjänteistä työtä sekä asenteiden muuttamisessa että johtajan/vastuualueen suorituksen mittaamisen uudistamisessa.
Työhyvinvointi	Parantaa sekä johtajien että työntekijöiden jaksamista tunnistamalla sote-uudistuksen aiheuttamat haasteet ja paineet keskijohdolle ja etsimällä niihin tukikeinoja.	JOY-hankkeen yksi keskeinen tulos on se, että johtajien välinen yhteistyö on myös tärkeä voimavara, joka auttaa keskijohtoa jaksamaan työnsä haasteissa ja paineissa. Erilaisia toimintamalleja johtajakollegojen välisiin yhteyksiin kannattaa kehittää ja suosia.

Lopuksi

Edellä on koostettu johtajien välisen yhteistyön kriittisiä tekijöitä, joita tämän tutkimuksen eri metateoreettiset lähestymistavat (vuodenajat) tekivät näkyviksi. Kutsumme niitä tekijöiksi, jotka voivat jäädä kriittisen realismin sanaston mukaisesti ”pinnan alle”, mutta jotka vaikuttavat silti merkittäväällä tavalla yhteistyön toimivuuteen. Näiden näkyväksi tekeminen edellyttääkin monilähestymistapaista (ja monimetodista) otetta, kuten olemme tässä tutkimuksessa havainnollistaneet. Kukin lähestymistapa osaltaan rakentaa ja vahvistaa ymmärrystä tässä kontekstissa koetusta yhteistyöstä. Niiden kautta ei voi kuitenkaan yksiselitteisesti osoittaa, mitkä tekijät vaikuttavat mihinkin tai mitkä ovat minkäkin seurauksia. Elävässä elämässä kriittisen realismin ”generatiiviset kausaliitteit” (Kuusela & Niiranen 2006) ovat vaikeasti tunnistettavissa. On vaikea ennustaa etukäteen esimerkiksi sitä, mitkä asiat tulevan sote-uudistuksen toimeenpanossa tulevat olemaan kaikkein haasteellisimpia. Siitä huolimatta – tai ehkä juuri siksi – on tarpeen yrittää tunnistaa mahdollisia kriittisiä kohtia, niin positiivisia kuin ongelmakohtia eri lähtökohdista. JOY-tutkimuksen tieteellisenä (sekä ajattelullisena että metodologisena) kontribuutiona (ks. Sorsa 2018/2019) on toimia esimerkkinä siitä, miten erilaisia ja vaihtoehtoisia lähestymistapoja voidaan hyödyntää sekä johtamisen tutkimuksessa (holistisemmasta johtajuuden tarkastelusta ks. esim. Avolio ym. 2009) että sen käytännön kehittämisessä.

Minkä tahansa ”vuodenajan” tekijät voivat vaikuttaa siihen, että palvelujen yhteensovittaminen ei etene, että asiat pysyvät paikoillaan, että ongelmia syntyy lisää – tai että asiat lähtevät sujumaan toivottuun suuntaan. Toivoa antaa myös se, että muutos voi lähteä liikkeelle mistä tahansa näistä johtamisen maailmasta: puheesta ja vuorovaikutuksesta, käytännöistä tai kokemuksesta. Erityisesti käytäntöjen osalta on hyvä muistaa, että muutos pienessäkin rutiinissa voi olla alku isommalle muutokselle. Joka tapauksessa sosiaali- ja terveysalan yhteistyötä kehitettäessä on hyvä pitää mielessä se, että asioita kannattaa tarkastella samanaikaisesti useista – ja joskus hyvinkin erilaisista – näkökulmista.

Tutkijan iloa rajojen ylittämisestä – Anneli Hujala, Sanna Laulainen ja Helena Taskinen

Tämän JOY-tutkimuksen tekeminen on tuottanut meille tutkijoille monenlaista iloa. Ensinnäkin olemme hyvin kiitollisia kaikille niille johtajille, jotka panostivat aikaansa tähän. Samoin haluamme vielä kerran kiittää Työsuojelurahastoa siitä, että se rahoitti tutkimustamme. Olemme myös iloisia siitä yhteistyöstä, jota me tutkijaryhmässämme olemme tehneet keskenämme. Sote-tutkijoina olemme erityisesti nauttineet vuorovaikutuksesta aivan eri aloja edustavien Anniinan, Jarin ja hollantilaisen Sandran kanssa. Ruotsalainen Charlotte (joka muuten puhuu myös suomea) ja skotlantilainen Tamara puolestaan avasivat meille tuttavallisesti ovia myös omien maidensa sote-maailmaan. Lämpimät kiitokset jo JOY-tutkimuksen suunnittelussa mukana olleelle Erja Mustoselle tämän tutkimusraportin lukemisesta ja kommentoinnista.

