

Riikka Häkkinen ja Sanna Kunttonen

MONIHALLINTOKUNTAINEN JOHTAMINEN

Yhteistyöstä yhteiseksi työksi

Opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen


Toukokuu 2013




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 03.05.2013
Tekijä(t) Riikka Häkkinen ja Sanna Kunttonen		Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, sosionomi (ylempi AMK)
Nimeke Monihallintokuntainen johtaminen. Yhteistyöstä yhteiseksi työksi		
Tiivistelmä <p>Nykypäivän yhteiskunnallinen tilanne asettaa uudenlaisia vaatimuksia yli hallintokuntarajojen meneväle yhteistyölle, siitä tulisi kehittää syvällisempää ja pidemmälle viedympää yhteistä työtä. Lainsäädäntö ja valtakunnalliset kehittämisohjelmat ohjaavat kuntia kehittämään hallintokuntarajat ylittävää toimintatapaa. Tavoitteena on lisätä kuntalaisten hyvinvointia ja tehostaa palveluita. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millaisella monihallintokuntaisella johtajuuden mallilla saadaan yhteistyö yhteiseksi työksi. Lisäksi selvitettiin, mitkä seikat edistävät ja mitkä asiat estävät toimivaa monihallintokuntaista johtamista. Tutkimuksen johtopäätösten pohjalta luotiin monihallintokuntaisen johtamisen malli.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksen kohde oli Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksen, sosiaaliviraston ja terveyskeskuksen resursoiman ja toteuttaman kohdennetun nuorisotyön Luotsi-toiminnan monihallintokuntainen johtaminen. Opinnäytetyössä määriteltiin monihallintokuntaista johtamista rinnakkaiskäsitteiden kuten moniammatillisuus, moniammatillinen yhteistyö ja poikkihallinnollisuus avulla. Johtamisen näkökulmaksi valittiin osaamisen johtaminen, koska Luotsi-toiminnan esimiesten johdettavina on moniammatillisia työyhteisöjä. Opinnäytetyö on tapaustutkimus ja aineistonkeruumenetelminä käytettiin kyselyä ja fokusryhmähaastattelua.</p> <p>Tutkimustuloksista nousi esille monihallintokuntaista johtamista yhdistävänä tekijänä sana yhteinen: yhteisen työn lähtökohtana oli yhteinen suunnittelu, toiminnan toteuttaminen ja kehittäminen. Yhteisessä työssä tuli olla yhteinen näkemys ja ymmärrys. Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta kommunikation ja yhteisen ajan käytön olevan kantava voima monihallintokuntaisessa johtamisessa ja yhteisen työn toteuttamisessa. Tutkimuksen tulosten perusteella muodostettiin monihallintokuntaisen johtamisen malli.</p>		
Asiasanat (avainsanat) Monihallintokuntainen johtaminen, moniammatillisuus, moniammatillinen yhteistyö, poikkihallinnollisuus, osaamisen johtaminen, tapaustutkimus, kysely, fokusryhmähaastattelu		
Sivumäärä s. 67 + liitteet 7 s.	Kieli Suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Päivi Niiranen-Linkama	Opinnäytetyön toimeksiantaja	

DESCRIPTION

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Date of the master's thesis 03.05.2013
Author(s) Riikka Häkkinen and Sanna Kuntonen	Degree programme and option Development and leadership in health care and social services, Master of Social Services	
Name of the master's thesis Multi-Administration Management. From Collaboration to Common Work.		
Abstract <p>The social situation of today places new demands for the administrations exceed in collaboration. It should be developed to be more profound and advanced common work. By legislation and in national developing programmes municipalities are being directed to develop collaboration exceeding the administration bases to increase the welfare and heighten the services. The purpose of this thesis was to research with which kind of a multi-administration management the collaboration could be transferred as common work. Which issues develop or prevent the functioning multiple administration, functioned as the defined research assignments.</p> <p>The research target of thesis was the multi-administration management of the Luotsi model. Luotsi is an allocated youth work which is resourced and practised by the Youth Department, Department of the Social Services and Health Center of the city of Helsinki. In the thesis the multi-administration management is being defined with the parallel concepts such as multiprofessional, multiprofessional collaboration and cross-sectoral work. As the aspect of the management was chosen the competence management as the management of the Luotsi model leads is multiprofessionalized work communities. The thesis is a case study and as the method of collecting the material an enquiry and focus group interview where used.</p> <p>From the research results the word common came up as the connective factor for the multi-administration management. As the premise of the common work was the common planning, practice of the activity and improvement. The common work was supposed to have common viewpoint and understanding. From the basis of research results the communication and the shared time use could be discovered to be the essential force in the multi-administration management and in the practise of the common work. On the basis of the research conclusions, the pattern of the multi-administration management was constructed.</p>		
Subject headings, (keywords) multi-administration management, multiprofessional, multiprofessional collaboration, competence management, case study research, enquiry, focus group interview		
Pages p. 67 + app. 7p.	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Päivi Niiranen-Linkama	Master's thesis assigned by	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT	2
2.1	Opinnäytetyön lähtökohta ja aiheen rajausta	2
2.2	Tutkimustehtävät	3
3	MONIHALLINTOKUNTAISEN JOHTAMINEN.....	3
3.1	Monihallintokuntainen Luotsi-toiminta.....	3
3.2	Monihallintokuntaisuus	7
3.3	Osaamisen johtaminen.....	12
4	TUTKIMUKSELLINEN LÄHESTYMISTAPA.....	20
4.1	Tapaustutkimus.....	21
4.2	Kysely	23
4.3	Fokusryhmähaastattelu	25
5	AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET	28
5.1	Kyselyn analysointi	29
5.2	Kyselyn tulokset	31
5.3	Fokusryhmähaastattelun analysointi.....	36
5.4	Fokusryhmähaastattelun tulokset.....	37
5.4.1	Teema I: monihallintokuntainen yhteinen työ	37
5.4.2	Teema II: monihallintokuntainen johtaminen.....	38
5.4.3	Teema II: monihallintokuntaisen johtamisen haasteet.....	40
5.4.4	Teema II: monihallintokuntaisen johtamisen kehittäminen.....	42
5.4.5	Teema III: strategia monihallintokuntaisessa johtamisessa.....	43
5.4.6	Teema IV: kommunikaatio monihallintokuntaisessa johtamisessa ..	45
5.5	Alaluokista yhdistäväksi luokaksi	46
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	47
7	MONIHALLINTOKUNTAISEN JOHTAMISEN MALLI	51
8	OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	58

LÄHTEET

LIITEET

- 1 Kyselyyn liittyvä sähköpostiviesti
- 2 Kyselyn saatekirje

- 3 Kutsu fokusryhmähaastatteluun
- 4 Kyselyn kysymykset
- 5 Ala- ja yläluokkien suhde teoriaan
- 6 Yhteenveto kysymyksistä 9., 10. ja 12.
- 7 Fokusryhmähaastattelun teemat

1 JOHDANTO

Nykypäivän yhteiskunnallinen tilanne asettaa uudenlaisia vaatimuksia yli hallintokuntarajojen tehtävälle työlle ja siitä tulisi kehittää nykyistä syvällisempää ja pidemmälle viedympää yhteistä työtä. Helsingin kaupungissa on tehty 20 vuoden ajan tällaista hallintokuntarajat ylittävää nuorisotyötä, jossa myös johtamista on toteutettu alusta asti yli hallintokuntarajojen (Ohisalo 2012; Laitinen 2002). Monihallintokuntaisen johtamisen vahvistaminen on ajankohtaista Helsingin kaupungissa, se on kirjattuna kaupungin strategiaohjelmaan. Sen yhdeksi pääkohdaksi on nostettu johtaminen:

”Toimialarajat ylittävien palveluprosessien johtamistapa otetaan käyttöön asiakashyödyn lisäämiseksi ja konsernin resurssien yhteiskäytön tehostamiseksi. Keskeisiä kaupunkitasoisia toimialarajat ylittäviä kehitettäviä palveluja ovat mm. ikääntyneiden palvelut, lastensuojelu ja terveyden edistäminen. Kaikkia toimialarajat ylittäviä kaupungin sisäisiä ja ulkoisten kumppaneiden kanssa tehtäviä palveluprosesseja kehitetään.” (Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2009–2012.)

Maamme hallituksen poliittisissa ohjelmissa ja valtakunnallisissa kehittämissuunnitelmissa kehoitetaan kuntia kehittämään yli hallintokuntarajojen toteutettavaa työtä kuntalaisten hyvinvoinnin lisäämiseksi ja palveluiden tehostamiseksi. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisella kehittämissuunnitelmalla (Kaste 2012–2015) varmistetaan kuntien palveluiden kehittäminen nykyistä asiakaslähtöisemmäksi ja hyvinvointia edistäväksi. Kaste-ohjelman yhtenä toimenpiteenä, liittyen lasten, nuorten ja lapsiperheiden palveluihin, vahvistetaan yli hallintokuntarajojen ylittävää, poikkihallinnollista johtamista.

Opinnäytetyössämme tutkimme monihallintokuntaista johtamista Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksen kohdennetun nuorisotyön Luotsi-toiminnassa. Nuorisoasiainkeskuksen lisäksi muina toimijoina ovat sosiaalivirasto ja terveyskeskus. Luotsi-toiminnasta aiemmin tehdyt tutkimukset ovat liittyneet asiakasnäkökulmaan ja työn vaikuttavuuden arviointiin. Luotsi-toiminnan monihallintokuntaista johtamista ei ole aiemmin tutkittu. Vuoden 2013 alusta on astunut voimaan sosiaaliviraston ja terveyskeskuksen yhdistyminen, joten on tärkeää tutkia pitkään toiminutta johtamistapaa ennen organisaatiomuutosta Luotsi-esimiesten näkökulmasta.

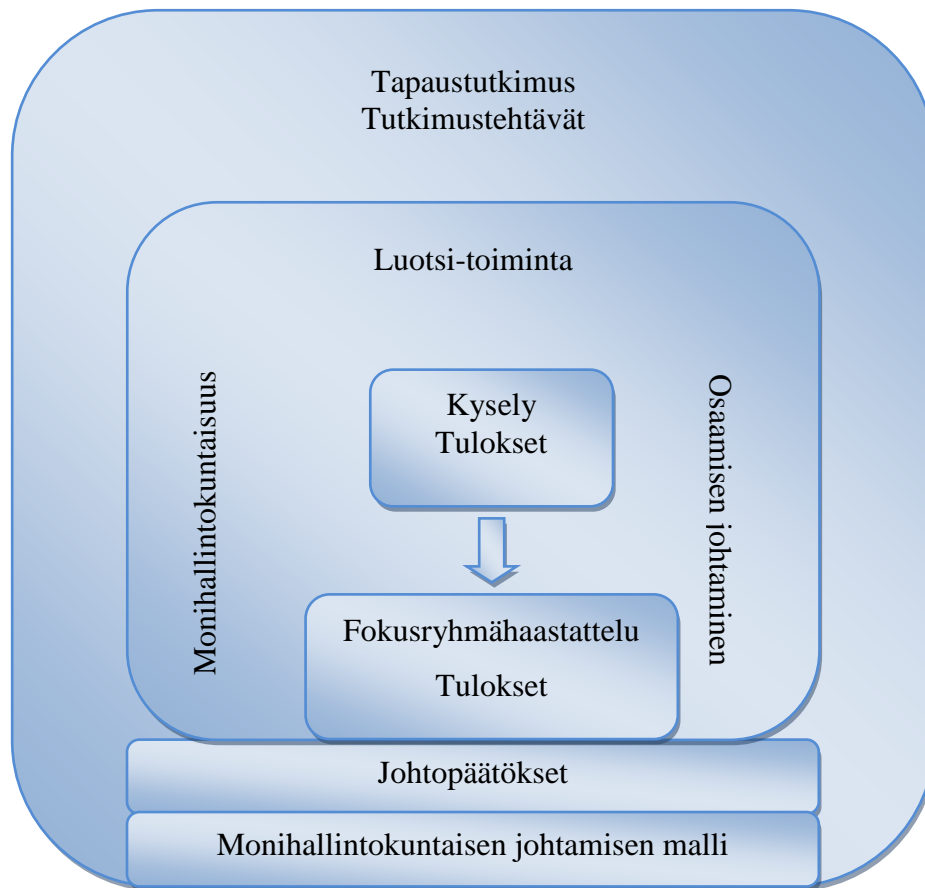
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

2.1 Opinnäytetyön lähtökohta ja aiheen raja

Opinnäytetyömme tutkimuksen kohde on Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksen, sosiaaliviraston ja terveyskeskuksen resursoiman ja toteuttaman Luotsi-toiminnan monihallintokuntainen johtaminen. Luotsi-toiminta on yksi kohdennetun nuorisotyön toimintamuoto. Tässä opinnäytetyössä käytämme käsiteparia monihallintokuntainen johtaminen. Perehdymme aiheeseen kirjallisuuden, aiempien tutkimusten, lainsäädännön ja Helsingin kaupungin strategiaohjelman kautta. Määrittelemme monihallintokuntaisuutta lähellä olevien tai rinnakkaisesti käytettävien käsitteiden kuten moniammatillisuus, moniammatillinen yhteistyö ja poikkihallinnollisuus avulla. Johtamisen näkökulmaksi on valittu osaamisen johtaminen, koska Luotsi-toiminnan esimiesten johdettavina on eri hallintokuntien ja eri ammattiryhmien osaamista. Opinnäytetyömme on tiiviissä kytköksessä työelämään ja käymme keskustelua monihallintokuntaisesta johtamisesta Luotsi-toiminnassa ja sen määrittelemisestä prosessimme eri vaiheissa nuorisoasiainkeskuksen kanssa.

Opinnäytetyömme tutkimusmenetelmäksi valitsimme tapaustutkimuksen, koska haluamme valitsemastamme aiheesta syvällistä tietoa sisältävän kokonaiskuvan. Tutkimuskohteemme on lisäksi ainutkertainen, eikä siitä ole aiemmin tehty tutkimuksia. Aineistonkeruumenetelmiksi valitsimme kyselyn ja fokusryhmähaastattelun. Kyselyn tulosten perusteella saadaan perustieto, josta syvennetään fokusryhmähaastattelulla tutkittavaa ilmiötä. Molempien aineistonkeruumenetelmien tulosten perusteella luodaan tutkimuskohteesta malli, joka on hyödynnettävissä muissa organisaatioissa.

Opinnäytetyömme rakenne on kuvattu kuviossa 1. Tapaustutkimus menetelmänä ja tutkimustehtävät ohjaavat opinnäytetyömme prosessia. Teoria limittyy aineistonkeruumenetelmiin niin, että teorian avulla on luotu kyselyn kysymykset. Tuloksien analyysivaiheessa teoria otetaan vertailukohdaksi, jotta saamme luotua teemat fokusryhmähaastattelulle. Sen tuloksia tarkastellessa palaamme tutkimaan teoriaa ja luomaan analyysiä niistä. Johtopäätöksissä vertaamme kyselystä ja fokusryhmähaastattelusta saatuja tuloksia toisiinsa ja suhteessa teoriaan sekä luomme johtopäätösten pohjalta monihallintokuntaisen johtamisen mallin.



KUVIO 1: Opinnäytetyön rakenne

2.2 Tutkimustehtävät

Millaisella monihallintokuntaisen johtajuuden mallilla saadaan yhteistyö yhteiseksi työksi?

- Mitkä asiat edistävät toimivaa monihallintokuntaista johtamista?
- Mitkä asiat estävät toimivaa monihallintokuntaista johtamista?

3 MONIHALLINTOKUNTAINEN JOHTAMINEN

3.1 Monihallintokuntainen Luotsi-toiminta

Opinnäytetyön tutkimuskohteeksi valikoitui monihallintokuntainen johtaminen Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksen Luotsi-toiminnassa, koska toiminta on hallinto- ja johtamisrakenteeltaan ainutlaatuinen. Siitä tehdyt tutkimukset ovat keskittyneet moniammatillisuuden tarkasteluun Luotsi-toiminnan asiakasvalinnassa tai asiakasvaikuttavuuteen (ks. Ohisalo 2012, Heimonen 2011, Danska-Honkala & Poteri

2009). Aiempia tutkimuksia tai opinnäytetöitä tämän tyylisestä johtamismallista ei ole tehty ja tiedossamme ei ole, että tätä mallia toteutettaisiin tämänkaltaisena missään muualla kuin Helsingin kaupungissa. Toinen meistä työskentelee Luotsi-toiminnassa ja on monihallinnollinen työntekijä.

Monihallintokuntainen yhteistyö nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseksi on aloitettu Helsingissä jo vuonna 1993 kantakaupungin Luotsi-projektissa. Tämän päivän monihallintokuntainen Luotsi-toiminta sai alkunsa 1990-luvun lopulla Helsingin kaupungin valtuuston ponnesta. Siinä kehoitettiin nuorisosiainkeskusta kehittämään edelleen yhteistyössä muiden hallintokuntien kanssa erityisnuorisotyötä, jolla voidaan ennaltaehkäistä nuorten syrjäytymistä. Monihallintokuntaisuus on näkynyt koko Luotsi-toiminnan historian ajan: nuorisosiainkeskus on toiminnan päähallinnoija, resursoiden toiminnanjohtajat ja nuoriso-ohjaajat, sosiaalivirasto on resursoinut sosiaaliohjaajat ja terveyskeskus terveydenhoitajat. (Laitinen 2002, 20, 24.)

Luotsi-toiminta tavoittaa vuosittain noin 400 nuorta. Asiakkaina ovat 12–15-vuotiaat nuoret, jotka oireilevat normaalia murrosikää vahvemmin. Nuorilla esiintyy käytöshäiriöitä tai he ovat vetäytyviä, sosiaalisesti taidottomia nuoria. Asiakkaaksi nuoret valikoituvat Luotsi-toimintaan läheteellä. Pääasiallisia lähettäjätahoja ovat koulujen oppilashuoltoryhmät, lastensuojelu ja nuorten psykiatrian poliklinikka. Nuorelle tehdään henkilökohtainen tukiohjelma ja nuoren tueksi kootaan verkosto (esim. nuori, vanhempi/huoltaja, Luotsi-ohjaaja, koulukuraattori ja lastensuojelun sosiaalityöntekijä). (Ohisalo 2012, 26–30.) Tukiohjelmassa huomioidaan nuoren koko elämä kodin, koulun ja vapaa-ajan näkökulmasta. Nuoren verkosto kokoontuu säännöllisesti vähintään kahden kuukauden välein, jossa tarkastellaan nuoren tavoitteita, niiden toteutumista ja mahdollista muutostarvetta. Nuori on Luotsi-toiminnassa asiakkaana vuoden ajan ja hän saa oman Luotsi-ohjaajan, jota tapaa säännöllisesti. Muina työmenetelminä nuoren kanssa työskentelyssä käytetään ryhmä-, retki- ja leiritointia. (Ohisalo 2012, 29–30.)

Luotsi-toiminta on monihallintokuntaista ennaltaehkäisevää kohdennettua nuorisotyötä Helsingissä. Luotsi-toiminnan alueet ovat Itä-, Koillis- ja Länsi-Helsinki. Työntekijöinä on kolme toiminnanjohtajaa ja 31 Luotsi-ohjaajaa, joista 18 on nuoriso-ohjaajia, seitsemän sosiaaliohjaajaa ja kuusi terveydenhoitajaa. Toiminnanjohtajien ja nuoriso-ohjaajien hallinnollinen sijoituspaikka on nuorisosiainkeskuksen kohdennetun nuori-

sotyön toimisto ja toiminnanjohtajat toimivat kaikkien Luotsi-ohjaajien lähiesimiehinä. Hallinnollisesti sosiaaliohjaajat kuuluvat sosiaaliviraston lapsiperhepalveluiden perhekeskusten alaisuuteen ja heidän hallinnollisena esimiehenä toimivat avohuollon sosiaalityön päälliköt. Terveystenhoitajat sijoittuvat hallinnollisesti terveyskeskuksen koulu- ja opiskeluterveydenhuoltoon sekä heidän hallinnollisina esimiehinään toimivat ylihoitajat. (Nuorisoasiainkeskus 2011.)