Olemme tässä JOY-hankeessamme ylittäneet siis monenlaisia rajoja. Neljän vuodenajan viitekehysemme on inspiroinut meitä jo vuosia aiemmissa pienimuotoisissa tutkimuskokemuksissamme ja opetuksissamme. Viitekehukseen perustuva tutkimusasetelmamme rikkoo rajoja siinä mielessä, että olemme yhdistäneet neljää erilaista metateoreettista näkökulmaa yhdessä tutkimuksessa. Otimme siinä melkoisen haasteen, mutta kannamme vastuun lopputuloksesta – siitäkin huolimatta, että se kaikessa yksinkertaistamisessaan ansaitsee varmasti myös kritiikkiä. Vuodenajat – turkulaisen Tapio Martinmäen tekemien inspiroivien kuvitusten kera – pelkistävät kyseiset metateoriat äärimmilleen. Toivottavasti ne kuitenkin inspiroivat pohtimaan sitä, miten monella eri tavalla voimme nähdä maailman.

Tämä JOY-tutkimus on esimerkki tieteen ja taiteen rajan ylittämisestä. Tähän meitä ovat innostaneet kollegat kansainvälisessä AoMO-yhteisössä ja UEFin omassa taide-tiede-tutkimusryhmässä (TaiTie 2020). Tässä tutkimuksessamme taiteen ja tieteen liitto näkyy sekä tutkimuksen monimetodisessa ja osallistavassa oteessa että raportin muodossa ja sisällössä. Taiteen ja taidelähtöisten menetelmien yhdistäminen tieteellisesti hyväksytyyn raportointimuotoon vaatii toisin julkaisemisen areenoita ja käytänteitä, joita muun muassa kulttuurintutkijat ovat nostattaneet keskusteluun. Meikin olemme pohtineet tutkimuksessamme sitä, miten prosessiamme ja tuloksiamme raportoimalla teemme parhaiten oikeutusta tutkimuksemme luovalle moniäänisyydelle. Toivommeekin, että raporttimme kautta saamme välitettyä edes pienen vihjeen siitä kokemusten ja tunteiden kirjosta, jota johtajien väliseen yhteistyöhön liittyy, ja mikä niin usein paikantuu ihmisenä olemisen ja toisen ihmisen kohtaamisen kysymyksiin. Jotta tämän tutkimuksen osallistujien tärkeä viesti välittyisi mahdollisimman monille, myös sote-kentällä toimiville ja yhteistyön arjessa painiskeleville, olemme antaneet tilaa osallistujien autenttisille äänille ja tulkinnoille. Olemme myös pyrkineet ymmärrettävään ja visualisoituun kerrontaan ja turhan tieteellisen fraseologian minimoimiseen. Tieteen ja taiteen yhdistäminen voi näin toimia avaimena tutkimuksen kansantajuistamisessa.

Sosiaali- ja terveysalan erilaisia rajoja on tarkasteltu jo 1980-luvulta lähtien monissa sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksemme tutkimushankkeissa eri tieteenaloja ja erilaisia teoreettisista näkökulmia yhdistäen ja ylittäen. Tutkimuksissamme meitä ovat kiinnostaneet niin sote-organisaatioiden rakenteelliset sektori- ja organisaatorajat kuin myös erilaiset organisaatio- ja ammattikulttuuriset – enemmän tai vähemmän piiloiset – erot. Sote-integraation ja yhteistyön rajat ovat kulkeneet monissa tutkimuksissa käsi kädessä. Rajapinnat voivat olla yhteistyötä rajoittava tekijä – rajat rajoittavat – toisaalta integraatiossa näitä rajoja myös hiotaan, muokataan ja yhdistetään yhdyspinnoiksi juuri yhteistyöllä ja yhteistyössä.

JOY-hankkeessa kaikkien näiden rajojen ylittäminen ja välillä oman mukavuusalueen ulkopuolelle meneminen on meitä itseämme välillä hieman jännittänytkin. Arvelemme, että myös raporttimme erilaisuus – eri osien vaihteleva kirjoitustyyli tai piirustusten liittäminen tutkimusraporttiin – saattaa ihmetyttää. Olemme iloisia, jos tätä raporttiamme haluavat siitä huolimatta tai ehkä juuri sen takia lukea mahdollisimman monenlaiset ja eri tavoin asiasta kiinnostuneet lukijat.

*Anneli Hujala, Sanna Laulainen ja Helena Taskinen,
Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos*