Luotsi-toimintaa koordinoimaan on asetettu johtoryhmä, johon kuuluvat nuorisoasiainkeskuksen kohdennetun nuorisotyön toimistopäällikkö, Luotsi-toimintojen toiminnanjohtajat, sosiaaliviraston perhekeskustoiminnan päällikkö ja terveyskeskuksesta koulu- ja opiskeluterveydenhuollon päällikkö. Johtoryhmä kokoontuu kahdesti vuodessa ja sen tehtävänä on toiminnan päälinjauksista ja resursseista päättäminen, toiminnan arviointi sekä monihallintokuntaisen yhteistyön koordinointi. Lisäksi johtoryhmä käsittelee Luotsi-toiminnan toimintasuunnitelmat ja edellisen vuoden toimintakertomukset. Ennen johtoryhmän tapaamista toiminnanjohtajat ja hallinnolliset esimiehet tapaavat. Luotsi-toiminnan organisaatorakenne on koostettu (Kuvio 1) Helsingin kaupungin, nuorisoasiainkeskuksen, sosiaaliviraston ja terveyskeskuksen organisaatiokaavioista (Helsingin kaupunki 2012).

Helsingin kaupunki		
Sosiaalilautakunta	Nuorisolautakunta	Terveyslautakunta
Sosiaalivirasto	Nuorisoasiainkeskus	Terveyskeskus
Sosiaalijohtaja	Nuorisotoimennejohtaja	Toimitusjohtaja
Lapsiperheiden palvelut	Keskitettyjen palveluiden osasto	Terveysasemat
Perhekeskustoiminta sosiaaliohjaajien hallinnollinen esimies: avohuollon sosiaalityön päällikkö	Kohdennetun nuorisotyön toimisto Luotsi-toiminnan koordinointivastuu: toimistopäällikkö	Koulu- ja opiskeluterveydenhuolto terveydenhoitajien hallinnollinen esimies: ylihoitaja
<p style="text-align: center;">Luotsi-toiminnan johtoryhmä</p> <ul style="list-style-type: none"> • nuorisoasiainkeskuksen kohdennetun nuorisotyön toimiston toimistopäällikkö • sosiaaliviraston perhekeskustoiminnan päällikkö • terveyskeskuksen koulu- ja opiskelijaterveydenhuollon päällikkö • Luotsi-toiminnan toiminnanjohtajat 		
<p style="text-align: center;">LUOTSI-TOIMINTA</p> <p style="text-align: center;">Itäluotsi, Länsiluotsi & Koillisluotsi</p> <p style="text-align: center;">3 toiminnanjohtajaa (esimies NK:sta)</p> <p style="text-align: center;">18 nuoriso-ohjaajaa (esimies Luotsin toiminnanjohtaja)</p> <p style="text-align: center;">7 sosiaaliohjaajaa (hallinnollinen esimies SOSVI:sta + lähiesimies Luotsin toiminnanjohtaja)</p> <p style="text-align: center;">6 terveydenhoitajaa (hallinnollinen esimies TERKE:sta + lähiesimies Luotsin toiminnanjohtaja)</p>		

KUVIO 1. Luotsi-toiminnan organisaatorakenne.

Johtoryhmässä on määritelty kirjallisesti monihallintokuntaisen Luotsi-toiminnan yhteistyökäytännöistä. Sopimuksessa on sovittu työnjaosta eri hallintokuntien ja hallinnollisten ja toiminnanjohtajien kesken, muun muassa työnseurannasta, palkkauksesta ja palkitsemisesta, lomien myöntämisestä, osaamisen kehittämistä, työnohjauksesta, koulutuksista, tulos- ja kehityskeskusteluista, työsuorituksen arvioinnista, perehdyttämisestä sekä rekrytoinnista. Hallinnolliset esimiehet kutsutaan vuosittain Luotsi-toiminnan kehittämispäivään. Monihallintokuntaisuus näkyy tulos- ja kehityskeskusteluissa, jotka toteutetaan ns. kolmikantaneuvotteluina. Sosiaaliohjaajien ja terveydenhoitajien kehityskeskusteluissa ovat työntekijän lisäksi mukana toiminnanjohtaja ja hallinnollinen esimies. Rekrytointiprosessit toteutetaan yhteisesti ko. hallinnollisen esimiehen ja toiminnanjohtajan kanssa. (Nuorisoasiainkeskus 2011.)

Helsingin kaupungin visiosta, strategisista haasteista ja tavoitteista tehdään virastotalle tuloskortin (Balanced Score Card) painopistealueet. Jokainen Luotsi-toiminta johtaa tuloskortista toimintasuunnitelmansa ohjaamaan sen vuoden toimintaa. (Ks. Helsingin strategiamalli.) Kirjallisuuden mukaan toimintasuunnitelmien tekeminen pohjautuu tasapainotettuun tuloskorttiin (BSC), joka on johdettu organisaation strategiasta. Työntekijät osallistetaan tuloskortin tavoitteiden saavuttamiseen toimintasuunnitelmien tekemisen kautta. Kehityskeskusteluissa nämä strategiset tavoitteet sidotaan yhteen työntekijän omiin osaamiskartoituksiin ja kehittymis- sekä kouluttautumistavoitteisiin. Kehityskeskusteluiden ja osaamiskartoitusten avulla tehdään työntekijän työnkuva ja tehtäväkokonaisuudet näkyviksi. (Laaksonen ym. 2012, 150; Valpola 2012, 25, 36; Viitala 2008, 193–197, 267–269, 343–345; Ollila 2006, 138–140.) Näiden menetelmien avulla palkka ja palkitsemisen perusteet saadaan kirjatuiksi, oikeudenmukaisiksi ja oikein kohdennetuiksi (Viitala 2008, 248–249). Helsingin kaupungin strategiassa palkitsemisen avulla pyritään takaamaan osaava ja pysyvä henkilöstö sekä lisäämään heidän työtyytyväisyyttä. Toimialarajoja ylittävien palveluiden lisäämistä kannustetaan palkitsemisen keinoin. (Helsingin strategiaohjelma 2009–2012.)

Nykypäivän Luotsi-toiminta vastaa lainsäädännössä määriteltyihin lasten ja nuorten hyvinvoinnin tarpeisiin (vrt. Lastensuojelulaki 417/2007, Nuorisolaki 72/2006, Terveydenhuoltolaki 1326/2010). Valtiovalta tukee yli hallintokuntarajojen ylittävän toiminnan kehittämistä erilaisten hankeohjelmien avulla (vrt. Kaste 2012–2015). Helsingin kaupungin strategiaohjelmassa painotetaan eri hallintokuntien yhteistyössä toteutettavaa toimintaa asiakashyödyn edistämiseksi (Helsingin kaupungin strategiaohjelma

2009–2012). Helsingin lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma vuosille 2009–2012 perustuu lastensuojelulakiin ja sisältää samankaltaisia tavoitteita lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi kuin valtakunnallinen Kaste 2012–2015 -hanke. Yhtenä hyvinvointisuunnitelman kärkihankkeena on ollut Luotsi-alueiden laajentaminen. Suunnitelman tavoitteena on ollut myös monihallintokuntaisen johtamisen rakenteiden sopiminen yhteisesti ja moniammatillisen koulutuksen lisääminen. (Helsingin lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2009–2012.)

3.2 Monihallintokuntaisuus

Opinnäytetyömme yksi keskeisimpiä käsitteitä on monihallintokuntaisuus. Käsitteestä ei löydy virallista määritelmää, joten kuvaamme sitä seuraavien rinnakkaiskäsitteiden avulla: moniammatillisuus, moniammatillinen yhteistyö ja poikkihallinnollisuus. Isoherrasen (2008, 33) mukaan moniammatillinen yhteistyö -käsite on esiintynyt ensimmäisen kerran ammattilaisten puheissa 1980-luvun loppupuolella. Suomessa tämä käsite on tullut tutuksi 1990-luvulla. Moniammatillisuus ja moniammatillinen yhteistyö käsitteet tarkoittavat eri alojen tai ammattikuntien ihmisten yhdessä toteuttamaa työtä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Käsitteellä yhteistyö ei tarkoiteta vain yhtä tarkasti sovittua määritelmää vaan moniammatillisuus pitää sisällään erilaisia näkökulmia. Tärkein näkökulma on, että asiantuntijoilla on yhteinen työ ja tavoite päästä samaan päämäärään esimerkiksi yhteisen asiakkaan tilanteen kohtaamisessa ja ratkaisemisessa. Moniammatillisuudella saadaan aikaan useita näkökulmia ja kokonaisvaltaista tietoa. Ennen tehtiin työtä rinnakkain jokainen omilla päämäärillä, mutta yhteinen näkemys jäi puuttumaan. Väisänen (2007, 52) havaitsi tutkimuksessaan, että työskentely ja keskustelu ryhmässä edistävät ammattilaisten käsitystä asiakkaan tilanteesta kokonaisuutena.

Moniammatilliseen yhteistyöhön osallistuvat ammattilaiset voivat olla saman hallinnonalan edustajia, kuitenkin eri ammattiryhmän jäseniä. Esimerkiksi sairaalassa tehtävä moniammatillinen yhteistyö. Poikkihallinnollista yhteistyötä syntyy, kun toimijat ovat eri hallinnonaloilta. Näillä toimijoilla on oma tapansa vastata asiakkaan tarpeisiin, ja lainsäädännön määrittelemät velvoitteet ohjaavat heidän työskentelyään, eri näkökulmista. Poikkihallinnollisessa yhteistyössä eri hallinnonalojen toimijat tarkastelevat yhteisen asiakkaan tilannetta, suunnitellen, päättäen ja sopien asioista tilanteen ratkaisemiseksi kokonaisvaltaisesti. (Nykänen ym. 2007, 206–207.) Isoherrasen

(2008, 37) mukaan poikkihallinnollisen yhteistyön käsitettä käytetään, kun toimijat ovat julkisen sektorin eri hallintokuntien alaisuudessa, kuten päivähoito, opetus-, terveys- ja sosiaalitoimi. Niirasen ym. (2010, 129) mukaan työntekijä voi olla hallinnollisesti sijoitettuna eri hallintokuntaan kuin missä työtehtävä tapahtuu, esimerkkinä verkostoissa tapahtuva yhteistyö.

Nyky-yhteiskunnan tilanne, jossa taloudelliset ja työnvoimaresurssit niukkenevat ja sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastarpeet kasvavat, vaatii uudenlaisia moniammatillisia yhteistyön muotoja. Lainsäädännön ja erilaisten kehittämisohjelmien avulla valtiolta pyrkii vähentämään eriarvoisuutta ja turvaamaan laadukkaat ja taloudellisesti kestävät palvelut. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisella kehittämisohjelmalla Kasteella pyritään vastaamaan nyky-yhteiskunnan ja tulevaisuuden haasteisiin. (Kaste 2012–2015.)

Lainsäädännössä on useassa kohdassa määritelty kuntien velvollisuus järjestää moniammatillista yhteistyötä lasten ja nuorten hyvinvoinnin turvaamiseksi. Lastensuojelulaissa (417/2007, 12 §) kuntia veloitetaan luomaan lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma, joka tarkistetaan neljän vuoden välein. Hyvinvointisuunnitelma tulee huomioida kunnan talousarviota suunniteltaessa. Lastensuojelulaissa (417/2007) moniammatillisen yhteistyön järjestäminen on määritelty seuraavasti:

7 §: ”Kunnan sosiaalihuollosta vastaavan toimielimen ja kunnan muiden viranomaisten on yhteistyössä seurattava ja edistettävä lasten ja nuorten hyvinvointia sekä poistettava kasvuolojen epäkohtia ja ehkäistävä niiden syntymistä.”

8 §: ”Kunnan on sosiaali- ja terveydenhuoltoa, lasten päivähoitoa, opetustointia sekä muita lapsille, nuorille ja lapsiperheille tarkoitettuja palveluja järjestäessään ja niitä kehittäessään huolehdittava siitä, että näiden palvelujen avulla tuetaan vanhempia, huoltajia ja muita lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavia henkilöitä lasten kasvatuksessa ja saadaan selville lasten, nuorten ja lapsiperheiden erityisen tuen tarve. Kunnan on järjestettävä tarvittaessa erityisen tuen tarpeessa olevia lapsia ja nuoria tukevaa toimintaa.”

11 §: ”Sosiaalihuollosta vastaavan toimielimen on lastensuojelua järjestäessään oltava tarvittaessa yhteistyössä kunnan eri hallintokuntien, muiden viranomaisten samoin kuin muiden kuntien ja kuntayhtymien sekä muiden palveluja järjestävien yhteisöjen ja laitosten kanssa riittävien ja tarvetta vastaavien palvelujen järjestämiseksi ja asiantuntemuksen turvaamiseksi kunnassa.”

Nuorisolakiin (72/2006) on tehty lisäys moniammatillisen yhteistyöverkoston luomisesta. Lisäys astui voimaan vuoden 2011 alusta. Nuorisolain pykälässä 7 a määritellään moniammatillisen yhteistyön järjestämistä kunnan viranomaisten kesken.

7 a §: ”Paikallisten viranomaisten monialaisen yhteistyön yleistä suunnittelua ja toimeenpanon kehittämistä varten kunnassa on oltava nuorten ohjaus- ja palveluverkosto, johon kuuluvat opetus-, sosiaali- ja terveys- ja nuorisotoimen sekä työ- ja poliisihallinnon edustajat. Lisäksi verkostoon voi kuulua puolustushallinnon ja muiden viranomaisten edustajia. Verkosto toimii vuorovaikutuksessa nuorten palveluja tuottavien yhteisöjen kanssa. Kunnat voivat koota myös yhteisen verkoston. Verkosto ei käsittele yksittäistä nuorta koskevia asioita.”

Terveystieteiden lain (1326/2010) kouluterveydenhuoltoa koskevassa lainkohdassa ohjeistetaan kuntaa toteuttamaan moniammatillista yhteistyötä oppilaan terveydenedistämiseksi.

16 §: ”Kunnan on kouluterveydenhuoltoa järjestäessään toimittava yhteistyössä vanhempien ja huoltajien kanssa sekä muun oppilashuolto- ja opetushenkilöstön ja muiden tarvittavien tahojen kanssa.”

Elorannan & Kuuselan (2011, 5) tutkimuksen tuloksista selviää, että johtamiskulttuurilla on merkitystä moniammatillisen yhteistyön toimivuudelle. Onnistunut moniammatillinen yhteistyö vaati tukea johtajilta ja heidän luomaa yhteistä toimintatapaa työskentelylle. Lisäksi yhteistyön organisointi nousee tärkeäksi tekijäksi onnistuneelle moniammatilliselle yhteistyölle. Tutkimuksen mukaan johtajien halutaan olevan avoimia ja kannustavia sekä heidän tulee arvioida ja antaa palautetta yhteistyöstä säännöllisesti. Lisäksi johtajien odotetaan visioivan tulevaisuutta. Isoherranen (2012,

138) toteaa väitöskirjassaan johtamisrakenteiden kehittyneen hitaammin kuin moniammatilliset työmuodot edellyttävät. Niirasen ym. (2010, 107) mukaan organisaatiomuutokset ja talousvastuullisuus vaatii johtajilta uudenlaista osaamista. Heidän mielestään johtajana kehittyminen vaatii perusjohtamistaitojen lisäksi koulutusta organisaation strategiseen johtamiseen liittyen.

Kaupungin visio, strategia ja toimintaohjeet sekä säännöt määrittävät kunnallisia organisaatioita ja niiden toimintaa, vaikuttaen työntekijöiden toimintaan toteuttaa asiakaslähtöistä työtä (Isoherranen 2012, 137). Moniammatillista yhteistyötä ajatellen organisaatorakenteet voivat olla este onnistuneelle työskentelylle; toimijat kuuluvat eri organisaatioihin, jolloin suunnittelu ja työskentely yhdessä hankaloituvat. Rakenteiden uudistaminen helpottaisi yhteisen työn tekemistä. (Isoherranen 2012, 135.) Muutoksen onnistuminen vaatisi organisaation lisäksi poliittisten päättäjien tukea ja uudistumahdollisuuden luomista (Isoherranen 2012, 134). Nykäsen ym. (2007, 222) mukaan moniammatillista yhteistyötä tekevien ja johtajien strategiatiedon yhteen nivoutuminen vaatii onnistuakseen eri johtotasojen ja toimijoiden yhteistyötä.

Moniammatillinen yhteistyö vaatii onnistuakseen toimijoilta yhteisesti sovitun päämäärän, johon sitoudutaan ja jota tavoitellaan (Eloranta & Kuusela 2011, 10). Määttä (2007, 48, 50–51) havaitsee tutkimuksessaan yhteisen ja selkeän työn kohteen vaikuttavan yhteistyön sujuvuuteen. Tavoitteen ollessa epäselvä tai liian yleisesti asetettu, poikkihallinnollinen yhteistyö hankaloitui. Eri ammattilaisten kokiessa muiden toimijoiden tavoitteet omikseen ja niiden edistävän omaa työskentelyään, poikkihallinnollinen yhteistyö toimii. Katajamäki (2010, 117) toteaa väitöskirjatutkimuksessaan moniammatillisuuden estäviksi tekijöiksi muun muassa yhteisen tavoitteen puuttumisen tai epäselvyyden sekä toisen toimijan tai hänen alansa tuntemattomuuden. Isoherranen (2005, 70, 150) mukaan moniammatillisen yhteistyön ollessa joustavaa, tulee sillä kuitenkin olla yhteisesti määrittelytavoitteet, työn- ja vastuunjaot sekä toimintaperiaatteet. Ne luovat toiminnalle rakennetta ja niiden avulla toimintaa voidaan tarvittaessa muuttaa. Isoherranen (2012, 136) havaitsee väitöskirjatutkimuksessaan edellä mainittujen rakenteiden tarpeellisuuden.

Elorannan ja Kuuselan (2011, 10) tutkimuksesta ilmenee, että asiakkaan tilanteen ratkaiseminen vaikeutuu, jos rakenteet moniammatillisen yhteistyön toteuttamisesta ovat sopimatta. Moniammatillisen yhteistyön toimijat eivät välttämättä tunne toistensa teh-

täväkenttää riittävästi ja siitä syystä näkemyseroista kasvaa ristiriitoja ratkaisuja tehdessä. Huoli tai pelko moniammatillisen yhteistyön toteuttamisen hyödyn tai päätösvallan menettämisestä toiselle organisaatiolle rajoittaa yhteistyön onnistumista. Lisäksi pelko omien toimintojen vajavuuksien ilmenemisestä heikentää halua yhteistyöhön osallistumisesta. (Määttä 2007, 50.) Riittävillä resursseilla on merkitystä moniammatillisen yhteistyön toimivuudelle. Yhteistyöhön on varattava riittävästi yhteistä aikaa ja tiedonkulkuun on kiinnitettävä huomiota. Riittävät henkilöstö- ja materiaaliresurssit ovat elinehto moniammatillisen yhteistyön onnistumiselle. (Eloranta & Kuusela 2011, 5,9.) Moniammatillisen yhteistyön toteuttamista haittaa työntekijöiden vaihtuvuus, joka johtuu usein työn projektimaisuudesta, niukoista resursseista ja työntekijän jakamisesta suhteessa toiminnan vaatimuksiin (Määttä 2007, 49). Moniammatillisen yhteistyön turvaamiseksi toimintamallit, sopimukset, työn- ja vastuunjaot on kirjattava ylös, näin toiminta ei ole liian henkilösidonnaista ja haavoittuvaista (Isoherranen 2012, 146).

Moniammatillisen yhteistyön toimijoiden vankka ammattitaito, työkokemus ja rohkeus tuoda vahvuutensa yhteistyötilanteissa esille, ovat yhteistyön onnistumisen edellytyksiä (Eloranta & Kuusela 2011, 10). Vuorovaikutustaidot ovat oleellinen osa moniammatillisen yhteistyön onnistumiselle. Asiantuntijoiden roolit on määriteltävä uudelleen, jotta välttyttäisiin päällekkäisyyksiltä ja ristiriitaisilta tavoitteilta. Tämä on haaste, sillä työntekijän täytyy pystyä säilyttämään erityisosaamisensa, mutta samalla hänen täytyy olla valmis koostamaan moniammatillista yhteistä osaamista. Yhteistyössä käytössä olevat käsitteet tulee olla ymmärrettävissä samalla tavalla. Kaikkien yhteistyöhön osallistujien tulee olla tasavertaisia ja jokaisen tulee voida vaikuttaa yhteiseen päätöksentekoon. (Isoherranen 2008, 34–41.)

Moniammatillisessa yhteistyössä moniääninen dialogi nousee tärkeäksi toiminnan onnistumisen tekijäksi. Toimijoiden tulee keskustelua käydessään kunnioittaa toistensa näkökulmia ja mielipiteitä ja maltaa kuunnella niitä ilman kriittistä kommentointia. Eri näkemysten esittämisen jälkeen päästään keskustelemaan, kriittisestikin, asiakkaan tilanteen ratkaisemisesta ja siihen vaadittavista toimenpiteistä. Tasavertainen, toisia kunnioittava dialogi synnyttää luottamusta toisiin toimijoihin ja heidän ammatillisuuteensa. Moniäänisestä dialogista suurimman hyödyn saa asiakas, kun hänen tilannettaan tarkastellaan kokonaisvaltaisesti. (Isoherranen 2005, 25–26.) Väisäsen (2007, 52) tutkimuksessa ilmeni, että moniammatillinen keskustelu koetaan positiivisesti. Dialo-

gisuuden katsotaan hyödyttävän asiakkaan tilanteen ratkaisemista ja moniammatillisen tiimin työskentelyä.

Nurmisen (2008, 173–175) mukaan moniammatillista koulutusta ei ole riittävästi, jotta sen antamin keinoin pystyttäisiin vastaamaan nyky-yhteiskunnan haasteisiin. Moniammatillisuutta opiskeltaessa tulee oman ammattiroolin tiedot ja taidot olla hallussa, jotta pystytään näkemään muiden toimijoiden näkökulmia ja tavoitteita. Moniammatillisen koulutuksen avulla pystytään kehittämään ja luomaan työhön uusia toimintamalleja parantamaan asiakastyön laatua. Katajamäki (2010, 139) havaitsi tutkimuksessaan moniammatillisuuden kehittymisen vaativan pohjakseen oman ammatillisuuden kehittymisen tiedot ja taidot.

Tässä tutkimuksessa monihallintokuntaisella työllä tarkoitetaan työtä, johon usea eri virasto on resursoinut ja asettanut yhteisesti tavoitteet sekä sopinut työn toimintaperiaatteista. Monihallintokuntaisen työn kohde on sama, mutta asiakastyötä tekevät työntekijät ovat eri alojen ammattilaisia ja tarkastelevat asiakkaan tilannetta omasta ammattitaustastaan käsin. Monihallintokuntainen johtaminen tarkoittaa tässä tutkimuksessa monihallintokuntaista työtä tekevien, eri virastoihin kuuluvien työntekijöiden arjen työn lähijohtamista. Tämän lisäksi monihallintokuntainen johtaminen tarkoittaa esimiesasemassa olevien työntekijöiden hallinnollista johtamista, kun työntekijän fyysinen työpiste sijaitsee toisessa virastossa. Monihallintokuntaiseen johtamiseen lukeutuu monihallintokuntaisen työn johtoryhmätyöskentely.

3.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus, jossa organisaation visio ja strategia kytkeytyvät vahvasti työyhteisön jäsenten osaamiseen. Esimieheltä osaamisen johtaminen vaatii kykyä vuorovaikutukselliseen johtamiseen ja taitoa hahmottaa organisaatiossa olemassa olevaa ja tulevaisuudessa tarvittavaa tietoa, taitoa ja kokemusta. Esimiehellä on osaamisen johtamisessa käytössään erilaisia menetelmiä, jotta työyhteisöstä saadaan tarvittava taito ja osaaminen esiin organisaation tavoitteisiin pääsemiseksi. (Laaksonen ym. 2012, 144–147, 157; Viitala 2008, 14–17.)

Osaaminen

Osaamisen perustana ovat yksilön tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit, jotka ilmenevät yksilön kyvyssä toimia. Osaaminen ei kuitenkaan ole osa yksilön luonnetta tai persoonaa, vaan oppimisprosessin seuraus. Näin ollen yksilö voi kasvattaa osaamistaan eri alueilla. (Sydänmaanlakka 2009, 150–151.)

Yhdistettäessä eri yksilöiden osaamista dialogisessa vuorovaikutuksessa saadaan lopputuloksena laajempaa osaamista kuin yksilön yksin toimiessa. Organisaation osaaminen on seuraus yksilön ja ryhmien osaamisen erilaisista yhdistelmistä. Organisaation osaaminen kehittyy samalla kun yksilön osaaminen kehittyy ja siirtyy ryhmän käyttöön. (Tuomi & Sumkin 2012, 51–52; Viitala 2008, 165–166.) Organisaation osaamisen lisäämisen riskinä on, osaamisen painottuminen ainoastaan yksilön osaamiseen ja kehittämiseen. Tällöin erilaiset koulutukset ja oppimistilanteet jäävät irrallisiksi organisaation strategiasta ja ennen kaikkea sen tarvitsemasta osaamisesta visioon pääsemiseksi. Osaamisen kehittäminen tulee sitoa tiiviisti organisaation visioon ja strategiaan ylimmästä johdosta aina henkilöstöön. (Tuomi & Sumkin 2012, 51–52.)

Hyrkäs (2009, 165–166) havaitsi väitöskirjatutkimuksessaan, että Suomen kunnissa strategian yhteys osaamisen johtamiseen nähdään heikosti. Tutkimuksen mukaan osaamisen johtamiseen panostaminen on vähäistä ja syyksi ilmoitetaan resurssien vähäisyys. Tutkimuksessa pohditaan todellisten syiden olevan todennäköisemmin motivaation puute ja kielteinen ilmapiiri osaamisen johtamiselle. Helsingin kaupungin strategiaohjelman 2009–2012 mukaan strategiasta johdetut tavoitteet ovat henkilöstön osaamisen perustana. Tavoitteiden saavuttamiseksi yksilöiden osaamisesta tehdään koko organisaation osaamista kannustamalla osaamisen jakamiseen arjessa. Ammatillisuuden kehittäminen ja työnkuvan kokonaishallinta sidotaan osaksi henkilöstön kehityskeskusteluja ja henkilökohtaisia tavoitteita. (Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2009–2012.)

Hallitakseen osaamisensa ja työnsä suhdetta yksilö tarvitsee työssään substanssiosaamista (tehtäväkohtaista) ja metaosaamista (strategiaosaamista). Tällä tarkoitetaan yksilön taitoa havaita organisaation strategia omassa työssään. Metaosaamisen vaatimukset voidaan jaotella organisaation eri tasoilla seuraavasti:

”Ylin johto

- *päästrategian uudistaminen ja strategian maastoutusprosessin toteutusosaaminen*
- *oman arkityön dynamiikan hallinta*
- *oman osaamisen kehittäminen*
- *ydinosaamisten vahvistaminen*

Keskijohto ja esimiehet

- *kyky osallistua strategiaprosesseihin*
- *oman vastualueen strategian maastoutusprosessin toteutusosaaminen*
- *oman arkityön dynamiikan hallinta*
- *ydinosaamisten vahvistaminen*

Asiantuntijat ja työntekijät

- *kyky osallistua vähintään omassa yksikössä strategian tekemiseen*
- *oman arkityön dynamiikan hallinta*
- *oman osaamisen kehittäminen*
- *osallistuminen yhteisen osaamisen vahvistamiseen”*

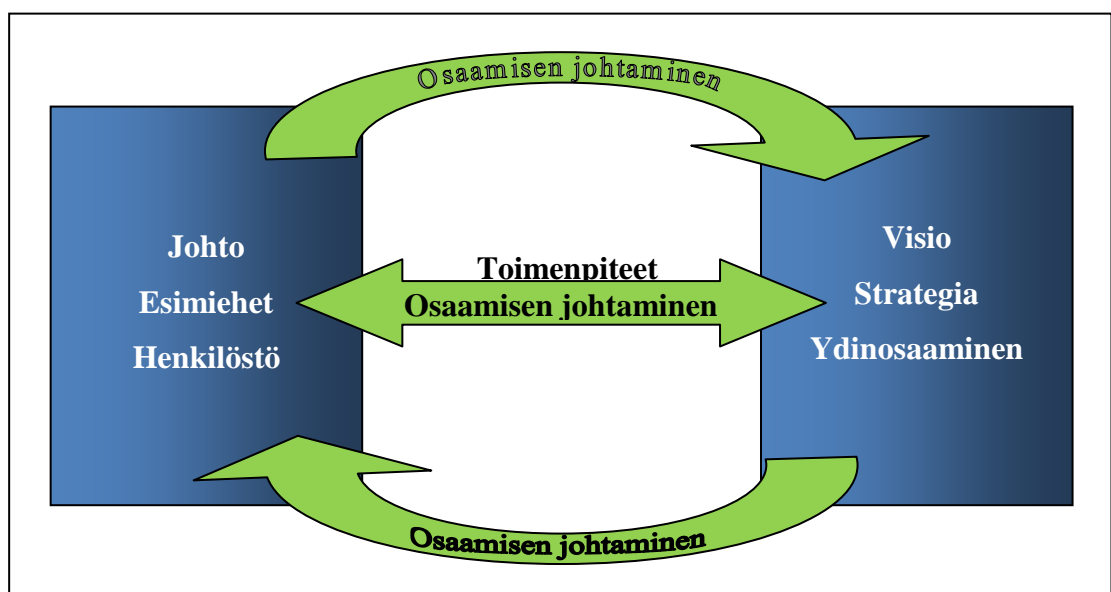
(Tuomi & Sumkin 2012, 53–54.)

Organisaation ja sen osaamisen kehittämisen näkökulmasta on tärkeää, että yksilöiden, ryhmien ja johdon välillä on toimiva dialoginen vuorovaikutus. Sen ollessa viestintään ja tiedon jakamiseen kannustavaa, organisaatio saa yksilöiden osaamisen kehittämisestä saadun hyödyn paremmin levitettyä koko organisaation osaamiseksi. Näin osaamisen kehittäminen ja strategia ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Tuomi & Sumkin 2012, 52.) Organisaatioissa on olemassa tiedostetun osaamisen lisäksi ns. hiljaista tietoa, joka on organisaation työntekijällä olemassa, mutta tieto ei ole organisaation käytössä. Hiljaisen tiedon jakamattomuus voi olla tahatonta, jolloin tiedon omaava työntekijä ei tiedosta omaa osaamistaan kokonaisuudessaan. Tiedon jakamattomuus voi olla tarkoituksellista, jolloin syynä ovat työyhteisön rajoitteet, vallankäyttö tai yhteisen käsitteistön puuttuminen. Sosiaalisen rajoitteen taustalla on työyhteisön ilmapiirin turvattomuus ja tiedon jakamisen sallimattomuus. Vallankäytön vaikuttimena on työntekijän halu pitää tieto omanaan asemansa tai työnsä turvaamiseksi sekä pelko jonkun toisen työntekijän mahdollisuudesta hyötyä tiedosta. Hiljainen tieto saat-

taa jäädä työntekijän haltuun yhteisen käsitteistön puuttuessa. Työntekijä ei osaa kuvailla tai kertoa tietoaan työyhteisöllä ymmärrettävästi. (Viitala 2008, 132–133, 170.)

Hiljaisen tiedon jakamiseksi työyhteisössä avainasemassa on tiedon olemassaolon tunnistaminen. Esimiehellä on tärkeä rooli hiljaisen tiedon havaitsemisessa ja esille nostamisessa. Työntekijöiden eläkkeelle siirtymismäärän kasvaessa tai moniosaajan siirtyessä toiseen työpaikkaan, esimiesten olisi organisaation osaamisen turvaamiksi tärkeää saada hiljainen tieto dokumentoiduksi, jotta se ei olisi henkilösidonnaista. (Viitala 2008, 132, 134.) Kivinen (2008, 200) toteaa väitöskirjassaan, että organisaation koulutus on usein yksilökohtaista ja lyhytkestoista. Hänen mukaansa organisaatioissa tulisi kehittää vuorovaikutusmalleja, joilla uusi koulutuksista saatu tieto saadaan koko organisaation tiedoksi ja käyttöön kasvattamaan organisaation osaamista. Tutkimuksessa pohdittiin uusien, vastavalmistuneiden työntekijöiden nykyaikaisen tiedon ja vanhempien työntekijöiden osaamisen ja kokemuksen yhdistämiseen liittyvää ongelmaa. Hiljainen tieto tulisi saada näkyväksi ja organisaation käyttöön.

Kuviossa 2 on osaamisen johtamisen kokonaismalli, jonka mukaan koko organisaatio osallistuu osaamisen johtamisen toteuttamiseen. Aiemmin perinteinen johtaminen on ollut ylimmän johdon tuottaman vision ja strategian toteuttamista yksisuuntaisesti ylhäältä alas. Osaamisen johtamisen kokonaismallissa visio ja strategia tuotetaan ja toteutetaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa läpi koko organisaation. Osaamisen johtamisen kokonaismallin osatekijät kuvataan seuraavaksi.



KUVIO 2. Osaamisen johtamisen kokonaismalli (mukaillen Tuomi & Sumkin 2012, 22)

Visio

Organisaation vision avulla luodaan tulevaisuuden tahtotila, joka suositellaan asetettavaksi 10–20 vuodeksi. Vision tulee olla selkeä, uskottava ja saavutettavissa, sisältäen rohkeita ja uskaliaitakin tavoitteita organisaation tulevaisuudelle. Pitkästä aikavälistä huolimatta visio tarkistetaan määräajoin ja hienosäädetään tarpeen mukaan. Saavuttaakseen visionsa organisaation tulee tehdä strategia. (Kamensky 2010, 78–85; Viitala 2008, 72, 76–79.) Helsingin kaupungin strategiaohjelmassa 2009–2012 visio on kirjattu seuraavasti:

”Helsinki pääkaupunkina ja seudun keskuksena on kehittyvä tieteen, taiteen, luovuuden ja oppimiskyvyn sekä hyvien palvelujen voimaan perustuva maailmanluokan liiketoiminta- ja innovaatiokeskus, jonka menestys koituu asukkaiden hyvinvoinnin ja koko Suomen hyväksi.

Metropoliialuetta kehitetään yhtenäisesti toimivana alueena, jossa on luonnonläheinen ympäristö ja hyvä asua, oppia, työskennellä sekä yrittää.”

Helsingin kaupungin visio näyttäytyy innovatiivisena ja asukkaiden hyvinvointia tavoittelevana. Pääkaupunkina Helsingin tulee olla suunnannäyttäjänä valtakunnallisesti kehittämällä uusia toimintamalleja kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi. Monihallintokuntainen Luotsi-toiminta toteuttaa osaltaan Helsingin vision saavuttamista.

Strategia

Kamensky (2010, 18) määrittelee strategia-käsitettä seuraavien kolmen, osin päällekkäisen määritelmän mukaan:

- *”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suunta-
viivojen valinta muuttuvassa maailmassa.*
- *Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.*
- *Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.”*

Strategia on organisaation toimintasuunnitelma vision saavuttamiseksi. Sen lähtökoh-
tana ovat organisaation arvot, toiminta-ajatus ja ydinosaaminen. Strategian avulla or-

ganisaatio määrittelee tavoitteensa, tarvitsemansa osaamisen niiden saavuttamiseksi ja toimintaympäristön luomat kehittämistarpeet. Hyvä käytäntö on tehdä strategian käsittelystä organisaation yhteinen oppimisprosessi. (Tuomi & Sumkin 2012, 14–16.) Strategian käyttö organisaation arjen toiminnassa sitouttaa työntekijät organisaation vision. Tämä edellyttää yhteisten käsitteiden määrittelyä strategiatyöskentelyssä, jotta ymmärrys ja tulevaisuuden tahtotila on jokaisella organisaation tasolla sama. (Tuomi & Sumkin 2012, 18; Valpola 2012, 40–44; Viitala 2008, 77–79.)

Strategian avulla organisaation toiminta saadaan yhtenäiseksi. Ristiriitaisen tilanteen välttämiseksi strategiaa tulee käsitellä ja toiminnallistaa organisaation kaikilla tasoilla, jotta työntekijöillä olisi samanlaiset kehykset ja suuntaviivat toiminnalleen. Strategiaa tulee käsitellä eri työntekijäfoorumeilla niin, että siitä tulee näkyvää arjen toimintaa, luoden selkeät toimintamallit koko organisaatioon. (Laaksonen ym. 2012, 91; Valpola 2012, 34, 40; Viitala 2008, 76–79.) Tutkimustulosten mukaan tietoisuus strategiasta on heikkoa ja siihen sitoutuminen puutteellista. Tämä vaikuttaa käytännön toteuttamiseen heikentävästi tai toiminta ei ole strategian mukaista. (Kivinen 2009, 194.)

Osaamisen johtamisen avulla esimies pystyy tekemään organisaation vision, strategian ja tavoitteet näkyviksi käytännön tasolla. Tätä hyödyntääkseen ylimmän johdon ja esimiesten tulee selventää kaikilla organisaation tasoilla toiminnan tavoitteet, joista muodostuu osaamisen johtamisen peruslähtökohdat ja päämäärät. Esimiehen pyrkimyksenä tulee olla kaikenlaisen tietotaidon havaitseminen organisaatiossa ja löydetyn osaamisen käyttäminen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Laaksonen ym. 2012, 144, 148, 150; Viitala 2008, 61.) Ollila (2006, 138) toteaa väitöskirjassaan, että osaamisen johtamista tulee toteuttaa käytännön toimenpitein ja johtajalla tulee olla selkeä kuva organisaation tahtotilasta.

Ydinosaaminen

Ydinosaaminen koostuu avainosaamisesta ja strategisesta osaamisesta. Avainosaaminen on sitä osaamista, jota organisaation toiminta edellyttää. Kaikki avainosaaminen ei ole yhtä merkittävää. Strateginen osaaminen on organisaation osaamista, jonka avulla strategian tavoitteet saavutetaan. Ydinosaaminen on ainutlaatuista osaamista, jota muilla saman alan organisaatioilla ei ole ja se luo lisäarvoa asiakkaille. Ydinosaaminen vaatii tietoista kehittämistä ja on muuttuva organisaation resurssi. Ydinosaamisen avulla voidaan luoda uusia tulevaisuuden mahdollisuuksia ja saavuttaa uut-

ta kilpailuetua muihin alan organisaatioihin nähden. (Tuomi & Sumkin 2012, 20–21; Otala 2008, 54–57.)

Johto, esimiehet, henkilöstö

Osaamisen johtamisessa vastuu organisaatiossa olevasta osaamisesta ja sen kehittämisestä on kaikilla, organisaation ylimmällä johdolla, esimiehillä ja henkilöstöllä. Organisaation johdolla on suurin vastuu osaamisen johtamisesta määrittelemällä tärkeimmät osaamisalueet ja kehittämiskohteet. Esimiehen tulee varmistaa työntekijöiden riittävä osaaminen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja omalla johtamisellaan edistää työntekijöiden taitoja työtehtäviensä suorittamisessa ja tukea kehittämisessä. Työntekijällä on vastuu oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä ja kehittämisestä, jotta organisaation strategiaa voidaan toteuttaa. (Laaksonen ym. 2012, 150–153; Otala 2008, 94–97; Viitala 2008, 23–24.)