LÄHTEET

- Alvesson Mats. 2004. Organizational Culture and Discourse. Teoksessa Grant David, Hardy Cynthia, Osrick Cliff & Putnam Linda L. (toim.) *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. Sage, London, 317–335.
- AoMO. 2020. Arts of Management and Organization. Kansainvälinen tiedettä ja taidetta yhdistävä tutkijayhteisö. <https://artofmanagement.org/>
- Archer Margaret S. 1995. *The Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Avolio Bruce J., Walumbwa Fred O & Weber Todd J. 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology* 60, 421–449. <http://psych.annualreviews.org>
- Bahtin Mihail. 1995. François Rabelais–keskiajan ja renessanssin nauru. Taifuuni, Helsinki.
- Bhaskar Roy. 2000. *The Possibility of Naturalism: A Philosophical Critique of the Contemporary Human sciences*. Routledge, London.
- Bihari Axelsson Susanna & Axelsson Runo. 2009. From territoriality to altruism in interprofessional collaboration and leadership. *Journal of Interprofessional Care* 23(4), 320–30.
- Cameron Alisa, Lart Rachel, Bostock Lisa & Coomber Caroline. 2014. Factors that promote and hinder joint and integrated working between health and social care services: a review of research literature. *Health & Social Care in the Community* 22(3), 225–233.
- Clausen Christina, Lavoie-Tremblay Melanie, Purden Margaret, Lamothe Lise, Ezer Helene & McVey Lynne. 2017. Intentional partnering: a grounded theory study on developing effective partnerships among nurse and physician managers as they co-lead in an evolving healthcare system. *Journal of Advanced Nursing* 73(9), 2156–2166.
- Currie Graeme & Lockett Andy. 2011. Distributing Leadership in Health and Social Care: Concertive, Conjoint or Collective? *International Journal of Management Reviews* 13, 286–300.
- D’Amour Danielle, Ferrada-Videla Marcela, San Martin Rodriguez Leticia & Beaulieu Marie-Dominique. 2005. The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care* 19(S1), 116–131.
- Fairhurst Gail T., Jackson Brad, Foldy Erica G. & Ospina Sonia M. 2020. Studying collective leadership: The road ahead. *Human Relations* 73(4), 598–614.
- Fox Ann & Reeves Scott. 2015. Interprofessional collaborative patient-centred care: a critical exploration of two related discourses. *Journal of Interprofessional Care* 29(2), 113–118.
- Gergen Kenneth J. 1999. *An Invitation to Social Constructionism*. Sage, London.
- Gibeau Émilie, Langley Ann, Denis Jean-Louis & van Schendel Nicolas. 2020. Bridging competing demands through co-leadership? Potential and limitations. *Human Relations* 73(4), 464–489.
- Gjerde Susann & Alvesson Mats. 2020. Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human Relations* 73(1), 124–151.
- Glasby Jon, Dickinson Helen & Miller Robin. 2011. Partnership working in England – where are we now and where we’ve come from. *International Journal of Integrated Care*, 11 (Special 10th Anniversary Edition).
- Heidegger Martin. 2005. Being and time. Kääntäneet John Mcquarrie & Edward Robinson. Blackwell, Oxford.
- Heinämaa Sara. 2010. Minä, tietoisuus ja ruumiillisuus. Teoksessa Miettinen Timo, Pulkkinen Simo & Taipale Joonas (toim.) *Fenomenologian ydinkysymyksiä*. Gaudeamus, Helsinki, 99–117.
- Hsieh Jun Yi & Liou Kuotsai Tom. 2018. Collaborative Leadership and Organizational Performance: Assessing the Structural Relation in a Public Service Agency. *Review of Public Personnel Administration* 38(1), 83–109.
- Hujala Anneli. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoiva-yrityksissä. Väitöskirja. *Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet* 149. Kuopio.
- Hujala Anneli & Lammintakanen Johanna. 2018. Paljon palveluja tarvitsevat ihmiset keskiöön. Onnistu sote-integraatioissa – tutkimushankkeen raportti. KAKS – Kunnallisanalan kehittämissäätö, Julkaisu 12/2018. <https://kaks.fi/julkaisut/paljon-sote-palveluja-tarvitsevat-ihmiset-keskioon/>
- Hujala Anneli, Laulainen Sanna & Kokkonen Kaija. 2014. Manager’s dance: Visualizing managerial interaction through creative movement. *International Journal of Work Organisation and Emotion* 6(1), 40–57.