Osaamisen johtamisessa johdon ja esimiesten tehtävänä on vahvistaa henkilöstön osaamista. Heidän tulisi kuitenkin muistaa oman osaamisensa kehittäminen ja vahvistaminen. Oppimismahdollisuuksien havaitseminen jokapäiväisessä toiminnassa on hyvä kehittämisväylä omalle johtajuudelle. Vertaistuen löytäminen toisesta johtajasta tai esimiehestä mahdollistaa ajatusten vaihtamisen ja uusien ideoiden syntymisen. Isompien foorumien hyödyntäminen osaamisen ja ajatusten jakamiseksi ovat yksi johdon ja esimiesten mahdollisuus omaan kehittymiseen. Hyvät ajatukset ja ideat selkenevät vuorovaikutuksen ja yhteistyön avulla. Johdon ja esimiehen työ on kuitenkin yksin tehtävää ja ammatillisten vuorovaikutussuhteiden lisääminen avaa uusia näkökulmia. (Tuomi & Sumkin 2012, 38–39.) Huotari (2009, 189) havaitsi väitöskirjatutkimuksessaan johdon tarvitsevan koulutuksellista tukea strategiseen johtamiseen ja strategiseen osaamisen johtamiseen. Samalla hän toteaa vertaistuen ja työnohjauksen kehittävän johtajien osaamisen johtamista.

Dialoginen vuorovaikutus

Strategian käsittelyllä työntekijöiden kanssa organisaation johto pystyy luomaan organisaatiolle yhteisen näkemyksen, jossa huomioidaan organisaation senhetkiset lähtökohdat, tulevaisuuden tavoitteet ja toimintamenetelmät. Käymällä dialogia näistä asioista organisaatioon pystytään luomaan ylimmän johdon, esimiesten ja työntekijöiden välille yhteinen ymmärrys ja mahdollistamaan kaikkien kiinnostus tarpeellisiin kehittämistoimenpiteisiin ja muutoksiin. Johdon vastuulla on mahdollistaa strategian käsit-

tely konkreettisessa muodossa ja kunkin organisaatiotason tavoitteita vastaavana, jotta työntekijät pystyvät sisäistämään ja toteuttamaan strategiaa käytännön työssä. (Laaksonen ym. 2012, 92; Ojala 2008, 53; Valpola 2012, 21, 23; Viitala 2008, 78–79.) Ollilan (2006, 135–136) väitöskirjassa julkisen organisaation johtajat pitivät osaamisen johtamisessa tärkeänä johtajan vuorovaikutuksellista suhdetta työntekijöihin. Läsnäolo, aika ja halu kuunnella työntekijöitä henkilökohtaisesti koettiin Ollilan tutkimuksessa merkityksellisenä.

Osaamisen johtamisessa esimiehen merkittävimpiä työkaluja on keskustelujen ja dialogin käyminen työntekijöiden kanssa. Avoin dialogi mahdollistaa yhteisen ymmärryksen muodostamisen, kun osallistujilla on mahdollisuus tuoda erilaisia näkemyksiä keskusteluun. Tämä vaatii keskustelutilanteelta selkeää aikataulua ja paikkaa, avoimuutta ja osallistumista keskustelijoiden välillä sekä jokaisen vaikutusmahdollisuutta lopputulokseen. Dialogin tavoitteena on saada aikaan kehittynyt yhteinen ymmärrys käsiteltävästä asiasta, jakamalla omaa ja toisten ymmärrystä ja ajattelua. Dialogi onnistuu, kun osallistujat pystyvät kyseenalaistamaan omia ajatuksiaan, kuuntelemaan toisten mielipiteitä, joustavat omista näkemyksistään luodakseen yhteistä ymmärrystä ja jakavat omia ajatuksiaan muiden osallistujien kesken. (Valpola 2012, 25; Viitala 2008, 187–189; Wink 2010a, 139–140; Wink 2010b, 54–57.) Laaksonen ym. (2012, 147, 149) mukaan osaamisen johtamisella pystytään rakentamaan avoimuutta ja tiedon jakamista organisaatiossa. Kun avoimuus organisaatiossa lisääntyy, joudutaan kohtaamaan ristiriitoja aiempaa enemmän, mutta samalla henkilöstöllä on keinoja ratkaista niitä.

Toimenpiteet

Organisaation työntekijöiden sijoittuminen työyhteisössä voi olla monimuotoista ja vuorovaikutussuhteiden määrä kasvaa suureksi. Näitä suhteita ja yhteistyötä ohjatakseen organisaatiossa tarvitaan erilaisia rakenteita ja toimintamalleja. Osaamisen johtamisen perusrakenne sisältää organisaation rakenteelliset ratkaisut, sovitut toimintamallit ja säännöt sekä menetelmät osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Näiden avulla johto pystyy ohjaamaan organisaatiossa osaamisen tasoa ja jatkuvuutta. Menetelminä voidaan mainita muun muassa organisaation tuloskortti (Balanced Score Card) ja kehityskeskustelut. (Viitala 2008, 193–196, 221.)

Organisaatiolla käytössä olevat menetelmät tai toimenpiteet eivät saa muodostua johtamisessa itsetarkoitukseksi, koska tällöin vaarana on strategian toteutumisen jääminen taka-alalle. Eri menetelmien vallatessa osaamisen johtamisen keskiön, johdon ja esimiesten huomiot korostavat yksilöiden osaamisen kehittämistä. Tämä aiheuttaa vahinkoa organisaatiossa työn sisältöjen ja yhteisen kehittymisen vahvistamiselle. (Tuomi & Sumkin 2012, 75–77.) Osaamisen johtamisen tulee olla nimenomaan työn johtamista, ei erilaisten toimenpiteiden toteuttamista, mitkä eivät tue osaamisen johtamista (Tuomi & Sumkin 2012, 30).

Osaamisen johtamisessa työnohjaus on yksi organisaation kehittämistä edistävä menetelmä. Työnohjauksen tavoitteena on luoda työntekijälle oppimisen mahdollisuuksia omasta osaamisestaan, tavastaan tehdä työtä ja kehittymistarpeistaan. Esimiestason työnohjaus keskittyy johtamisen problematiikkaan, selkiyttää johtamisen tai työntekijöiden perustehtävää tai esimies tarkastelee erilaisia vuorovaikutussuhteita, joissa hän on itse mukana. (Innanen & Rovio 2010, 106–107.)

4 TUTKIMUKSELLINEN LÄHESTYMISTAPA

Opinnäytetyömme on tutkimukselliselta lähestymistavaltaan tapaustutkimus ja se sisältää kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia aineistonkeruumenetelmiä. Tarkoituksenamme on tarkastella vähän tutkittua ilmiötä, monihallintokuntaista johtamista. Aineistonkeruumenetelminä käytämme opinnäytetyössämme kyselylomaketutkimusta ja fokusryhmähaastattelua. Kyselylomaketutkimuksen tulosten perusteella muodostamme fokusryhmähaastatteluun keskustelun teemat. Saadun aineiston perusteella pyrimme avaamaan Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksen, sosiaaliviraston ja terveyskeskuksen monihallintokuntaisen Luotsi-toiminnan johtamistapaa.

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote voivat täydentää toisiaan. Kvantitatiivisella aineistonkeruumenetelmällä saadaan pohjatietoa ja sillä voidaan selvittää vastaajien tietoisuutta tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivisella menetelmällä pyritään saamaan tutkittavaan ilmiöön uusia ja syvällisempiä näkökulmia. Monimenetelmällinen tutkimusote mahdollistaa teorioiden luomisen myös kvantitatiivista aineistoa hyödyntäen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 28–32.)

4.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on laadullinen tutkimusmenetelmä, jolla halutaan saada kokonaisvaltainen näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Tapauksena voi olla mm. yksittäinen henkilö, ryhmä, tapahtuma tai prosessi. Menetelmänä tapaustutkimus on monipuolinen ja joustava, jossa teoria ja tutkittava ilmiö keskustelevaltuoden uusia merkityksiä. Tapaustutkimukselle ei ole olemassa valmista kaavaa, vaan aineistonkeruumenetelminä voivat toimia monet eri menetelmät. (Piekkari & Welch 2011, 183; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 189–193, 198–199; Yin 2009, 11; Laine ym. 2007, 9; Laitinen 1998, 20.)

Toisaalta Laineen ym. mukaan (2007, 10–11) tapaustutkimus ei ole tutkimusmenetelmä, vaan paremminkin tutkimustapa tai -strategia, jossa hyödynnetään erilaisia tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmiä. Tapaustutkimuksessa tuleekin löytää ero tapauksen ja tutkimuksen kohteen välillä. Tutkija kuvaa usein tutkimuksen kohdetta teoreettisen viitekehyksen kautta, yksilön, organisaation tms. toimiessa tapauksena ja havainnoinnin kohteena. (Yin 2009, 29–33.) Tapaustutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sitä, että se sallii ilmiön tutkimisen kontekstissaan, toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa ilmiöt kuvataan muuttujina (Yin 2009, 18; Peuhkuri 2007, 145).

Tapaustutkimuksen tavoitteena voidaan pitää tietyn tapauksen kokonaisvaltaista ja yksityiskohtaista ymmärtämistä, selvittämällä erilaisia menetelmiä käyttäen tarkkaa kuvausta tapahtumista ja prosessien etenemisestä (Kananen 2008, 85; Häikiö & Niemmaa 2007, 48). Tapaustutkimuksella haetaan vastauksia kysymyksiin miten ja miksi, selvittäen niiden avulla uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Laine ym. 2007, 10). Tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole kuitenkaan kuvata ilmiötä sen erityisyyden takia, vaan tutkijan haluna on ymmärtää ilmiötä sen ainutlaatuisten piirteiden ja niiden taustalla vaikuttavien asioiden välisen dialogin vuoksi (Peltola 2007). (Ks. Yin 2009, 8-14, 17–20.)

Tapaustutkimus on luonteeltaan valikoivaa, tutkija pystyy aihetta rajaamalla vaikuttamaan aineiston laajuuteen ja syvällisyyteen. Tutkija vaikuttaa aiheen rajaukseen näkökulman valinnalla ja päättämällä mihin kysymyksiin tutkimuksella halutaan saada vastauksia. Tutkijan tulee huomioida tutkimusmenetelmiä valitessaan niiden rajoitukset ja mahdollisuudet ja pystyä perustelemaan valintansa. (Malmsten 2007, 57, 72.)

Tapaustutkimuksessa tutkittavan tapauksen asiointi ja virheelliset oletukset tilanteesta voivat muuttaa tutkimuksen toteuttamista, tavoitteita ja tutkimusongelmia. Tutkijan on perehdyttävä tutkimusaiheensa monipuolisesti teoreettisesta viitekehyksestä käsin, jotta hän saa tukea tarkentaakseen tutkimusongelmaa, valitessaan tutkimusmenetelmää ja analysoidessaan tutkimustuloksia. (Syrjälä 1994, 15, 21–22.)

Tapaustutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä triangulaatiota. Sen avulla tutkija pystyy laajentamaan käsitystä tutkimastaan aiheesta. Tutkimuksesta saadut tulokset täydentävät toisiaan, kun tutkijalla on käytössä useita aineistoja ja tutkimusmenetelmiä. Triangulaatiota on neljää eri tyyppiä. Aineistotriangulaatiossa tutkija kerää monella tavalla ja useista lähteistä tutkimusaineistoa. Tutkija voi käyttää hyödykseen asiakirjoja, artikkeleita, kysely- ja haastatteluaineistoa tutkimastaan aiheesta. Näin tutkittavasta aiheesta saadaan laajasti erilaista tietoa analysoitavaksi. Menetelmätriangulaatio voidaan toteuttaa menetelmän sisällä, jolloin käytetään saman menetelmän eri muotoja. Menetelmätriangulaatiota voidaan käyttää myös menetelmien välillä, jolloin toisella menetelmällä korvataan toisen menetelmän puutteita. (Yin 2009, 114–118; Laine ym. 2007, 24.)

Kolmantena triangulaatiotyyppinä voidaan pitää teoriatriangulaatiota, jolloin tutkittavaa aihetta selitetään useiden eri näkökulmien avulla. Näin tutkija saa monipuolisen käsityksen tutkittavasta aiheesta. Aineisto-, menetelmä- ja teoriatriangulaatiot liittyvät toinen toisiinsa. Kerätessään aineistoa tutkija joutuu pohtimaan käytettävää menetelmää ja valitessaan menetelmää hän joutuu miettimään aineistoa. Valittu menetelmä täytyy olla samassa suhteessa aineistoon. Menetelmä- ja teoriatriangulaatiot liittyvät toisiinsa; menetelmän teorian paikkaansa pitävyyden perusteella tutkija valitsee käyttämänsä menetelmät. Tutkijatriangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineistoa kerää useampi tutkija samanaikaisesti tai sitä, että useampi tutkija tulkitsee saatua aineistoa. Kerrannaistriangulaatioksi kutsutaan edellä mainittujen triangulaatioiden yhdistämistä samassa tutkimuksessa. (Yin 2009, 114–118; Laine ym. 2007, 25–26.) Laine ym. (2007, 26) mukaan Denzin (1978) pitää tutkimuksen löydöksiä sitä varmempina, mitä useampi triangulaatio tutkimuksesta löytyy.

4.2 Kysely

Kyselytutkimuksella saadaan selville laajasti tietoa tutkittavasta aiheesta. Saatu aineisto pystytään käsittelemään tehokkaasti ja tulokset voidaan analysoida sekä esittää tietotekniikkaa hyödyntäen. Aineistonhankintamenetelmänä kyselytutkimusta voidaan käyttää apuna luodessa teemoja kvalitatiivista tutkimusvaihetta varten. Kyselylomakkeen kysymykset täytyy asettaa huolella, jotta vältetään virheitä tutkimustuloksissa. Ongelmaksi kyselytutkimuksessa voi nousta se, että vastaaja ymmärtää kysymyksen tai vastausvaihtoehdot toisin kuin tutkija on tarkoittanut. Tämä aiheuttaa tutkimustulosten vääristymistä. Kun kyselytutkimuksen aihe on kiinnostava ja ennestään tuttu tutkittavalle joukolla, voidaan olettaa vastausten olevan luotettavia. (Valli 2010, 103–104; Hirsjärvi ym. 2004, 184.)

Hyvä ja onnistunut kyselytutkimus antaa vastaukset tutkimussuunnitelmassa asetettuihin täsmennettyihin tutkimusongelmiin. Kyselytutkimuksen tulee perustua kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin tutkittavasta aiheesta. Tutkijalla tulee olla selvillä teoreettinen viitekehys, keskeiset käsitteet määriteltynä ja tutkimuksen tavoite selkeänä kysymysten asetteluvaiheessa. Tutkijan tulee varmistaa, että saadut tulokset antavat vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin. Kysymykset tulee asettaa huolella ja kyselylomake tulee testata etukäteen, jotta tutkittavat ymmärtävät asetetut kysymykset niin kuin tutkija on ne ajatellut. (Heikkilä 2008, 47–49; Vilkkä 2007, 63–65; Vilkkä 2005, 81.)

Tutkimuksen otoskoon valinta on tehtävä tutkimuskohtaisesti ja siihen vaikuttavat tutkimusmenetelmä ja käytettävissä olevat resurssit. Harkinnanvaraista otantaan käytetään, kun perusjoukko on pieni, jolloin kaikki jäsenet ovat mukana tutkimuksessa. Harkinnanvaraista otantaa käytetään, kun tutkitaan ilmiötä, halutaan saada uusia näkökulmia tutkittavaan asiaan tai tehdään esitutkimusta ennen varsinaista tutkimusta. Tällä menetelmällä ei voida tehdä tuloksista perusjoukkoa koskevia yleistyksiä. Harkinnanvaraisessa otannassa tutkija valitsee perustellusti tutkimusjoukon vastaamaan parhaiten tutkimusongelmaansa. (Kananen 2011, 69; Vehkalahti 2008, 46; Vilkkä 2007, 58.)

Kyselylomakkeen testaamisella pyritään löytämään lomakkeessa mahdollisesti olevat virheet, tarpeettomat kysymykset ja epäselvyydet tai selvittää puuttuuko tutkimuson-

gelman kannalta olennaisia kysymyksiä. Testaajien tulee arvioida kriittisesti kyselylomaketta ja vastausohjeita, pelkkä kyselyyn vastaaminen ei riitä. Testivaiheessa arvioidaan kyselyn vastaamiseen kuuluva aika ja kysymysten haasteellisuus. Testaajien määräksi riittää muutama, esim. 5–10 henkilöä, jotka täyttävät perusjoukon kriteerit, mutta eivät ole tutkittavia. Testaamisen jälkeen kyselylomakkeeseen ja ohjeisiin tehdään mahdolliset muutokset, jonka jälkeen ne tarkistutetaan ulkopuolisella henkilöllä uudelleen. (Heikkilä 2008, 61; Vehkalahti 2008, 48–49; Vilka 2007, 78–79; Vilka 2005, 88–89.)

Kyselytutkimuksessa saatekirjeellä ja vastausohjeilla on merkittävä rooli kyselyn onnistumisessa. Saatekirjeen perusteella tutkittava tekee päätöksen siitä, vastaako hän kyselyyn. Saatekirjeessä tulee esitellä tutkimuksen aihe, tekijät, tarkoitus ja tavoite tutkittavan kiinnostuksen herättämiseksi. Vastaja tekee vastauspäätöksensä saatekirjeen ja kyselyn ulkoasun, saateen sisällön ja kyselyn pituuden perusteella. Saatekirjeestä tulee lisäksi ilmetä mihin mennessä vastaus on annettava ja miten tutkimuksessa on huomioitu luottamuksellisuus. (Heikkilä 2008, 61–62; Vehkalahti 2008, 47–48; Vilka 2007, 80–82; Vilka 2005, 152–156.)

Opinnäytetyössämme kyselytutkimuksessa käytämme harkinnanvaraista otantaa, koska perusjoukko on pieni ja kysely toimii esitutkimuksena fokusryhmähaastattelulle. Tutkimuskohteena kyselyssä ovat Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksen Luotsi-toiminnan toiminnanjohtajat, toimessa olevat ja toimen sijaisuuksia tekevät henkilöt. Lisäksi kyselyn täyttävät Luotsi-toiminnan hallinnolliset esimiehet nuorisoasiainkeskuksesta, sosiaalivirastosta ja terveyskeskuksesta. Kyselylomaketutkimus suoritetaan Webropol-ohjelmaa hyödyntäen. Kyselylomakkeen kysymykset pohjautuvat teorian tietoon, aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin ja Helsingin kaupungissa olemassa olevaan tietoon monihallintokuntaisesta johtamisesta. Kyselylomake tulee sisältämään sekä strukturoituja, puolistrukturoituja että avoimia kysymyksiä. Kyselylomake testataan neljällä henkilöllä, joilla on kokemusta johtamisesta tai monihallinnollisuudesta. Tutkimuksen aihe on tuttu ja kiinnostava tutkittavalle joukolle, näin ollen voimme olettaa vastausprosentin olevan korkea. Lähetämme sähköpostiviestin kyselyn vastaajille (LIITE 1), jonka liitteenä olevan kyselyn saatekirjeen (LIITE 2) avulla avaamme tutkimuksen aiheita ja tavoitetta kyselyn vastaajille sekä lisäämme motivaatiota vastata kyselyyn.

4.3 Fokusryhmähaastattelu

Fokusryhmähaastattelu on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa haastattelija ylläpitää ryhmäkeskustelua. Tällä menetelmällä pyritään saamaan selville jokaisen haastatteluun osallistujan näkökulma tutkittavasta ilmiöstä ja kannustamaan heitä uusien näkemysten ilmaisemiseen. Fokusryhmähaastattelulla pyritään vastamaan kysymyksiin ”miten” ja ”miksi” joku asia tapahtuu. Fokusryhmähaastattelulla tutkija voi pohjustaa seuraavaa aineistonkeruumenetelmää tutkimuksessaan, syventää muilla aineistonkeruumenetelmillä saatuja tuloksia tai avartaa tutkimusotettaan. Fokusryhmähaastattelun avulla tutkija pystyy saamaan syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507–1508; Parviainen 2005, 53–55; Ahola 2002, 21–22; Krueger & Casey 2000, 4–5, 24.) Fokusryhmähaastattelua voidaan hyödyntää yhtenä menetelmänä triangulaatiossa (Ks. 4.1). Tutkija voi tarkastella tutkimusaihetta useasta näkökulmasta käsin. (Barbour 2009, 46–47; Ahola 2002, 30–33.)