- Hujala Anneli, Laulainen Sanna, Kinni Riitta-Liisa, Kokkonen Kaija, Puttonen Katja & Aunola Anniina. 2016. Dancing with the Bosses: Creative Movement as a Method. *Organizational Aesthetics* 5(1), 11–36.
- Hujala Anneli, Laulainen Sanna, Brookes Andy, Lammasaari Maarit & Mulherin Tamara. 2019. Four different ways to view wicked problems. Teoksessa Thomas Will, Hujala Anneli, Laulainen Sanna & McMurray Robert. (toim.), *The Management of Wicked Problems in Health and Social Care*. Routledge, New York & London, 211–234.
- Hujala Anneli & Oksman Erja. 2018. Emotional Dimensions of Integrated Care for People with Multiple Complex Problems. *Administration Sciences* 8(4), 59–72. <https://www.mdpi.com/2076-3387/8/4/59>
- Hujala Anneli, Laulainen Sanna, Taskinen Helena, Martikainen Jari, Klinga Charlotte, Schruijer Sandra. Discourses of Middle-managers' Cross-boundary Collaboration in Health and Social Care. JOY-tutkimukseen perustuva artikkelin käsikirjoitus.
- Hujala Anneli, Taskinen Helena, Oksman Erja, Kuronen Risto, Karttunen Anna & Lammintakanen Johanna. 2019. Sote-ammattilaisten monialainen yhteistyö. Paljon palveluja tarvitsevat asiakkaat etusijalle. *Yhteiskuntapolitiikka* 84(5–6), 592–600. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138878/YP1905-6_Hujalaym.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Hujala Anneli & Zonneveld Nick. Values of integrated care: Insights from workshops for health and social care managers in Finland. JOY-tutkimukseen perustuva artikkelin käsikirjoitus.
- Husserl, Edmund. 1999. *The idea of phenomenology*. Kääntänyt Lee Hardy. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Iachini Aidyn L., DeHart Dana D., Browne Teri, Dunn Brianne L., Blake Elizabeth W. & Blake Christine. 2019. Examining collaborative leadership through interprofessional education: findings from a mixed methods study. *Journal of Interprofessional Care* 33(2), 1–8.
- James William. 2008/1907. Pragmatismi – uusi nimi eräille vanhoille ajattelutavoille [Pragmatism: A New Name for Some Old Ways of Thinking, 1907]. Eurooppalaisen filosofian seura, Tampere.
- Janis Irving Lester. 1982. *Groupthink*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Kaehne Axel. 2019. Does integrated care have a future? *Journal of Integrated Care* 27(2), 98–99. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JICA-04-2019-070/full/html>
- Kinnunen Elina. 2019. Yhdistävä viestintä: Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla. Tampereen yliopiston väitöskirjat 4, Johtamiskorkeakoulu, Tampere.
- Klinga Charlotte. 2018. The only constant is change: exploring the evolution of health and social care integration. Väitöskirja. Karoliininen instituutti, Tukholma. https://openarchive.ki.se/xmlui/bitstream/handle/10616/46392/Thesis_Charlotte_Klinga.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Klinga Charlotte, Hansson Johan, Hasson Henna & Sachs Magna Andreen. 2016. Co-Leadership – A Management Solution for Integrated Health and Social Care. *International Journal of Integrated Care* 16(2), 1–9.
- Konu Hannele & Viitanen Elina. 2008. Shared leadership in Finnish social and health care. *Leadership in Health Services* 21(1), 28–40.
- Kuorikoski Jaakko & Ylikoski Petri. 2006. Kausaliteetti ja kriittinen realismi. *Sociologia* 43(1), 1–13.
- Kuorilehto Ritva. 2014. Moniasiantuntijuus sosiaali- ja terveydenhuollon perhetyössä: monitahoarviointi Q-metodologialla. Väitöskirja. Oulun yliopisto, Oulu. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526203966.pdf>
- Kuusela Pekka & Niiranen Vuokko. (toim.) 2006. *Realismin haaste sosiaalitieteissä*. UNIpress Ab, Kuopio.
- Kylmä Jari & Juvakka Taru. 2007. *Laadullinen terveystutkimus*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- LAPE 2019. *Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (2016–2019)*. <https://stm.fi/lape/perhekeskukset>
- Laulainen Sanna. 2010. "Jos mittää et anna niin mittää etsää" – Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies 9. University of Eastern Finland, Kuopio.
- Leavy Patricia. 2018. Introduction to Arts-Based Research. Teoksessa Leavy Patricia (toim.) *Handbook of Arts-Based Research*. The Guilford Press, New York, 3–21
- Lewis Leo & Erhrenberg Nieves. 2020. Realizing the true value of integrated care: Beyond COVID-19. International Foundation of Integrated Care (IFIC) <https://integratedcarefoundation.org/covid-19-knowledge/realising-the-true-value-of-integrated-care-beyond-covid-19>
- Liberati Elisa Giulia, Gorli Mara & Scaratti Giuseppe. 2016. Invisible walls within multidisciplinary teams: disciplinary boundaries and their effects on integrated care. *Social Science & Medicine* 150, 31–39.
- Maakunta- ja alueuudistus. 2019. <http://alueuudistus.fi/etusivu>
- Mannay Dawn. 2010. Making the Familiar Strange: Can Visual Research Methods Render the Familiar Setting More Perceptible? *Qualitative Research* 10(1), 1–37.