Fokusryhmähaastatteluun haastateltavat on valittu tarkkaan, koska tutkija tavoittelee laajempaa tietoa tutkimusaiheesta. Haastateltavat ovat homogeeninen joukko, joilla on riittävä asiantuntijuus ja jotka pystyvät antamaan moniulotteisia näkökulmia aiheeseen. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1509; Parviainen 2005, 57; Ahola 2002, 24, 34; Krueger & Casey 2000, 10, 70–72.) Fokusryhmähaastattelu voidaan toteuttaa myös olemassa olevalla ryhmällä, kuten tietyn organisaation työntekijöillä. Sosiaali- ja terveysalan tutkimuksissa käsitellään haastavia ja monisyisiä ilmiöitä, jolloin valmiiden ryhmien avulla pystytään saamaan, kehittämään ja vakiinnuttamaan kattavampaa ja uutta tietoa tutkimusta varten. (Barbour 2009, 66–67.) Fokusryhmähaastattelun ryhmäkoko voi vaihdella 6–12 haastateltavaan, mutta ihanteellisin koko on kuudesta kahdeksaan henkilöä. Pienessä ryhmässä keskustelu on helpompaa ja jokaisella on tilaa kertoa oma mielipiteensä. Lisäksi haastattelijan on helpompi hallita pienen haastatteluryhmän keskustelu kuin suuren. (Barbour 2009, 60; Mäntyranta & Kaila 2008, 1509; Parviainen 2005, 57; Ahola 2002, 24; Krueger & Casey 2000, 73–74.)

Fokusryhmähaastattelu on haastateltaville sosiaalinen kokemus, joka sisältää keskustelunomaisia kysymyksiä. Haastattelijalla on käytössään valmiiksi suunniteltu ja kirjoitettu haastattelurunko, joka sisältää viidestä kahdeksaan teemaa tutkittavasta aiheesta. Teemat koostuvat kysymyksistä, jotka syventävät niitä. Kysymykset ovat pääasiassa avoimia, joissain tapauksissa voidaan käyttää strukturoituja tai puolistrukturoituja

kysymyksiä. Haastattelijan tulee esittää kysymykset lyhyesti, selkeästi ja ymmärrettävästi, välttämättä johdattelemasta haastateltavia. Teemoihin liittyvät asiat tulee kysyä yksi kerrallaan ja samaan kysymykseen ei saa liittää useita eri merkityksiä. Haastattelijan tulee käyttää sellaista kieltä ja termejä, joita haastateltavat ymmärtävät. Haastattelurunko etenee yleisistä ja neutraaleista kysymyksistä tarkentaviin ja arempiin aiheisiin. (Barbour 2009, 82–84; Mäntyranta & Kaila 2008, 1510; Parviainen 2005, 58–59; Ahola 2002, 23; Krueger & Casey 2000, 40–42.)

Fokusryhmähaastattelijalla tulee olla kokemusta ryhmätilanteiden ohjaamisesta. Hänen tulee pystyä luomaan haastattelutilanteeseen innostava ja erilaisia mielipiteitä salliva ilmapiiri. Haastattelijalla tulee olla tietoa tutkittavasta aiheesta, mutta hänellä ja haastateltavilla ei saa olla keskinäistä riippuvuussuhdetta. Haastattelijalla tulee olla taito kuunnella ja keskittyä, jotta hän tietää missä ja miten keskustelu etenee. Hänen tulee olla joustava ja reagoida yllättäviin tai haasteellisiin tilanteisiin. Haastateltavat voivat olla hyvin erilaisia persoonia, hiljaisesta dominoivaan henkilöön ja haastattelijan tulee osata huomioida heidät kaikki. Haastattelun edetessä haastattelijan on oltava valmis tekemään syventäviä kysymyksiä, esimerkiksi ristiriitaisista asioista, joita nousee esiin. Haastattelussa saattaa nousta esille uusia teemoja, joita haastattelijat ei ole osannut odottaa. Uudet teemat eivät välttämättä liity tutkittavaan aiheeseen. Haastattelijan tulee organisoida käytettävissä oleva aika niin, että jokainen ennalta suunniteltu teema tulee käsiteltyä. (Barbour 2009, 32, 80–82; Mäntyranta & Kaila 2008, 1510; Parviainen 2005, 58, 61; Ahola 2002, 25; Krueger & Casey 2000, 97–101; Edmunds 1999, 70–74.)

Onnistuneeseen fokusryhmähaastatteluun päästäkseen haastattelijan tulee valmistautua ennalta huolellisesti. Haastattelijan tulee valita haastatteluun tila, joka on riittävän suuri, häiriötön ja haastateltavien kannalta mukava. Haastattelujen kesto on yleensä 90–120 minuuttia. Haastattelijan tulee varmistaa etukäteen, että käytettävät tallennusvälineet toimivat tarkoituksen mukaisesti. Haastateltaville on hyvä varata pientä tarjottavaa, jonka avulla saadaan aluksi epävirallista keskustelua ja haastateltavat rentoutumaan. Haastattelutilanteen aluksi esittäytyään lyhyesti, kerrataan haastattelun tavoite ja materiaalin käyttötarkoitus. Haastattelijat kannustaa osallistujia vastaamaan kysymyksiin avoimesti ja omia kokemuksia sekä mielipiteitä kertoen. Haastattelijan tulee kertoa mahdollisesta tilanteen tallentamisesta ja korostaa saadun materiaalin luottamuksellista käsittelyä sekä kertoa tallenteiden hävittämisestä tutkimuksen valmistut-

tua. (Barbour 2009, 74–80; Parviainen 2005, 58–59; Ahola 2002, 24–25; Krueger & Casey 2000, 102–108.)

Fokusryhmähaastattelun etuna voidaan pitää menetelmän joustavuutta ja aitoa keskustelutilannetta, josta saadaan monipuolinen ja rikas aineisto. Tällä menetelmällä voidaan tutkia lähes kaikkea inhimillistä toimintaa, lukuun ottamatta hyvin intiimejä aiheita kuten alkoholismia. Fokusryhmähaastattelulla saada selville mitä haastateltavat oikeasti ajattelevat ja tuntevat. Avoimien kysymysten avulla haastateltavat saadaan kuvailemaan ja selittämään vastauksiaan, lisäksi haastateltavat pystyvät täydentämään toistensa sanomisia. Tällä saavutetaan uusia näkökulmia ja tietoa tutkittavasta aiheesta, näin tieto saadaan syvällisemmäksi. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1508, 1512; Parviainen 2005, 53, 60; Ahola 2002, 21; Krueger & Casey 2000, 4-5, 7-8, 41.)

Fokusryhmähaastattelun haasteina voidaan pitää määrällisen aineiston puuttumista ja tilastollista epäpätevyyttä. Menetelmällä ei voida mitata mitään eikä sen avulla voida validoida tuloksia. Tulosten laatu on riippuvainen haastattelijan taidoista ja motiivista toteuttaa haastattelua. Ryhmätilanne saattaa vaikuttaa haastateltaviin, he saattavat vastata niin kuin olettavat tutkijan haluavan kuulla, tällöin heidän vastauksensa ovat epäluotettavia. Fokusryhmähaastattelutilanne vaatii haastateltavilta jonkin asteista luottamusta ja rohkeutta vastata kysymyksiin oman mielipiteensä mukaan. (Barbour 2009, 22-23, 30-33; Parviainen 2005, 53-54, 60; Ahola 2002, 23, 33, 35; Krueger & Casey 2000, 7-8.)

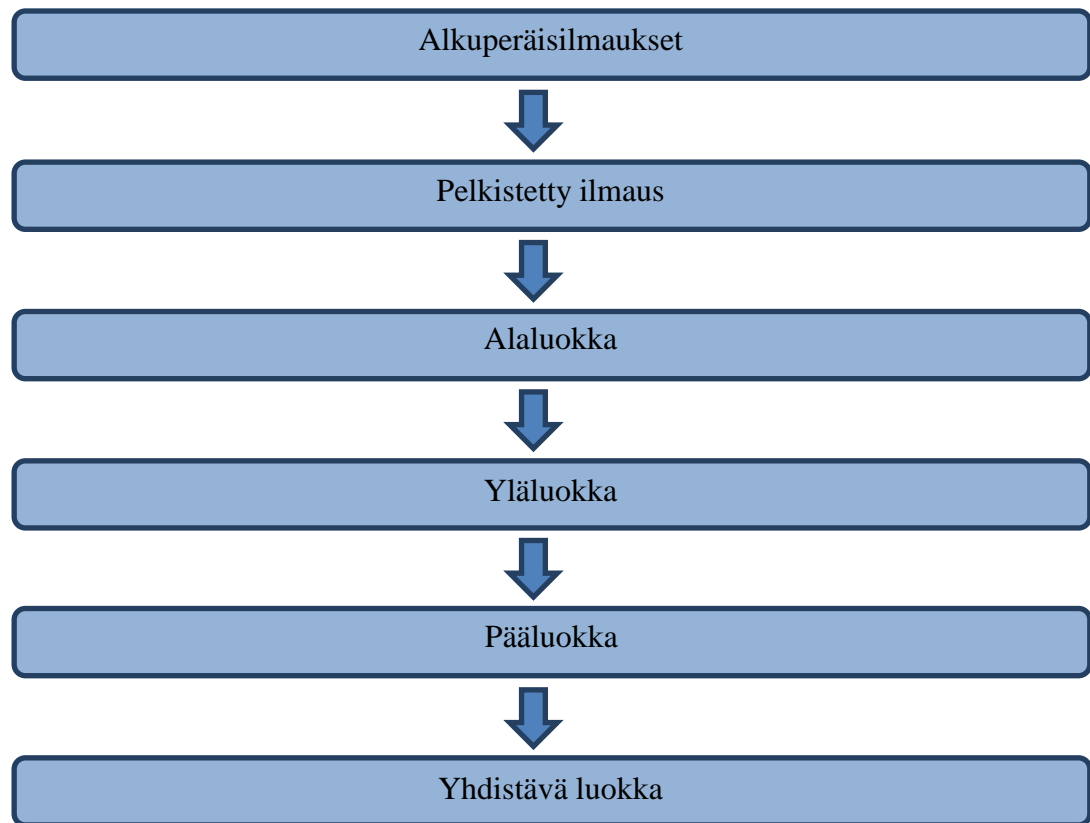
Opinnäytetyössämme fokusryhmähaastatteluun valitaan haastateltavat tarkkaan. Haastatteleme Luotsi-toiminnan toiminnanjohtajia ja heidän sijaisinaan olleita henkilöitä. Toiminnanjohtajat ovat käytännön Luotsi-toiminnan lähiesimiehiä. Haastateltavia on yhteensä kuusi, näin saamme riittävästi asiantuntijoita haastatteluun. Osalla toiminnanjohtajista on työkokemusta myös Luotsi-ohjaajina. Lähetämme kutsun fokusryhmähaastatteluun sähköpostiviestinä (LIITE 3).

Fokusryhmähaastatteluun teemme kysymysten teemat aiemmin tehdyn kyselyn vastauksen analyysin pohjalta. Haastateltavat tuntevat toisensa etuudestaan, joten oletuksena on, että haastattelutilanteessa syntyy luontaista keskustelua ja runsaasti materiaalia tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelijana toimii toinen opinnäytetyön tekijöistä, joka ei

tunne haastateltavia etukäteen. Fokusryhmähaastattelutilanteeseen valmistaudutaan huolellisesti ja se videoidaan.

5 AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET

Koska opinnäytetyömme on tapaustutkimus, joka sisältää kerrannaistriangulaation elementit, päädyimme valitsemaan analyysimenetelmäksi aineistolähtöisen sisällönanalyysin. Aineistonkeruumenetelminä käytämme kyselyä, joka sisältää avoimia kysymyksiä, ja fokusryhmähaastattelua, joten sisällönanalyysi soveltuu molempien aineistonkeruutapojen analyysimenetelmäksi. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee vaiheittain, ja se voidaan esittää kuvion 3 mukaisesti.



KUVIO 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (mukailen Tuomi & Sarajärvi 2009)

Ensimmäisessä analyysivaiheessa haastattelujen aineisto litteroidaan, jonka jälkeen siihen perehdytään. Materiaalin lukemisen jälkeen aineisto pelkistetään lyhyempään muotoon poimimalla sieltä tutkimustehtävän mukaisia ilmauksia tai teemoja. Kolmannessa vaiheessa pelkistetyt ilmaukset jaotellaan alaluokiksi, etsimällä niistä yhdis-

täviä tekijöitä. Alaluokille etsitään yhteensopivia yläluokkia, jonka jälkeen yläluokista muodostetaan pääluokkia. Aineistoa yhdistellään niin kauan, että siitä saadaan vastaus tutkimustehtävään. Saadut vastaukset esitetään suhteessa teoriaan muodostaen näin tutkimuksen johtopäätökset. (Vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–113; Eskola & Suoranta 2008, 149–152, 174–180; Eskola, 2007, 43-45.)

Opinnäytetyössämme käytämme aineistolähtöisen sisällönanalyysin lisäksi käytännön työvälineenä Kruegerin & Caseyn (2000, 132–137) Long-Table Approach – mallia. Tämä käytännönläheinen menetelmä soveltuu hyvin tutkijoille, jotka käyttävät ensimmäistä kertaa fokusryhmähaastattelua aineistonkeruumenetelmänä. Mallissa tutkimuksen materiaali tulostetaan erivärisille papereille esimerkiksi vastaajan tai teeman mukaan, jokaisesta paperista leikataan esille nousseet vastaukset erilleen. Luokittelua tehdään ison pöydän ääressä pitäen vastaukset yhtä aikaa näkyvillä, tämä mahdollistaa vastausten ristikkäisyyden havaitsemisen. Saadut vastaukset luokitellaan niin pitkälle, että yhdistävät tekijät ovat löytyneet. Luokittelun perusteella tehdään analysointi ja tulosten kirjoittaminen. Käytämme Long-Table Approach -mallia kyselyn ja fokusryhmähaastattelun tulosten käsittelyssä, koska se on selkeä ja johdonmukainen tulosten käsittelytapa.

5.1 Kyselyn analysointi

Kysely lähetettiin yhdelletoista tutkittavalle elokuussa 2012 ja vastausaikaa oli kuukausi (Liite 4). Kyselyyn vastasi kymmenen henkilöä. Kyselyn vastauksilla haettiin teemoja tulevaan fokusryhmähaastatteluun. Kyselyn tulosten luokittelu jätettiin tarkoituksella yläluokka-tasolle, koska fokusryhmähaastattelun tavoitteena oli saada syvällisempää tietoa ja mahdollisesti uusia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä. Vastaukset tulostettiin vastaajittain erivärisille papereille ja ne luettiin läpi useita kertoja. Tämän jälkeen vastaukset jaoteltiin hallinnollisiin esimiehiin ja lähiesimiehiin. Tutkijat tutustuivat vastauksiin ensin itsenäisesti, poimien niistä samalla pelkistettyjä ilmauksia tarralapuille. Tämän jälkeen tutkijat vertailivat havaintojaan ja totesivat niiden olevan samanlaisia ilman oleellisia eroja. Tässä vaiheessa havaittiin myös, että osa kyselyn kysymyksistä ei tuottanut fokusryhmähaastattelun teemoja varten oleellista tietoa. Alkuperäisilmaukset on jätetty pois tutkimuksen raportista vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi, koska otos on pieni.

Aloitimme pelkistettyjen ilmauksien luokittelun alaluokkiin pitäen hallinnollisten esimiesten vastaukset erillään lähiesimiesten vastauksista. Tällä haettiin mahdollisia näkökulmaeroja vastaajien kesken. Tämän jälkeen hallinnollisten esimiesten ja lähiesimiesten vastaukset yhdistettiin sekä nämä pelkistetyt ilmaukset kirjattiin taulukkolaskentaohjelmaan allekkain yhdistävien tekijöiden mukaan. Tutkijat ryhtyivät etsimään ilmauksille alaluokkia. Tässä vaiheessa jokainen kysymys käsiteltiin vielä erillisenä. Alaluokkien löytymisen jälkeen ryhdyimme etsimään niistä yhtäläisyyksiä ja eroja muodostaen näin yläluokat. Tässä vaiheessa vertasimme yläluokkia tutkimustehtäviin ja teoriaan. Näistä tutkijat muodostivat fokusryhmähaastattelun teemat. Liitteessä 5 olevassa taulukossa kuvataan ala- ja yläluokkien suhde teoriaan. Yksi alaluokista nousi esille kyselyn tuloksista.

Kokonaisvaltaisen näkemyksen saamiseksi päätimme analysoida kyselystä saadun aineiston vielä uudelleen. Kohdensimme analyysin erityisesti niihin kyselyn kysymyksiin, jotka vastaavat tutkimustehtäviin:

- 9. Arvioikaa miten monihallintokuntainen johtaminen toimii Luotsi-toiminnassa? (Kuvailkaa konkreettisilla esimerkeillä vahvuuksia ja haasteita)
- 10. Arvioikaa mitkä asiat edistävät monihallintokuntaisen johtamisen onnistumista Luotsi-toiminnassa?
- 12. Mitkä asiat estävät monihallintokuntaisen johtamisen onnistumista Luotsi-toiminnassa?
- 13. Miten mielestänne eri hallintokuntien yhteistyö saadaan yhteiseksi työksi Luotsi-toiminnassa?

Havaitsimme saman alaluokan esiintyvän useammassa kuin kahdessa kysymyksessä. Asian ymmärtämiseksi ja syventämiseksi kysymyksistä nousseet alaluokat jaettiin neljään kenttään (Liite 6 Yhteenveto kysymyksistä 9., 10. ja 12.), jossa kentät jaettiin edistäviin, estäviin, vahvuuksiin ja haasteisiin. Alaluokat kirjattiin kenttiin mainintojen lukumäärien kanssa ja sama alaluokka yhdistettiin väriiviivalla eri kenttien välillä. Lisäksi alaluokat taulukoitiin taulukkolaskentaohjelman avulla analysoinnin selkiyttämiseksi, tämä esitellään kyselyn tuloksissa (ks. luku 5.2). Päättökäytännön vastaava kysymys käsiteltiin suhteessa taulukoinnista saatuihin tuloksiin.

5.2 Kyselyn tulokset

Kyselyssä pyysimme vastaajia kuvailemaan mitä monihallintokuntainen johtaminen on. Heidän mielestään monihallintokuntainen johtaminen koostui **johtamisesta, eri hallintokunnista, yhteisestä päämäärästä, yhteisestä työstä, moniammatillisuudesta, taloudellisista resursseista ja dialogista**. Johtaminen esiintyi useimmin vastauksissa ja toiseksi eniten mainintoja oli eri hallintokunnilla, yhteisellä päämäärällä ja yhteisellä työllä.

”...monen toimintatavan yhdistämistä ja johtamista...”

”...taustalla useampi eri hallintokunta...”

”...yhteisesti asetettuja päämääriä...”

”...moniammatillisuuden ymmärtäminen ja ylläpitäminen...”

Hallinnolliset ja lähiesimiehet kuvasivat monihallintokuntaista johtamista hyvin samalla tavalla. Eroavaisuutena nousi hallinnollisten esimiesten maininta kaupungin **strategiasta**, johon monihallintokuntainen johtaminen perustuu.

Monihallintokuntaista johtamista toteutetaan kyselyyn vastanneiden mukaan **asiakasnäkökulman, taloudellisten resurssien ja osaamisen** vuoksi. Asiakasnäkökulma painottui vastauksissa ja sen kuvattiin parantavan asiakkaan etua ja palveluita. Taloudellisiin resursseihin muun muassa liitettiin niiden säästäminen ja palveluiden tehostaminen. Vastaajien mielestä osaamista pystytään hyödyntämään monihallintokuntaisessa johtamisessa paremmin kuin sektoroituneessa palvelussa.