- Martikainen Jari. 2018. The Promise of Visual Approaches in Organizational and Management Research. Teoksessa Will Thomas, Anneli Hujala, Sanna Laulainen & Robert McMurray (toim.) *Wicked Problems in Management*. Routledge, New York & London, 235–249.
- Martikainen Jari & Hujala Anneli. 2014. Piirretty työorganisaatio. Kokeilu kuvalähtöisen menetelmän soveltamisesta organisaatio- ja johtamistutkimukseen. *Premissi: Terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu* 9(5), 35–44.
- Martikainen Jari & Hujala Anneli. 2017. Johtajuuden visuaaliset kategoriat. *Sosiologia* 1, 43–62.
- Martikainen Jari & Hujala Anneli. Tuoli johtajien välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen visuaalisena representaationa – Sosiaalisten representaatioiden näkökulma. *JOY-tutkimukseen perustuva artikkelin käsikirjoitus*.
- Martikainen Jari & Hujala Anneli. Johtajien välinen yhteistyö piirustusten valossa. *JOY-tutkimukseen perustuva artikkelin käsikirjoitus*.
- Martikainen Jari & Hujala Anneli. Taideteokset johtajien välisen yhteistyön peileinä. *JOY-tutkimukseen perustuva artikkelin käsikirjoitus*.
- Maupin Cynthia K, McCusker Maureen E, Slaughter Andrew J & Ruark Gregory A. 2020. A tale of three approaches: Leveraging organizational discourse analysis, relational event modeling, and dynamic network analysis for collective leadership. *Human Relations* 73(4) 572–597.
- McNiff Shaun. 2008. Art-Based Research. Teoksessa Knowles Gary J. & Cole Ardra L. (toim.) *Handbook of The Arts in Qualitative Research: Perspectives, Methodologies, Examples, and Issues*. Sage, California, 29–40.
- Merleau-Ponty Maurice. 2000 [1962]. *Phenomenology of Perception*. Routledge, London.
- Miettinen Reijo, Samra-Fredericks Dalvir & Yanow Dvora. 2009. Re-Turn to Practice: An Introductory Essay. *Organization Studies* 30(12), 1309–1327.
- Morgan Sonya, Pullon Susan & McKinlay Eileen. 2015. Observation of interprofessional collaborative practice in primary care teams: An integrative literature review. *International Journal of Nursing Studies* 52(7), 1217–1230.
- Morse Ricardo S. 2010. Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly* 21, 231–245.
- Määttä Anne, Harkko Jaakko, Kalm-Akubardia Maija. 2019. Monialaisen yhteispalvelun johtamisjärjestelmä ja yhteensovittavan johtamisen mahdollisuus. Teoksessa Rajavaara Marketta, Määttä Anne, Kokko Riitta-Liisa & Tarkiainen Laura (toim.) *Aktivointipolitiikkaa yhteisin palveluin. Näkökulmia työllistymistä edistävään monialaiseen yhteispalveluun*. Kela, Helsinki, 88–101.
- Oksman Erja. 2017. Parempi Arki -hankkeen loppuraportti. <https://www.innokyla.fi/web/hanke1911098>
- Ospina Sonia M., Foldy Erica Gabrielle, Fairhurst Gail T. & Jackson Brad. 2020. Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations* 73(4), 441–463.
- Perälä Marja-Leena, Halme Nina, Nykänen Sirpa & työryhmä. 2012. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. *Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki*. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90893/THL_OPA019_2012web.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rängård Margareta, Blomqvist Kerstin & Petersson Pia. 2015. Developing health and social care planning in collaboration. *Journal of Interprofessional Care* 29(4), 354–358.
- Schatzki Theodore R. 2012. A Primer on Practices. Teoksessa Higgs Joy, Barnett Ronald, Billett Stephen, Hutchings Maggie & Trede Franziska (toim.) *Practice-based Education: Perspectives and Strategies*. Sense, Rotterdam, 13–26.
- Schruijer Sandra. 2020. Developing collaborative interorganizational relationships: An action research approach. *Team Performance Management* 26, 17–28.
- Schruijer Sandra. 2018. The role of collusive dynamics in the occurrence of organizational crime: A psychoanalytically informed social psychological perspective. *Administrative Sciences* 8, 24.
- Schruijer Sandra. 2015. The narcissistic group dynamics of multiparty systems. *Team Performance Management* 21, 310–319.
- Schruijer Sandra. 2008. The psychology of interorganizational relations. Teoksessa Cropper S., Ebers M., Huxham C. & Smith Ring P. (toim.) *The Oxford handbook of interorganizational relations*. Oxford University Press, New York, Oxford, 417–440.
- Schruijer Sandra & Vansina Leopold. 2008. Working across organizational boundaries: Understanding and working with the psychological dynamics. Teoksessa Vansina L. & Vansina-Cobbaert M.-J. (toim.) *Psychodynamics for consultants and managers: From understanding to leading meaningful change*. Wiley, London, 390–410.
- Seppä Anita. 2012. *Kuvien tulkinta*. Gaudeamus, Helsinki.

- Sorsa Ville-Pekka. 2018/2019. Tieteellisen artikkelin kontribuutio. Poliittinen talous, 6–7(1). <http://www.poliittinentalous.fi/ojs/index.php/poltal/article/view/67/101>
- Sote-uudistus. 2020. <https://soteuudistus.fi/etusivu>
- Sullivan Helen & Williams Paul. 2012. Whose kettle? Exploring the role of objects in managing and mediating the boundaries of integration in health and social care. *Journal of Health Organization and Management*, 26(6), 697–712.
- Suoninen Eero. 1999. Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Vastapaino, Tampere, 17–36.
- TaiTie. 2020. Taidelähtöinen tutkimus Itä-Suomen yliopistossa. <https://uefconnect.uef.fi/tutkimusryhma/taitie/>
- Taskinen Helena. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveystalouden organisaatioiden yhdistämisessä. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 126, Kuopio.
- THL 2020. Lapsivaikutusten arviointi (LAVA) ja lapsibudjetointi. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/lapsi-ja-perhepalveluiden-muutosohjelma-lape-/toimintakulttuurin-uudistaminen/lapsivaikutusten-arviointi-ja-lapsibudjetointi>
- Tsoukas Haridimos & Knudsen Christian (toim.). 2003. *Organization Theory*. Oxford University Press, New York.
- Van Vactor Jerry D. 2012. Collaborative leadership model in the management of health care. *Journal of Business Research* 65(4), 555–561.
- Widmark Catharina, Sandahl Christer, Piuva Katarina & Bergman David. 2016. What do we think about them and what do they think about us? Social representations of interprofessional and interorganizational collaboration in the welfare sector. *Journal of Interprofessional Care* 30(1), 50–55.
- Willumsen Elisabeth, Ahgren Bengt & Ødegård Atle. 2012. A conceptual framework for assessing interorganizational integration and interprofessional collaboration. *Journal of Interprofessional Care* 26(3), 198–204.
- Ylitalo-Katajisto Kirsti. 2019. Paljon palveluja tarvitsevien asiakkaiden yksilöity sosiaali- ja terveyspalvelujen yhteen kokoaminen. Väitöskirja. Oulun yliopisto, Hoitotieteen ja terveystieteiden tutkimusyksikkö, Acta Universitatis Ouluensis D medica 1540.
- Zitting Joakim, Hietapakka Laura, Laulainen Sanna, Niiranen Vuokko & Sinervo Timo. 2020. Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiomuutoksessa. (Hyväksytty julkaistavaksi Janus 2/2020)
- Zitting Joakim, Laulainen Sanna & Niiranen Vuokko. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa. *Yhteiskuntapolitiikka* 84(4), 380–392.
- Zonneveld Nick, Jörg Raab Jörg & Minkman Mirella. 2020. Towards a values framework for integrated health services: an international Delphi study. *BMC health services research* 20(1), 1–13.

LIITETAULUKOT 1 ja 2

Liitetaulukko 1. Yhteenvedo JOY-aineiston hankinnasta ja analysoinnista

Johtajana yli rajojen (JOY) -tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteena oli tuottaa lisäymmärrystä sote-organisaatioiden johtajien välisestä yhteistyöstä ja kehittää johtamisyhteistyön käytännön toimintatapoja keskijohdolle. Tavoitteeseen pyrittiin vastaamaan tarkastelemalla johtajien välistä yhteistyötä neljästä eri näkökulmasta, neljän erilaisen tutkimuskysymyksen kautta. Tutkimukseen osallistui sen eri vaiheissa yhteensä 39 johtajaa kolmessa ryhmässä (5–11 henk./ryhmä + vierailuvia osallistujia työpajoissa) kolmelta eri alueelta.

Oso 1: Kesä Johtajien välinen vuorovaikutus ja yhteistyöpuhe (12/2018–3/2019) (Suluissa aineiston hankinnan ajankohta)

Mitä ja miten johtajat puhuvat monialaisesta, rajat ylittävästä johtajayhteistyöstä?
"Kesä", postmoderni sosiaalinen konstruktionismi

- Kaksi 5–6 tunnin mittaista ryhmäkeskustelua jokaisessa ryhmässä (yht. 6 ryhmäkeskustelua, osallistujia 5–10/kerta, yhteensä 35 henk.)
- Diskurssianalyysi, sisällönanalyysi

Oso 2: Kevät Arkipäivän yhteistyökäytännöt johtamisessa (3–5/2019, 3/2020)

Miten ja missä asioissa johtajat käytännössä tekevät yhteistyötä keskenään?
"Kevät", pragmatismi, käytäntölähtöisyys

Edellä mainittujen ryhmäkeskustelujen lisäksi

- Kävelyhaastattelut (4 henkilöä, yht. noin 10 h): tutkija ja johtaja kävivät yhdessä läpi fyysisen/virtuaalisen työympäristön ja paikansivat yhteistyön tapahtumapaikkoja, välineitä ja yhteistyökumppaneita; ajattele ääneen -menetelmä, jossa johtaja sanoittaa ja pohtii ääneen yhteistyöhön liittyviä tapahtumia (poikkeustilan takia yksi toteutettiin skype-yhteydellä)
- Itsereflektoivat päiväkirjat (4 kpl)
- Sisällönanalyysi (teemoittelu)

Oso 3: Syksy Yhteistyön yksilölliset, sisäiset jännitteet (5–9/2019)

Miten johtajat kokevat johtamisyhteistyön yksilöllisesti, henkilökohtaisella tasolla?
"Syksy", fenomenologia (ruumiinfenomenologia)