Koulutusta monihallintokuntaiseen johtamiseen kertoi saaneensa kolme kymmenestä kyselyyn vastanneesta. Koulutukset olivat perus- tai jatko-opintoihin liittyvää koulutusta. Lisäksi oli työnantajan järjestämää johtamiskoulutusta. Vastaajien mielestä monihallintokuntaista johtamista opitaan kokemuksen ja tekemisen kautta. Perehdytystä monihallintokuntaiseen johtamiseen oli saanut puolet vastaajista. Perehdytys liittyi käytännön työtehtäviin, hallinnolliseen rakenteeseen, päätöksentekomalliin ja tietoon eri hallintokunnista.

Kysymyksillä monihallintokuntaiseen johtamiseen liittyvistä työtehtävistä ja kuinka suuri osa vastaajien työajasta kuluu Luotsi-toiminnan monihallintokuntaisiin työtehtä-

viin, pyrittiin saamaan näkyväksi monihallintokuntaisen johtamisen ja niin sanotun tavallisen johtamisen eroa. Työtehtäviin liittyvään kysymykseen vastaajat kuvailivat pääasiassa hallinnollisten ja lähiesimiesten arjen työtehtäviä, kuten henkilöstö- ja taloushallintoon liittyvät tehtävät, erilaiset kokoukset, toiminnan suunnittelu ja arviointi. Merkittävin ero perinteisen johtamistavan ja monihallintokuntaisen johtamisen välillä ovat kehityskeskustelut, jotka käydään kolmikantaneuvotteluina. Sosiaaliviraston ja terveystieteiden alaisuudessa olevien Luotsi-ohjaajien kehityskeskusteluissa on lähiesimiehen lisäksi paikalla myös hallinnollinen esimies hänen taustavirastostaan. Vastaajat kokivat monihallintokuntaiseen johtamiseen kuluvan työajan arvioimisen vaikeaksi. Vastaajat perustelivat tätä sillä, että he ajattelevat monihallintokuntaisen johtamisen liittyvän kiinteästi perustehtäväänsä. Toisaalta lähiesimiesten vastauksissa tuli esille osittain kaksinkertaisen työn tekeminen monihallintokuntaisen Luotsi-ohjaajan kohdalla. Esimerkkinä mainittiin muun muassa sähköisen järjestelmien toimimattomuus eri virastojen välillä, jolloin joudutaan turvautumaan perinteiseen kopiointi- ja postitusmenetelmään.

Kyselyyn vastanneet arvioivat monihallintokuntaisen johtamisen toimimista Luotsi-toiminnassa kuvailemalla vahvuuksia ja haasteita. Vastaajat pitivät Luotsi-toiminnan vahvuuksina **rakenteita, moniammatillisuutta, tukea, asiakasnäkökulmaa, sitoutumista, arviointia, taloudellisia resursseja, kehittämistä ja yhteistä aikaa.**

”...johtamisen rakenne aika selkeä ja kevyt...”

”...kollegat eri hallintokunnista...”

”...eri hallintokuntien tuki toiminnalle...”

”...yhtenäiset resurssit...”

”...yhteinen aika...”

Samaan aikaan Luotsi-toiminnan haasteina vastaajat pitivät **eri hallintokuntaisuutta, moniammatillisuutta, yhteistä päämäärää, taloudellisia resursseja, tekniikkaa, aikaa ja rakenteita.**

”...erilaiset käytännöt hallinnollisten asioiden suhteen..”

”...ymmärrys toisen työkentästä...”

”...ei riittävästi resursseja...”

”...aikaa vähän...”

Kyselyyn vastanneet arvioivat, mitkä asiat edistävät monihallintokuntaisen johtamisen onnistumista Luotsi-toiminnoissa nostaten esiin **sitoutumisen, rakenteet, yhteisen päämäärän, dialogin, sosiaaliset taidot, kehittämisen, moniammatillisuuden, tuen, luottamuksen, johtamisen, taloudellisen resurssin ja arvioinnin.**

”...virastojen pitkän aikavälin sitoutuminen yhteistyöhön..”

”...kuuntelu ja motivaatio muilta oppimiseen...”

”...avoin kommunikaatio...”

Vastaajien mielestä monihallintokuntaisen johtamisen onnistumista Luotsi-toiminnassa estivät seuraavien asioiden puuttuminen tai heikko toteutuminen; **yhteinen päämäärä, sitoutuminen, henkilöstöresurssit, eri hallintokuntaisuus, rakenteet, taloudelliset resurssit, tekniikka, aika ja tuki.**

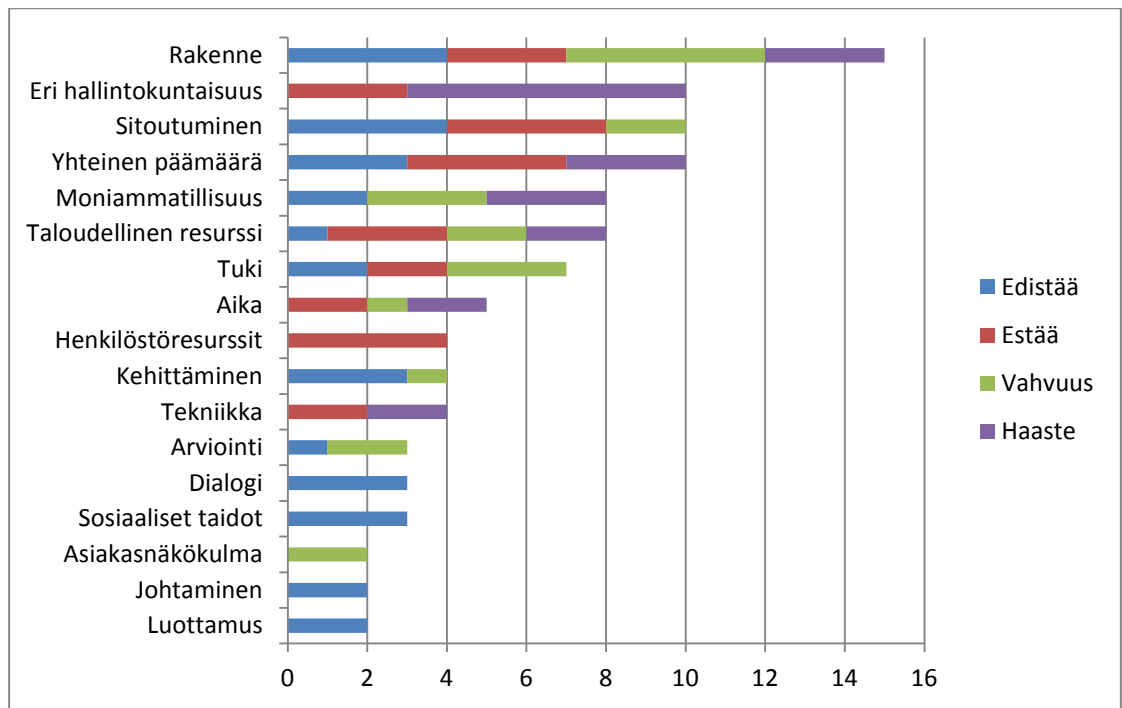
”...yhteisten pelisääntöjen puuttuminen...”

”...epäselvät ja erilaiset tavoitteet...”

”...sitoutumisen puute...”

”...tekniikan joustamattomuus...”

Kuviossa 4 näkyy kysymysten 9., 10. ja 12. yhteenveto vastaajien mainintojenmäärästä ja eroteltuna onko alaluokka nähty vahvuutena, haasteena, edistävänä ja/tai estävänä tekijän monihallintokuntaisessa johtamisessa. Kuviossa ylimpänä on asia, joka on saanut eniten mainintoja ja alinna vähinten mainintoja saanut. Kuviolla halutaan osoittaa, että sama asia voi yhtä lailla olla vahvuus, haaste, edistävä tai estävä tekijä vastaajan näkemyksestä riippuen.



KUVIO 4. Mainintojen jakaantuminen edistäviin, estäviin, vahvuuksiin ja haasteisiin.

Alaluokista **rakenne** ja **taloudellinen resurssi** olivat edistävä, estävä, vahvuus ja haastava tekijä. Taulukosta selviää, että alaluokka rakenne on luonteeltaan positiivinen, jääden vahvasti edistäväksi tekijäksi ja vahvuudeksi. Tämä johtui mielestämme siitä, että tutkimuksen kohteena olevassa Luotsi-toiminnassa on yhteisesti tehty sopimukset toimintaperiaatteista ja johtamisrakenteesta. Vaikka päätöksentekomalli oli yhteisesti sovittu, haastetta lisäsi eri hallintokuntien koon ja rakenteiden erilaisuus. Estäväksi tekijäksi rakenteeseen liittyen nousi kyselyn vastauksista erilaiset valta- ja päätäntäoikeudet ja työntekijöiden erilainen hallinnollinen kohtelu, johtuen jokaisen viraston olemassa olevista säädöksistä ja toimintamalleista. Toinen ristiriitainen alaluokka oli taloudelliset resurssit, jotka nähtiin hiukan enemmän negatiivisena kuin positiivisena asiana. Estävänä tekijänä taloudelliset resurssit nähtiin, koska vastaajat kokivat työntekijöiden palkitsemisjärjestelmän eriarvoiseksi.

Kyselyyn vastanneilta kysyttiin, miten eri hallintokuntien yhteistyö saadaan yhteiseksi työksi Luotsi-toiminnassa. Vastaajat nostivat esille seuraavia asioita: **sitoutuminen, dialogi, aika, tuki, arviointi, yhteinen päämäärä, rakenteet, kehittäminen, eri hallintokunnat ja tekniikka**. Tärkeimmiksi elementeiksi nousivat sitoutuminen, dialogi ja aika, saaden eniten mainintoja.

”...sitoutuneita ihmisiä...”

”...keskustelun kautta...”

”...riittävä ajankäyttö...”

Vastaajat nostivat monihallintokuntaisen johtamisen kehitettäväksi osa-alueiksi **ajan, arvioinnin, moniammatillisuuden, rakenteet, tuen, tekniikan, dialogin, johtamisen, kehittämisen, taloudelliset resurssit ja eri hallintokunnat** nykyisessä Luotsi-toiminnassa. Kehitettäviä osa-alueita nousi useita, joista aika nousi muista vahvimmin esille, muiden saadessa yksittäisiä mainintoja.

”...selkeä ja monipuolisempi johtoryhmä, useammin...”

Vastaajilta kysyttiin miten heidän mielestään tuleva sosiaaliviraston ja terveyskeskuk-sen yhdistyminen vaikuttaa tulevaisuudessa monihallintokuntaiseen johtamiseen Luot-si-toiminnassa. Suurin osa vastaajista ei osannut sanoa tai ei halunnut arvella yhdisty-misen vaikutuksia. Yhdistymisen toivottiin helpottavan johtamista, vaikuttamalla tek-niikan sujuvuuden ja tiedonkulun paranemiseen.

Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan monihallintokuntaisen johtamisen onnistu-misen kannalta tärkeitä asioita (Taulukko 2). Vastaajat arvioivat suurimman osan asi-oista kuuluvan ”erittäin tärkeisiin tai tärkeisiin”. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että luottamus on kaikista tärkein asia monihallintokuntaisen johtamisen onnistumisel-le. Halu tehdä yhteistyötä ja sovittu päätöksentekomalli nousivat toiseksi tärkeimmiksi asioiksi. Kolmanneksi tärkeimmiksi asioiksi vastaajat arvioivat yhteisten tavoitteiden määrittämisen ja yhteisen vision. Innovatiivisuus arvioitiin vähiten merkittäväksi asiaksi monihallintokuntaisen johtamisen onnistumiselle verrattuna muihin sanataulu-kon sanoihin.

TAULUKKO 2. Kysymys 11: Kuinka tärkeää mielestänne monihallintokuntaisen johtamisen onnistumiselle Luotsitoiminnassa on seuraavat asiat: (4= Erittäin tärkeää, 3= Tärkeää, 2= Ei kovin tärkeää, 1= Ei lainkaan tärkeää) Vastaaajien määrä: 10 Keskiarvo: 3,56

	4	3	2	1	Yhteensä	Keskiarvo
Yhteinen kieli	5	3	2	0	10	3,3
Yhteiset käsitteet	5	3	2	0	10	3,3
Vuorovaikutukseen liittyvät säännöt	6	3	1	0	10	3,5
Yhteisten tavoitteiden määrittäminen	8	2	0	0	10	3,8
Yhteinen visio	8	2	0	0	10	3,8
Innovatiivisuus	2	6	2	0	10	3
Halu tehdä yhteistyötä	9	1	0	0	10	3,9
Yhteistyötä tukevat säännöt	5	5	0	0	10	3,5
Sosiaaliset taidot	5	4	1	0	10	3,4
Sovittu päätöksentekomalli	9	1	0	0	10	3,9
Yhteiset arvot	5	3	2	0	10	3,3
Tiedonkulku	6	4	0	0	10	3,6
Luottamus	10	0	0	0	10	4
Avoimuus	6	4	0	0	10	3,6
Yhteensä	89	41	10	0	140	3,56

5.3 Fokusryhmähaastattelun analysointi

Kyselyn tulosten viidestä pääluokasta muodostettiin fokusryhmähaastattelun neljä teemaa, joihin luotiin tarkentavat kysymykset (Liite 7 haastattelun teemat). Fokusryhmähaastatteluun kutsuttiin kuusi Luotsi-toiminnassa olevaa toiminnanjohtajaa tai toiminnanjohtajan sijaisena toiminutta henkilöä. Kutsutuista neljä pääsi osallistumaan tilaisuuteen. Fokusryhmähaastattelu toteutettiin marraskuussa 2012 Nuorten toimintakeskus Hapessa, josta saatiin lainaksi tarvittava välineistö fokusryhmähaastattelun videointia varten. Haastattelun aluksi tutkija kertasi vielä anonymiteettiin ja aineiston käsittelyyn liittyviä asioita haastateltaville. Toinen tutkija oli jäävi toteuttamaan haastattelua ja litteroimaan haastattelun aineistoa, koska on työsuhteessa Luotsi-toiminnassa ja haastateltavien joukossa oli hänen lähiesimiehinnään toimiva ja toimineita henkilöitä (ks. luku 6.3). Fokusryhmähaastattelu kesti 75 minuuttia edeten ennalta suunnitellun teemarungon mukaisesti.

Toinen meistä opinnäytetyöntekijöistä litteroi fokusryhmähaastattelun aineiston yleiskieleksi, poistaen tunnustetiedot ja yksilölliset sanonnat. Litteroitua aineistoa kertyi 40 arkkia. Litteroinnin jälkeen luimme haastattelun aineiston ja etsimme pelkistettyjä ilmauksia ensin itsenäisesti. Tämän jälkeen vertasimme havaintojamme ja totesimme niiden olevan yhteneväiset. Pelkistetyt ilmaukset kirjoitettiin tarralapuille ja luokiteltiin teemoittain kyselystä ja teoriasta muodostettujen ala- ja yläluokkien mukaan.

Odotuksista huolimatta uusia alaluokkia ei fokusryhmähaastattelun tulosten pohjalta syntynyt. Toisaalta pelkistetyt ilmaukset sijoittuivat luontevasti jo olemassa oleviin alaluokkiin. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset ja ala- ja yläluokat kirjassimme käsittelyn helpottamiseksi taulukkolaskentaohjelmaan.

Fokusryhmähaastattelun toisen teeman vastaukset jaettiin kolmeen osaan, sen mukaan vastasivatko ne suoraan kysymykseen, olivatko ne luonteeltaan johtamisen haasteita vai kehittämisajatuksia. Toinen teema tuotti eniten materiaalia ja osiin jakaminen selkeytti vastausten käsittelyä. Lisäksi jaottelu auttoi syventämään tutkimuksen aihetta. Lopuksi yläluokat yhdistettiin pääluokiksi ja ne yhdistäväksi luokaksi, joka vastaa opinnäytetyömme tutkimustehtävään.

5.4 Fokusryhmähaastattelun tulokset

5.4.1 Teema I: monihallintokuntainen yhteinen työ

Fokusryhmähaastattelun ensimmäinen teema valittiin täydentämään ja palauttamaan haastateltavien mieleen tutkimuksen aiheen, samalla se toimi orientoivana kysymyksenä. Kysymykseen mitä monihallintokuntainen yhteinen työ teidän mielestänne on, vastauksista nousi tärkeimmiksi tekijöiksi **yhteinen työ** ja **yhteinen päämäärä**. Haastateltavien mukaan työtä tehdään yhdessä, se on tiivistä ja jäsenneltyä sekä siinä on yhteisiä osatavoitteita, vaikka jokaisella toimijalla on omat tavoitteensa. Kokonaistavoite on kuitenkin yhteinen ja siihen pyritään samalla tavalla. Haastateltavien mielestä yhteisessä työssä on **yhteinen näkemys** ja ymmärrys, jonka tulee olla aitoa ja toimijat ymmärtävät sen samalla tavalla. Lisäksi yhteiseen työhön jokainen toimijataho antaa **taloudellisia resursseja** ja niiden käytöstä sovitaan. Yhteinen työ sisältää haastateltavien mukaan yhteisesti sovittuja toimintamenetelmiä (alaluokka **rakenteet**), joiden toteuttamisesta toimijoilla on **yhteinen vastuu** ja toimijatahot ovat **sitoutuneet** siihen pitkällä aikavälillä. Teeman I vastaukset on koostettu taulukkoon 3.

TAULUKKO 3: Teema I: Mitä monihallintokuntainen yhteinen työ teidän mielestänne on?

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
yhteinen vastuu toiminnan toteuttamisesta	Yhteinen vastuu	Monihallintokuntaisuus
vastuukysymys		
yhtymäpintoja tavoitteissa	Yhteinen päämäärä	Strategia
yhteisiä osatavoitteita		
jokaisella toimijalla omat tavoitteet		
tapa, jolla tavoitteeseen päästään		
kokonaistavoite on yhteinen	Sitoutuminen	
pitkäjänteinen työ		
yhteinen ymmärrys	Yhteinen näkemys	
yhteinen näkemys		
aito ja selkeä ymmärrys		
tehdään työtä yhdessä	Yhteinen työ	
ei vain suunnittelua		
jäsennelty		
tiivis		
on mietitty niin valmiiksi, et se kantaa		
yhteiset toimintamenetelmät	Rakenteet	Resurssit
yhteisessä työssä tehdään sitä yhteisesti sovitulla tavalla		
mihin resursseja halutaan käytettävän	Taloudellinen resurssi	
resurssoidaan työhön yhdessä		
yhteinen resurssointi		

5.4.2 Teema II: monihallintokuntainen johtaminen

Haastattelun toisessa teemassa kysyttiin haastateltavilta, millaista johtamisen tulee olla, jotta monihallintokuntainen johtaminen toimii. Vastauksissa korostui lähiesimiehen rooli **moniammatillisuuden** ylläpitäjänä. Yhtenä tärkeänä tehtävänä johtamisessa nähtiin moniammatillisen keskustelukulttuurin ylläpitäminen erilaisissa palavereissa ja tilaisuuksissa. Työntekijöitä kannustettiin peilaamaan näkökulmiaan asiakkaan tilanteisiin omista koulutuksellisista ja ammatillisista lähtökohdista, toimien näin toinen toisensa konsultoijana. Lähiesimies tuki työntekijöitä hakeutumaan omiin ammatillisiin koulutuksiin ja jakamaan saamansa tiedon muulle työyhteisölle, etsimään omaa ammatillista tukiverkostoa toiminta-alueeltaan ja taustaorganisaatiostaan. Haastateltavien mukaan lähiesimiehellä tulee olla ymmärrys kaikkien monihallintokuntaisessa työssä mukana olevien virastojen organisaatiosta ja niiden tavasta työskennellä.

Toimiakseen monihallintokuntainen johtaminen tarvitsi haastateltavien mukaan säännöllisesti yhteistä aikaa käydä avointa ja aitoa keskustelua hallintokuntien kesken. Käydyissä **dialogeissa** haastateltavien mielestä tulisi käyttää aikaa käytössä olevien käsitteiden avaamiseen ja yhteisen kielen muodostamiseen, näin pystyttäisiin jakamaan tietoa, ymmärrystä ja luottamusta toimijoiden kesken. Haastateltavat olivat sitä

mieltä, että toimijoilla täytyy olla **yhteinen päämäärä**, jotta monihallintokuntainen johtaminen toimii. Tähän päästään keskustelemalla perustehtävästä ja tekemällä suunnitelmat yhdessä johtamisen eri tasoilla. Tämä yhteinen päämäärä tarvitsee johtajuu-delta kykyä nähdä toisen viraston silmin, luopua osittain omasta näkökulmasta, jotta päästään kaikkia tyydyttävään lopputulokseen.

Haastateltavat mainitsevat lähiesimies-työntekijäsuhteen vaativan eri tavalla **johtamista** riippuen siitä mihin taustaorganisaatioon työntekijä kuuluu. Tapaamiset hallinnollisten esimiesten ja työntekijöiden kanssa selkiyttivät lähiesimiesten ymmärrystä eri virastoista ja niiden työtavasta. Haastateltavien näkemyksen mukaan heidän oma osaaminen monihallintokuntaisesta johtamisesta lisääntyi tapaamisten myötä. Eri hallintokuntien antama **tuki** ja ymmärrys toiminnalle nähtiin hyvänä monihallintokuntai-sen johtamisen onnistumiselle. Johtoryhmän hyöty nähtiin erityisesti siinä, että toi-minta on ollut pitkäaikaista ja sen tarpeellisuus on huomattu.

Haastateltavien mielestä hallinnollisten esimiesten mukana oleminen kehityskeskuste-luissa varmisti työntekijän taustaorganisaation tavoitteiden näkymisen toiminnassa. Samalla voidaan nostaa esiin työntekijän ammattitaitoon ja sen **kehittämiseen** liitty-viä tavoitteita. Haastattelussa tuotiin esille eri virastojen keskinäinen **luottamus** ja **sitoutuminen** toimintaan sekä **rakenteista** sopiminen. Teema II vastaukset ovat näh-tävissä taulukossa 4.

TAULUKKO 4: Teema II: Millaista johtamisen tulee olla, jotta monihallintokun-tainen johtaminen toimii?

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
säännöllisesti yhteistyössä kaikkien virastojen kanssa tapaa-minen, pitää olla aitoa siinä kohtaa	Dialogi	Kommunikaatio
käytäisiin aidosti yhteinen keskustelu		
paikkoja missä jaetaan luottamusta, tietoa ja ymmärrystä		
avoin vuorovaikutus hallintokuntien välillä		
oikeiden sanojen käyttö		
selittää sanat niin että kaikki ymmärtää ne samalla tavalla		
ymmärryksen luomiseen, että mitä tarkoitetaan jollain		
kielenkäyttö		
pelisääntöjen aukikirjoittaminen		
selkeät roolit ja miten asiat tapahtuvat	Rakenteet	Resurssit
kaikki tukevat sitä	Tuki	Monihallintokun-taisuus
halu ymmärtää		
johtoryhmästä on hyötyä, niin että työ on saanut jatkua näin-kin pitkään, työn tarpeellisuus on huomattu, laajennettu		

(jatkuu)

TAULUKKO 4: Teema II: Millaista johtamisen tulee olla, jotta monihallintokuntainen johtaminen toimii? (jatkuu)

luottamus	Luottamus	Monihallintokuntaisuus
vaalia palavereissa, että tuo ne asiat omalta ammattitaustaltaan	Moniammatillisuus	
yhteisissä tapahtumissa ja tilaisuuksissa tarttua ja pyytää kertomaan omaa näkemystä		
ohjata työntekijöitä omiin koulutuksiinsa		
puheen ylläpitäminen		
esimies voi tukea työntekijää pitämään oman suhteensa taustavirastoon aktiivisena ja helppona		
etsii oman ammattitaustansa tukiverkostoa		
pitää käydä keskusteluja ja varmistaa tuki omasta organisaatiosta/virastosta		
avaamalla keskustelua, että työkaveri voi olla konsulttija		
keinoja ja paikkoja, missä kerrataan toinen toisilleen mikä on heidän ammattitaitonsa		
ymmärrys kaikista virastoista		
lähiesimiehen ymmärrys työntekijöitten taustaorganisaatiosta lisääntyy ja taustaorganisaation työnteosta --> (tojo) oma osaaminen lisääntyy		Kehittäminen
kehityskeskustelut, että hallinnolliset esimiehet ovat olleet mukana virastojen --> yhteisiä tavoitteita		
kehityskeskusteluista nousee ammattiin tai taustaan liittyviä tavoitteita		
hyvä suhde hallinnolliseen esimieheen, hallinnollinen esimies auttaa		
tapamisia hallinnollisen esimiehen ja työntekijöitten kanssa		
vaatii paljon esimies-alaisuudessa --> selkeästi käytäntöihin liittyvää --> pitää osata johtaa työntekijöitä vähän eri tavalla	Johtaminen	Strategia
strategia ja tavoitteet, mitkä sieltä tulee määrää		
tahtotila pitää olla aito	Sitoutuminen	Yhteinen päämäärä
päästä kompromissiin	Yhteinen päämäärä	
perustehtävän kirkastaminen on tärkeää		
kirkkaana kaikilla mielessä että mitä ollaan tekemässä kaikilla virastoilla, resurssit annettu		
ei tarvitse pitää tiukasti kiinni ihan kaikesta		
kykyä nähdä toisen viraston silmin ja luopua siitä omasta		
ammattillisen rohkeuden kautta, tietyissä asioissa luopuminen omasta --> aito yhteinen näkemys		
suunnitelman yhdessä tekeminen		
suunnitelmat on tehtävä yhdessä		
johtoryhmässä käydään keskusteluja miten jatketaan sitä työtä tai mihin suuntaan lähdetään kehittämään		

5.4.3 Teema II: monihallintokuntaisen johtamisen haasteet

Teeman II vastauksissa nousi esiin useita haasteita liittyen monihallintokuntaiseen johtamiseen. Haasteena nähtiin eri hallintokuntien halu pitää tiukasti kiinni omista näkemyksistään, jolloin aito, yhteinen keskustelu jää käymättä. Lisäksi haastateltavat pohtivat, onko toiminta tällöin syvää ja aitoa yhteistä työtä, vai jääkö yhteistyön tasolle. Eri virastojen väliset yhteiset suunnittelut ja pohdinnat olivat jääneet haastateltavi-

en mukaan liian vähälle huomiolle. Oman haasteensa monihallintokuntaiselle **dialogille** tuo ammattitermien erilaiset merkitykset. Haastateltavien kokemuksen mukaan **eri hallintokuntien** tapaamiset eivät toimi toivotulla tavalla. Ongelmallisena asiana nähtiin tapaamisiin varatun ajan riittämättömyys suhteessa käsiteltäviin asioihin.

Haastateltavat kokivat **moniammatillisuuden** haasteena, koska se vaatii jatkuvaa ylläpitämistä ja työmuoto on kaikille omasta perustyönkuvasta poikkeavaa. Eri ammattiryhmän työntekijöiden johtaminen koettiin haastavana, jos lähiesimies yritti johtaa kaikkia työntekijöitä samalla tavalla huomioimatta heidän taustaorganisaatioidensa erilaisuutta. **Taloudellisista resursseista** haastateltavat mainitsivat työntekijöiden palkitsemisen olevan vaikeaa, johtuen eri hallintokuntien koosta. Palkitsemisen vaikeus lisäsi heidän mukaansa johtamiseen liittyviä haasteita. Lisäksi mainittiin työntekijöiden palkkauksen olevan eriarvoista. **Rakenteisiin** liittyvistä asioista, rekrytointiprosessin haastateltavat kokivat hidastuneen monihallintokuntaisen toiminnan myötä. Lisäksi hallinnoivan viraston suunnitelmien vuosikello etenee eri tahtiin suhteessa virastotason tavoitteisiin. **Henkilöstöresursseihin** liittyvistä asioista haastateltavat mainitsivat henkilöiden vaihtuvuuden, jonka vuoksi tieto työmuodosta ja menetelmistä ei kulje sujuvasti uudelle työntekijälle. Teema II vastaukset haasteiden osalta ovat nähtävissä taulukossa 5.

TAULUKKO 5: Teema II / Haasteet: Millaista johtamisen tulee olla, jotta monihallintokuntainen johtaminen toimii?

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
jokainen haluaa pitää kiinni siitä omasta ilman että käytäisiin aidosti yhteinen keskustelu	Dialogi	Kommunikaatio
onko se oikeasti syvää ja aitoa, yhteistä työtä vai onko se yhteistyötä		
hallintokuntien väliset yhteissuunnittelut ja pohdinnat ovat jääneet jossain vaiheessa liian vähälle		
kielenkäyttö		
palkitseminen on eriarvoista	Taloudellinen resurssi	Resurssit
palkitsemine tekee johtamisen haasteelliseksi		
epäreiluus myös palkassa		
NK:n vuosikello ei mene sitä tahtia, että tiedettäisiin oikeasti, mitä Luotseilta odotetaan		
rekrytointiprosessi on hidastunut sen takia, että se on monihallinnollisten kanssa yhteistyössä tehtävää	Rakenteet	
henkilöt vaihtuvat ja tietämys ei ole aina ajantasalla siitä mitä tehdään	Henkilöstö-resurssi	
huomata että kuinka vaikeaa on, että on eri ammattialan ihmisiä töissä	Moniammatillisuus	Monihallintokuntaisuus
on suuri työ pitää yllä (moniammatillisuutta)		

(jatkuu)

TAULUKKO 5: Teema II / Haasteet: Millaista johtamisen tulee olla, jotta monihallintokuntainen johtaminen toimii? (jatkuu)

jokaiselle kuin vieraalla maalla olemista	Moniammatillisuus	Monihallintokuntaisuus
ongelmallista on, että materiaali ei mene hallinnollisille etukäteen, aika on niin lyhyt että se ei riitä	Eri hallintokunnat	
tällä hetkellä hallinnollisten tapaamiset ei toimi		
hallinnollisten tapaamiset eivät toimi		

5.4.4 Teema II: monihallintokuntaisen johtamisen kehittäminen

Haastateltavat mainitsivat asioita, joita kehittämällä monihallintokuntainen johtaminen helpottuisi. Haastateltavat kertoivat kohtaavansa tilanteita, joissa monihallintokuntaista työtä suunnitellaan aloitettavaksi toisessa hallintokunnassa tietämättä, että Luotsi-toiminnassa sitä on toteutettu useita vuosia. He totesivat Luotsi-toiminnan olevan edelläkävijä monissa asioissa liittyen monihallintokuntaiseen yhteiseen työhön. Koskaan aiemmin Luotsi-toiminnan työntekijöitä ei ole haastateltu monihallintokuntaisesta johtamisesta ja sen kehittämisestä.

Eri hallintokuntien välisistä yhteisistä tapaamisista haastateltavat toivoivat jämäkämpiä ja enemmän keskustelelevampi kuin ne ovat tällä hetkellä. Heidän mielestään monihallintokuntaista yhteistä työtä aloitettaessa on tärkeää, että kaikki osallistuvat virastot saadaan yhdessä keskustelemaan yhteisistä tavoitteista ja työstä sekä kertomaan omista perustehtävistään. Työn suunnittelussa haastateltavien mielestä tulisi olla mukana työntekijöitä virastojen eri hallinnontasoilta. He itse olisivat kaivanneet työsuhteensa alussa parempaa mukana olevien virastojen tuntemusta ja tietoa organisaatorakenteista. Heidän mukaansa organisaatiossa käytössä olevat **tekniikkaan** liittyvät sähköiset järjestelmät tulisi luoda niin, että niitä pystytään käyttämään sujuvasti yli hallintokuntarajojen. Henkilöstöhallinnon tulisi tietää työmuodon tarpeista liittyen sähköisiin järjestelmiin, niitä luodessaan.

Haastattelussa ilmeni, että lähiesimiehet pitivät monihallintokuntaista **johtamista** samanlaisena kuin mitä tahansa johtamista. Tärkeänä nähtiin yhteyden ja yhteistyön luomisen työntekijän ja hallinnollisen esimiehen välille. Haastateltavien mukaan kaikesta aiemmasta esimiestyöstä tai esimies**koulutuksesta** on hyötyä monihallintokuntaisessa johtamisessa. Heidän mukaansa koulutuksessa saa perustietämyksen. Teema II vastaukset kehittämisen osalta ovat nähtävissä taulukossa 6.

TAULUKKO 6: Teema II / Kehittäminen: Millaista johtamisen tulee olla, jotta monihallintokuntainen johtaminen toimii?

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
kokemus johtoryhmästä: asioiden yksipuolista esittelyä, joille halutaan hyväksyntä	Eri hallintokunnat	Monihallintokuntaisuus
hallinnollisten tapaamiset: toiveena, että se on nimenomaan paikka missä keskustellaan ja sieltä viedään asioita, esitellään, hyväksytään ja kyseenalaistetaan		
jos johonkin perustettaisiin monihallintokuntainen niin olisi tärkeää keskustella kaikkien virastojen kesken		
pohtia kaikkien virastojen perustehtävää --> tojot olisi siinä mukana		
hallinnollisten kanssa tehtävät yhteiset palaverit, että se olisi yhtä jämää kuin siellä (ohjausryhmässä projektiaikana)		
miten/miksi jokainen virasto toimii Titanian suhteen erillään	Tekniikka	Resurssit
sähköiset järjestelmät pitäisi luoda niin että ne oikeasti ongelmitta toimisi virastosta huolimatta		
henkilöstöhallinto --> ymmärtävätkö he loppujen lopuksi oikeasti, mikä se tahtotila/toive on, ymmärtävätkö he miten sitä työtä tehdään		
meitä ei ole koskaan aikaisemmin haastateltu kaupungin organisaatiossa tästä asiasta	Kehittäminen	Osaamisen johtaminen
jouduttu raivaamaan tietä kaikissa noissa asioissa		
sitä vasta (monihallintokuntaista työtä) mietitään eikä missään tule ilmi että sitä on tehty Luotsi-toiminnassa pitkään		
olis in kaivannut alussa ymmärrystä eri virastoista		
toisen viraston organisaatorakenne oli sellanen mitä kaipasin		
olis in toivonut että olisin saanut edes sen pintaraapausun (tietämys muista virastoista)	Johtaminen	Osaamisen johtaminen
luo kontaktin ja yhteistyön ohjaajan ja hallinnollisen esimiehen välille		
monihallintokuntainen johtaminen on johtamista siinä missä johtaminen yleensäkin		
kaikesta esimiestyöstä tai esimieskoulutuksesta ja siihen tähtäävästä on hyötyä x3	Koulutus	Osaamisen johtaminen
tietysti koulutuksessa saa perustietämyksen		

5.4.5 Teema III: strategia monihallintokuntaisessa johtamisessa

Haastattelun kolmannessa teemassa haastateltavilta kysyttiin, miten kaupungin strategiaohjelma tukee monihallintokuntaista johtamista. Haastateltavat kertoivat Helsingin kaupungissa olevan linjaorganisaatio, jonka mukaisesti **kaupungin strategia** jakautuu alaspäin virastotasoille. Jokainen hallintokunta tekee kaupungin strategian pohjalta oman **viraston strategiansa**, jossa näkyy viraston painopistealueet ja ydinosaamiset. Nuorisosiainkeskuksella on lisäksi yhteiset tulospalkkiotavoitteet. Osastokohtaisissa tuloskorteissa strategia näkyy käytännön työnä. Haastateltavat näkivät tuloskortin ja tulospalkkiotavoitteet johtamisen välineenä.

Lähiesimiehet kertoivat haastattelussa tuloskortin tavoitteiden ohjaavan jokaisen yksikön oman toimintasuunnitelman tekemistä. Haastateltavat kertoivat työstävänsä toimintasuunnitelmaa yhdessä työntekijöiden kanssa ennen sen hyväksymistä. Työntekijöiden kanssa keskustellaan mitä omia tavoitteita asetetaan yhteisten tavoitteiden rinnalle. **Johtamisen** näkökulmasta lähiesimiehet näkivät strategiatyöskentelyn tärkeänä johtamisen välineenä, jonka avulla he tietävät mitä heiltä lähiesimiehinä odotetaan ja mitä he odottavat työntekijöiltään. Haastateltavien mukaan tuloskortin ja toimintasuunnitelman työstämisen avulla työntekijät **sitoutuvat** paremmin työhönsä, tiedostaessaan mitä heidän odotetaan saavuttavan kuluvan vuoden aikana. Lisäksi työntekijän kehityskeskustelun painopistealueet nousevat toimintasuunnitelmasta. Työntekijöiden lisäksi toimintasuunnitelma käsitellään johtoryhmässä. Haastateltavien mukaan jokainen johtoryhmän jäsen tarkastelee strategiaa siltä tasolta, mikä hänen työtehtävänsä on. Teema III vastaukset ovat nähtävissä taulukossa 7.

TAULUKKO 7: Teema III: Miten kaupungin strategiaohjelma tukee monihallintokuntaista johtamista?

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Päälouokka
Viraston strategia on linjassa routelin, routelin kaupungin	Kaupungin strategia	Strategia
Linja-organisaatio --> kaupungin hallitus --> apulaiskaupungin johtaja/routelin lista --> virastopäälliköt/virastostrategia		
kaupungin strategia yleisellä tasolla		
kaupungin strategia näkyy tuloskortissa	Virastotason strategia	
strategiasta painopistealueet		
NK:n ydinosaamiset poimitaan kaupungin strategiasta, miten ne näkyvät tekemisenä, tulevat tuloskorttiin		
virastolla pidemmän ajan painopistealueet		
tulospalkkiotavoitteet johtamisen väline		
viraston oma strategia		
tuloskortin tekee johto		
virastolla yhteiset tulospalkkiotavoitteet	Sitoutuminen	
tuloskortti on johtamisen väline		
työntekijällä on käsitys ja tavoitteet, että mitä on tekemässä työssä, mitä häneltä odotetaan sen vuoden aikana, mitä pitää saavuttaa		
tiedän mitä minulta odotetaan		
henkilöstö tietää mitä odotetaan		
sitouttaa työntekijöitä työn tavoitteisiin		
henkilökunta on myös tekemässä toimintasuunnitelmaa		
työntekijän omaan kehityskeskusteluun painopistealueet toimintasuunnitelmasta	Johtaminen	Osaamisen johtaminen
työntekijän sitoutuminen työhönsä		
mitä se on tekemisenä		
esimieskokouksessa on kierrätetty ensi vuoden tuloskorttia		
työntekijöitten kanssa puhutaan toimintasuunnitelmasta, mitä omaa nostetaan siihen yhteisen lisäksi		

(jatkuu)

TAULUKKO 7: Teema III: Miten kaupungin strategiaohjelma tukee monihallintokuntaista johtamista? (jatkuu)

jokainen toiminta tekee oman toimintasuunnitelman, tuloskortin ja tavoitteensa	Johtaminen	Osaamisen johtaminen
osastotasoinen tuloskortti, lähiesimiehet ovat saaneet siihen vaikuttaa		
toimintasuunnitelmat pitäisi tehdä niin, että sieltä löytyvät ne asiat mitä meillä tuloskortissa on tekemisenä laitettu		
toimintasuunnitelmavaiheessa lähiesimies pystyy vaikuttamaan tavoitteisiin		
käsittelen (tt:den kanssa) ennen toimintasuunnitelman hyväksymistä		
toimintasuunnitelma kommenttikierroksella/oma henkilökunta		
tärkeitä johtamisen välineitä (tavoitteet, toimintasuunnitelmat yms.)		
mitä odotan henkilöstöltä		
mitä meidän pitää tehdä		
toimintasuunnitelma käsitellään johtoryhmässä	Eri hallintokunnat	Monihallintokuntaisuus
Luotsin johtoryhmässä jokainen henkilö kattoo strategiaa siltä tasolta mikä hänen työtehtävänsä on		

5.4.6 Teema IV: kommunikaatio monihallintokuntaisessa johtamisessa

Haastattelun viimeisessä eli neljännessä teemassa kysyttiin miten kommunikaation eri elementit vaikuttavat monihallintokuntaiseen johtamiseen? Haastateltavat näkivät tärkeimpänä kommunikaation muotona **moniammatillisen** puheen ylläpitämisen. Heidän mielestään tarvitaan riittävästi tilaisuuksia ja aikaa käydä keskustelua moniammatillisuudesta, sen merkityksestä ja käytettävien käsitteiden avaamisesta. Riittäväällä keskustelulla vältytään väärinymmärryksiltä ja tulkinnoilta. Haastattelussa työnohjaus nousi esille merkittävänä kommunikaation ja työn **kehittämisen** välineenä. Haastateltavat näkivät tärkeänä, että työnohjauksessa on ulkopuolinen henkilö huolehtimassa, jotta keskustelu liittyy työhön ja sen toteuttamiseen. Lähiesimiehet kokivat esimies-työnohjauksen yhtä merkittäväksi kuin oman työyhteisönsä työnohjauksen.