- Yhteensä neljä luovaa työpajaa, joiden avulla syvennyttiin yksilöllisiin kokemuksiin yhteistyöstä (osallistujia 4–11 henk., yht. 26 henk.)
- Työpajat (kaksi luovan liikkeen ja kaksi kuvataiteen)
"Kehollinen haastattelu", luova liike, Anniina Aunolan johdolla
"Visuaalinen haastattelu", kuvataide, Jari Martikaisen johdolla (ks. tutkimusryhmän aiemmat artikkelit, Hujala ym. 2014, 2016, 2019; Martikainen & Hujala 2014, 2017)
- *Visuaalis-kehollisen aineiston reflektiova narratiivinen analyysi*

Oso 4: Talvi Yhteenvedo-osio: Johtajien välisen yhteistyön kriittisten tekijöiden tunnistaminen (11/2019–3/2020)

Millaiset tiedostetut ja tiedostamattomat, huomaamattomat (aiempiin kohtiin 1–3 perustuvat) tekijät vaikuttavat johtamisyhteistyöhön ja sen onnistumiseen?
"Talvi", kriittinen realismi

Aineiston tuottaminen ja analysointi:

- Palautepalaverit kahden osallistujaryhmän kanssa. Toinen palautepalaveri toteutettiin poikkeustilan (koronaepidemia) takia etänä. Kolmas palautepalaveri jouduttiin perumaan yliopiston poikkeustilaohjeistuksen takia. (yht. 2 palautepalaveria, yht. 7 h).
- *Aineiston lopullinen analyysi tutkijatriangulaatiolla (abduktiivinen analyysi teorian ja empirian vuoropuheluna)*

Liitetaulukko 2. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuus

Tutkimus on toteutettu neljän vuodenajan viitekehyksen ohjaamana monimetodisesti ja tutkijatriangu-laatiota hyväksikäyttäen. Työpajojen vetäjinä olivat kunkin valitun menetelmän osaavat ammattilaiset. Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu läpi tutkimusprosessin yleisten laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerien mukaisesti (ks. esim. Kylmä & Juvakka 2007) ja huomioiden eri aineistonkeruu- ja analyysitapojen erityispiirteitä (raportoidaan yksittäisiin lähestymistapoihin keskittyvissä artikkeleissa). Eri aineistojen, menetelmien ja tutkijoiden synergialla pyrittiin vahvistamaan tutkimuskokonaisuuden uskottavuutta. Lisäksi tutkimustuloksia koeteltiin ja syvennettiin tutkimusprosessin aikana yhdessä tutkimukseen osallistujien kanssa, mikä vahvisti osaltaan tutkimustulosten uskottavuutta ja myös hyödynnettävyyttä osallistujaorganisaatioissa jo tutkimushankkeen aikana. Tulosten mahdollisen siirrettävyyden kannalta on raportoitu tutkimusprosessin eri vaiheet (eri vuodenaikojen mukaisesti), jotta monimetodinen toteutus ja sen pohjalta muodostuneiden tulosten perustat välittyisivät riittävästi. Tulokset ovat sidoksissa kontekstiinsa eli osallistuneisiin henkilöihin ja heidän taustaorganisaatioihinsa. Tulokset ovat kuitenkin todennäköisesti myös siirrettävissä muihin vastaaviin soite-toimintaympäristöihin ja niistä voi tunnistaa asioita, jotka toistuvat johtamisyhteistyöhön liittyvissä tutkimuksissa kansallisesti ja kansainvälisesti. Tutkimuksen tuloksia havainnollistetaan lisää erillisissä valmisteilla olevissa tutkimusartikkeleissa. Hankkeen voi sanoa olevan tekijöidensä ja heidän asiantuntemuksensa näköinen, mitä korostetaan tässä vahvuutena, mutta se voi myös sisältää riskejä. Esimerkiksi työpajojen toteutukset ovat vetäjien ohjaamia ja osin myös tilanteessa tulkittavia, mikä voi vaikuttaa tiedostamattakin työpajojen kulkuun ja kehkeytyneeseen aineistoon, vaikka työpajoissa pyrittiinkin antamaan osallistujille mahdollisimman paljon tilaa ja vapautta ilmaista itseään. Tutkimuksen eri vaiheissa on pyritty keskustelemaan tehtävien ja tehtyjen ratkaisujen sekä niiden pohjalta rakentuneiden tulkintojen perustoista.

Eettisyys

Tutkimus on toteutettu hyvän tieteellisen tavan ja yleisten eettisten suositusten mukaisesti. Tutkimukseen ei sisällynyt osia, jotka olisivat vaatineet eettisen toimikunnan lausuntoa. Osallistujien taustaorganisaatioilta hankittiin tutkimusluvut ja jokaiselta osallistujalta pyydettiin henkilökohtainen tietoon perustuva suostumus. Hankkeen osallistujaviestinnässä painotettiin sitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että osallistumisen voi keskeyttää milloin vain halutessaan ja että jokaiseen osioon osallistuminen oli vapaaehtoista. Luovien työpajojen vetäjät olivat pedagogisesti koulutettuja ammattilaisia. Mitään tutkimuksen työpajoja ei videoitu toisaalta anonymiteettisyistä ja toisaalta koska osallistumiskynnys niihin haluttiin pitää matalana. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa on huolehdittu sekä osallistujien että heidän taustaorganisaatioidensa anonymiteetistä, luovien työpajojen osalta vielä tavallistakin tarkemmin. Osallistujat olivat kuitenkin tietoisia, miltä alueilta toiset osallistujaryhmät olivat.

Alkuperäisaineistot olivat vain tutkimusessioissa mukana olleiden tutkimusryhmän jäsenten käytössä. Muille tutkimuksen analysointiin tai tulkintaan osallistuneille on annettu käyttöön vain anonymisoitua aineistoa. Tämä koskee myös aineiston jatkokäyttöä esim. mahdollisiin opiskelijatöihin, johon tutkimusluvut antavat mahdollisuuden. Kansainvälisillä tutkijoilla on ollut käytössään vain tutkimusryhmän tekemät alustavat tulokset anonymisoituine aineistositaatteineen. Aineistoja säilytetään Itä-Suomen yliopiston arkistointiohjeiden mukaan. Osallistujien ja organisaatioiden anonymiteettisuojan vuoksi päätettiin, että aineistoja ei miltään osin sijoiteta Kansalliseen tietoaarkistoon.

KIRJOITTAJAT/TUTKIJAT

Anneli Hujala, FT (terveyshallintotiede), yliopistotutkija,
Itä-Suomen yliopisto (UEF), Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

Sanna Laulainen, YTT (sosiaalihalintotiede), ma. professori,
Itä-Suomen yliopisto (UEF), Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

Helena Taskinen, FT (terveyshallintotiede), yliopistotutkija,
Itä-Suomen yliopisto (UEF), Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

Anniina Aunola, FM (tanssitaide), tanssipedagogi, erityisopettaja,
Humanistinen ammattikorkeakoulu (HUMAK)

Jari Martikainen FT (taidehistoria), YTT (sosiaalipsykologia), tutkijatohtori,
Itä-Suomen yliopisto (UEF), Yhteiskuntatieteiden laitos

JOY-hankkeen muut asiantuntijat:

Charlotte Klinga, terveystieteen tohtori, post doc -tutkija,
Karoliininen instituutti, Ruotsi

Tamara Mulherin, tohtoriopiskelija,
Edinburghin yliopisto, Skotlanti

Erja Mustonen (ent. Oksman), terveystieteen maisteri, hanke- ja
kehittämispäällikkö, Päijät-Hämeen Hyvinvointiyhtymä/ tohtoriopiskelija,
Itä-Suomen yliopisto (UEF), Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

Sandra Schruijer, professori, organisaatiopsykologi,
Utrechtin yliopisto; Tilburgin yliopisto;
Professional Development International, Hollanti



Sote-johtajien yhteistyö – Neljä näkökulmaa integroivaan johtamiseen

Johtaminen on perinteisesti ymmärretty yksilölähtöiseksi toiminnaksi, jonka leimaavana piirteenä on ollut vahva yksintyöskentelyn perinne. Työntekijät odottavat johtajilta parempaa sitoutumista monialaiseen yhteistyöhön.

Johtajana yli rajojen – Johtamisyhteistyö sotessa (2018–2020) -hankkeen tutkimusaiheena oli johtamisyhteistyö, joka on keskeinen osa integroivaa eli yhteensovittavaa johtamista. Soten uudistuminen vaatii myös keskijohdolta uudenlaista johtamisorientaatiota.

”Neljän vuodenajan viitekehyksessä” sovellettiin erilaisia tieteenfilosofisia perusolettamuksia ja taidelähtöisiä tutkimusmenetelmiä, kuten visuaalista ja kehollista haastattelua. Tutkimus yhdisti tieteen ja taiteen, mielen ja kehon sekä järjen ja tunteet. Yhteistyötä tarkasteltiin puheena, käytäntöinä ja kokemuksina, tavoitteena tunnistaa yhdessä johtamisen kriittisiä avaintekijöitä.

Tulokset tarjoavat tuoreita näkökulmia johtajien välisen yhteistyön kehittämiseen. Totuttujen toimintatapojen tuulettaminen on tarpeen: vastapuolen ymmärtäminen vaatii sitä, että välillä hankkiudutaan oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Uusia suuntia yhteistyön edistämiseen tarvitaan erityisesti sote-uudistuksen toimeenpanon vaiheessa.

Tutkimus toteutettiin Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksella. Tutkimus sai rahoitusta Työsuojelurahastolta (TSR).

Julkaisun pysyvä open access -osoite:
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3408-6>

ISBN: 978-952-61-3408-6 (PDF)