Monihallintokuntainen johtaminen vaatii haastateltavien mukaan enemmän **dialogia** hallintokuntien, työntekijöiden ja esimiesten kesken kuin yksihallintokuntainen johtaminen. Dialogin tulee olla avointa, jatkuvaa ja sille tulee olla riittävästi aikaa. Lähiesimies voi tarjota työntekijälle erilaista apua ja **tukea** riippuen hänen ammatillisista tarpeista. Haastateltavat kokivat erilaiset kollegaverkostot tärkeiksi kommunikaation välineiksi. He näkivät Luotsi-toiminnan tukiverkoston olevan hyvin rakennettu, kuten työnohjaus ja konsultaatio. Kommunikaatio **eri hallintokuntien** kanssa koettiin tärkeäksi. Monihallintokuntaisen johtamisen kannalta haastateltavien mielestä yhteys

esimiestasoilla tulisi olla nykyistä vahvempi ja tilaisuuksia kasvokkain tapahtuvaan kommunikaatioon toivottiin lisää. Teema IV vastaukset ovat nähtävissä taulukossa 8.

TAULUKKO 8: Teema IV: Miten kommunikaation eri elementit vaikuttavat monihallintokuntaiseen johtamiseen?

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
esimiestyönohjaus noussut yhtä tärkeäksi kuin oman työyhteisön	Kehittäminen	Osaamisen johtaminen
työnohjaus x 3		
työntekijöiden ja esimiehen työnohjaus		
esimiestyönohjaus		
joku huolehtii, että puhutaan oikeista asioista		
aikaa kommunikaatiolle	Dialogi	Kommunikaatio
kommunikaatio		
yhteispuhelu		
avointa ja jatkuvaa		
vaatii enemmän työntekijöidenkin kesken		
tukiverkostot	Tuki	Monihallintokuntaisuus
kollegaverkostot		
erilaista apua ja tukea	Eri hallintokunnat	
hyvät yhteydet hallinnollisiin esimiehiin		
yksi (vai kaksi) hallinnollisten tapaamista vuodessa		
ei riitä, että vastauksen saamiseen menee paljon aikaa		
kaksi johtoryhmän tapaamista vuodessa	Moniammatillisuus	
tuodaan niitä asioita ja käsitellään yhdessä		
aikaa moniammatillisuudelle		
paikkoja missä ylläpidetään ja käydään keskusteluja		
paikat missä moniammatillisuus saadaan näkyviin ja hyödynsiitä		
case-palaverit		
termit, puhutaan samasta asiasta		
väärin ymmärryksiä ja tulkintoja		
keskustelua enemmän, että puhutaan samasta asiasta		

5.5 Alaluokista yhdistäväksi luokaksi

Fokusryhmähaastattelun tulosten luokittelua jatkoimme yläluokista pääluokiksi aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti. Tarkastelimme yläluokkia suhteessa teoriaan ja päädyimme kahteen pääluokkaan, jossa monihallintokuntaisuus ja resurssit muodostavat pääluokan **monihallintokuntaisuus**. Toinen pääluokka **osaamisen johtaminen** muodostuu yläluokista strategia, kommunikaatio ja osaamisen johtaminen. Havaitsimme pääluokkia muodostaessa, että kaksi yläluokista oli luontevia pääluokiksi. Yläluokittelu-vaiheessa olimme tiedostamattamme luoneet jo pääluokkia. Tässä vaiheessa raportointia yläluokkia ei ollut järkevä muuttaa, kolme muuta yläluokkaa sijoituivat hyvin pääluokkiin.

Taulukossa 9 havainnollistetaan opinnäytetyömme tulosten analyysin luokittelun eteneminen alaluokista yhdistettäväksi luokaksi. Pääluokista muodostimme yhdistävän luokan **monihallintokuntainen johtaminen**, joka osaltaan vastaa tutkimustehtäväämme: Millaisella monihallintokuntaisen johtajuuden mallilla saadaan yhteistyö yhteiseksi työksi? Johtopäätöksissä vertailemme teoriaa, kyselystä ja fokusryhmähaastattelusta saatuja tuloksia sekä aikaisempia tutkimuksia toisiinsa, etsien monihallintokuntaisen johtamisen mallia.

TAULUKKO 9: Tulosten analyysin luokittelun eteneminen.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Yhteinen vastuu	Monihallintokuntaisuus	Monihallintokuntaisuus	Monihallintokuntainen johtaminen
Tuki			
Moniammatillisuus			
Eri hallintokunnat			
Luottamus			
Rakenteet	Resurssit	Monihallintokuntaisuus	
Taloudellinen resurssi			
Henkilöstöresurssi			
Tekniikka			
Osaaminen			
Yhteinen päämäärä	Strategia	Osaamisen johtaminen	
Sitoutuminen			
Yhteinen näkemys			
Yhteinen työ			
Kaupungin strategia			
Viraston strategia			
Asiakasnäkökulma	Kommunikaatio	Osaamisen johtaminen	
Dialogi			
Aika			
Sosiaaliset taidot	Osaamisen johtaminen	Osaamisen johtaminen	
Kehittäminen			
Johtaminen			
Koulutus			
Arviointi			

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimme opinnäytetyössämme monihallintokuntaista johtamista Helsingin kaupungin Luotsi-toiminnassa. Halusimme kyselyn ja fokusryhmähaastattelun avulla selvittää

esimiesten näkemystä monihallintokuntaisesta johtamisesta ja mitä se heidän mielestään sisältää. Teoriasta ja aiemmista tutkimuksista ei suoraan selviä, millainen monihallintokuntainen johtamisen malli on. Opinnäytetyömme tarkoitus oli selvittää ja tehdä näkyväksi tämä malli.

Tutkimuksessamme ilmenee, että tutkittavat pitävät monihallintokuntaista johtamista samanlaisena kuin mitä tahansa johtamista. Tuloksista nousee kuitenkin selkeästi esille monihallintokuntaisen johtamisen erityispiirteitä. Kaikkea yhdistävänä tekijänä tutkimuksesta esille nousee sana **yhteinen**; kaiken lähtökohtana on yhteinen suunnittelu, toiminnan toteuttaminen ja kehittäminen. Jokaisessa vaiheessa monihallintokuntaisen johtamisen toiminnan aloittamisesta toteutukseen on oltava kaikki osallistujavirastot mukana.

Tutkimustulostemme mukaan monihallintokuntainen johtaminen vaatii yhteistä aikaa käydä keskusteluja toiminnan tarkoituksesta ja toteuttamisesta. Jotta keskusteluissa päästään riittävän syvälle, täytyy käytettävän kielen ja käsitteiden merkityksen olla selkeitä kaikille osallistujille. Kielen ja käsitteiden lisäksi virastojen tulee olla tietoisia toistensa organisaatorakenteesta, perustehtävästä ja toimintamenetelmistä. Keskustelujen tulee olla dialogisia, toisen näkökulmaa kunnioittavia ja huomioivia. Isoherrasen (2008, 101–103) mukaan tällaiselle moniammatilliselle keskustelulle on hyvä löytyä yhteistä aikaa. Moniammatillisissa keskusteluissa ei tule vältellä ristiriitoja, vaan niitä kaivataan useamman näkökulman saamiseksi. Ristiriitojen käsittelylle tulee olla yhteistä aikaa ja ennalta sovittuja tilanteita, jotta niistä ei muodostu ylitsepääsemättömiä esteitä. Määttä (2007, 52) kritisoi väitöskirjassaan poikkialueiden ryhmien sisäistä pohdintaa ja tasavertaisuutta. Hänen mukaansa liiallinen ristiriitojen välttely ja tasavertaisuuden tavoittelu voi koitua enemmän haitaksi kuin hyödyksi, minkä avulla työskentelyn kohteena olevan asiakkaan tilanne ei ratkea ilman konkreettisia toimenpiteitä ja päätöksiä. Tutkimustulostemme perusteella kasvokkain käytäviä keskusteluja pidetään tärkeinä eikä niiden arvoa tule vähentää.

Nyky päivänä johtamisteoriassa uutena näkökulmana pidetään osaamisen strategista johtamista, jossa strategia näkyy läpi koko organisaation aina ylimmästä johdosta henkilöstöön asti (vrt. Tuomi & Sumkin 2012). Kyselyn tuloksissa strategia nousee esille hallinnollisten esimiesten vastauksista, mutta ei lähiesimiesten. Tästä syystä päätimme tutkia strategiaa fokusryhmähaastattelussa tarkemmin ja nostimme yhdeksi

haastattelun teemaksi kaupungin strategian näkymisen monihallintokuntaisessa johtamisessa. Haastattelun tuloksista ilmenee, että lähiesimiehet toteuttavat strategiatyökentelyä ja näkevät linjaorganisaation hyödyn strategian toiminnallistamisessa. Tulostemme mukaan strategia etenee tuloskortteiksi ja työntekijät osallistetaan niihin. Huotari (2009) ja Kivinen (2008) ovat päässeet tutkimuksissaan samansuuntaisiin tuloksiin strategian toiminnallistamisen tärkeydestä työntekijöiden sitouttamiseksi tavoitteisiin.

Tutkimustuloksissamme nousee esille, että yhteisessä työssä tulee olla yhteinen näkemys ja ymmärrys. Niiden tulee olla aitoa ja toiminnan organisoijien tulee ymmärtää ne samalla tavalla. Tähän päästään käymällä dialogisia keskusteluja toimijoiden kesken, se vaatii johtajuudelta kykyä nähdä toisen viraston silmin ja luopua osittain omasta näkökulmasta yhteisen työn ja tavoitteen määrittämiseksi. Lisäksi yhteisen työn tulee sisältää yhteisesti sovittuja toimintamenetelmiä, joista kaikilla toimijatahoilla on yhteinen vastuu ja niihin sitoudutaan pitkällä aika välillä. Isoherrasen (2008, 44) mukaan yhteinen näkemys ja ymmärrys muodostuvat vähintään kahden eri ammattitaitaisen henkilön vuorovaikutteisessa keskustelussa.

Monihallintokuntaisessa Luotsi-toiminnassa on kehitetty vuosien varrella yhteistyötä pidemmälle luomalla yhteisen työn käsite. Tässä työmuodossa korostuu yhteinen työn kohde ja asiakaslähtöinen näkökulma. Ohisalo (2012, 76–77) toteaa arviointitutkimuksessaan Luotsi-toiminnan moniammatillisuuden antavan lisäarvoa nuoren kohtaamiseen. Tutkimuksessamme yhteinen työ nähdään pitkäaikaisena sitoutumisena yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteisten keskustelujen kautta luodaan toiminnalle yhteinen tavoite ja päämäärä, joihin pyritään. Tutkimuksessamme nousee esille jokaisen viraston tavoitteiden näkymisen tärkeys monihallintokuntaisen työn tavoitteissa. Mihin toimintaan virasto resursoi, toiminnan tulee osaltaan toteuttaa viraston tavoitteita ainakin osittain. Lisäksi toiminnan toteuttamisen vastuut tulee olla selkeästi sovittuina, jotta arjen työssä toiminta ja sen johtaminen on sujuvaa. Myös Ohisalo (2012, 76) toteaa tutkimuksessaan yhteisen resursoinnin sitouttavan eri hallintokuntia yhteiseen työhön.

Tutkimuksessamme vastaajat pohtivat moniammatillisuutta monihallintokuntaisessa johtamisessa edistävänä, vahvuutena ja haasteena. Moniammatillisuus tuo työhön moniulotteisuutta ja ennen kaikkea asiakkaan koetaan saavan siitä suurimman hyödyn.

Haasteeksi vastaajat kokivat moniammatillisuuden siksi, että toisen ammatillinen osaaminen on ensin avattava itselle, jotta sen voi ymmärtää. Lähiesimiehet kokevat moniammatillisuuden ylläpitämisen jokapäiväisessä työssä tärkeäksi. He kannustavat työntekijöitä käymään moniammatillista keskustelua asiakkaan auttamiseksi ja toimimaan toistensa konsulttoijina. Lisäksi lähiesimiehen tulee kannustaa työntekijöitä pitämään yhteyttä omaan taustavirastoonsa, jotta työntekijän oma ammatillinen ote säilyy. Moniammatillinen osaaminen nähdään yhdeksi tärkeimmistä syistä, miksi monihallintokuntaista yhteistä työtä toteutetaan. Tällä työmuodolla pystytään vastaamaan kokonaisvaltaisemmin asiakkaan tarpeisiin kuin sektoroituneilla palveluilla. Ohisalon (2012, 77) tutkimuksen mukaan moniammatillisuus nähdään haasteena eri hallintokuntien erilaisten toimintaperiaatteiden takia.

Tutkimustuloksista ilmenee, että monihallintokuntaiseen johtamiseen ei ole olemassa omaa koulutusta, mutta vastaajat kokivat minkä tahansa johtamiseen liittyvän koulutuksen olevan hyödyksi. Heidän mukaansa hallinnollisten esimiesten kanssa käydyt keskustelut auttavat hahmottamaan toisia virastoja ja niiden toimintaperiaatteita sekä lisäävän heidän omaa osaamistaan monihallintokuntaisessa johtamisessa. Tuloksista ilmenee, että lähiesimiehen yhtenä työtehtävänä on monihallintokuntaisessa johtamisessa ohjata työntekijöitä oman alansa koulutuksiin ja ylläpitää omaa ammattitaitoa. Näin työntekijä pystyy jakamaan omaa ammattitaitoaan työyhteisönsä moniammatillisessa dialogissa. Samanlaisiin tuloksiin ovat päätyneet tutkimuksissaan myös Isoheranen (2012), Ohisalo (2012) ja Eloranta & Kuusela (2011).

Tutkimustuloksista ilmenee, että vastaajat kehittäisivät monihallintokuntaista johtamista parantamalla perehdytystä. He kaipasivat työsuhteensa alussa enemmän tietoa Luotsi-toiminnassa mukana olevista virastoista, niiden organisaatorakenteesta ja työn tarkoituksesta. Toiseksi kehittämiskohteeksi tulosten mukaan vastaajat nostavat eri hallintokuntien väliset keskustelut, joiden tulisi olla jämäkämpinä ja keskustelelevampia kuin ne tällä hetkellä ovat. Johtoryhmän olemassaoloon ja sen päätäntävaltaan Luotsi-toimintojen kehittämisessä ja laajentumisessa ollaan tyytyväisiä sekä johtoryhmä nähdään tarpeellisena. Johtoryhmätyöskentelyä kehitettäisiin esittelevästä työskentelytapaista enemmän keskustelevämmäksi ja työskentelyaikataulua sovitettaisiin nykyistä paremmin virastojen vuosikelloihin sopivaksi. Kolmas kehittämiskohta tulosten mukaan monihallintokuntaisessa johtamisessa liittyy arjen työtehtäviin ja etenkin sähköisiin järjestelmiin. Niiden toimiminen sujuvasti yli hallintokuntarajojen helpottaisi työ-

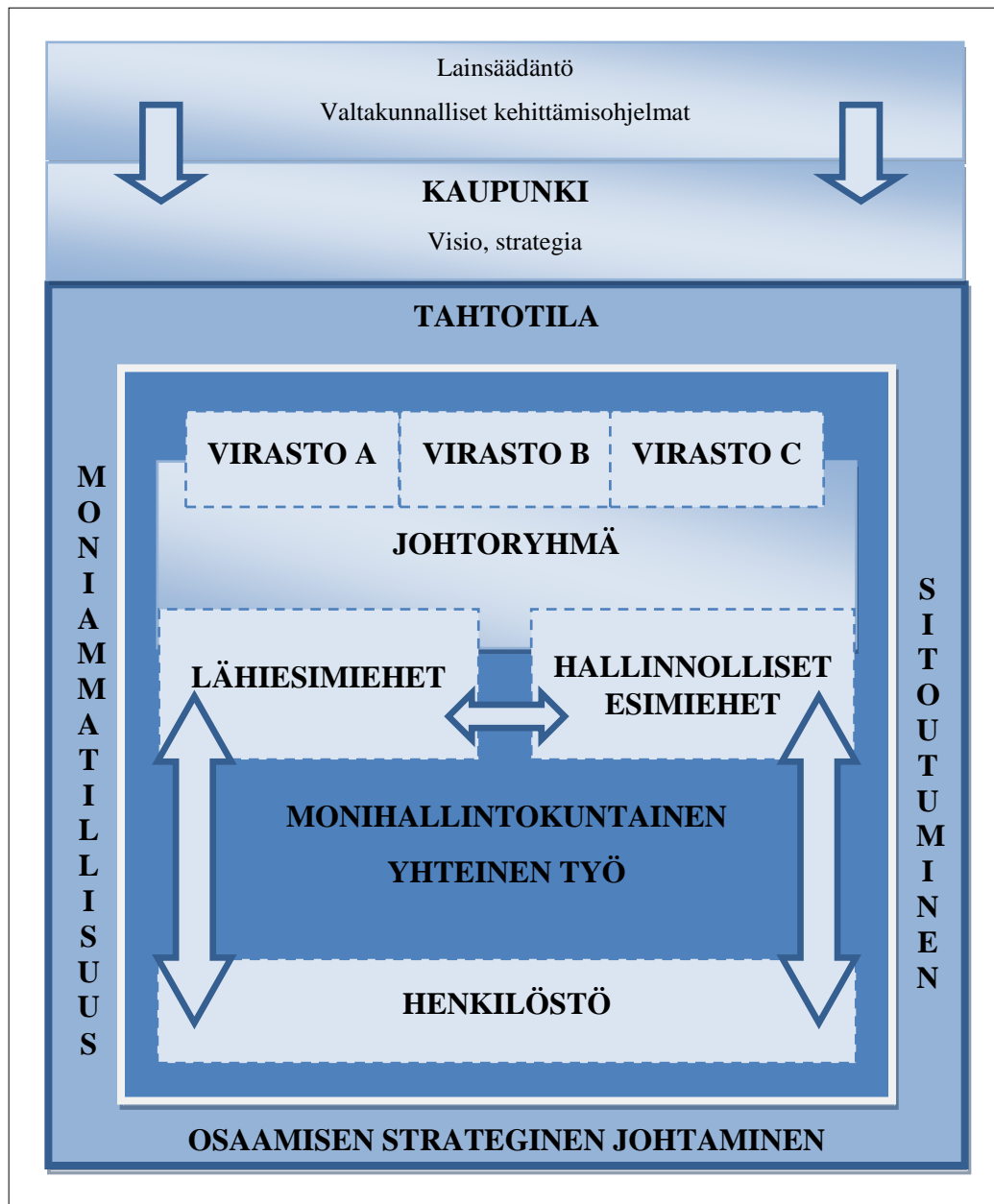
tehtävien tekemistä ja niiden toimivuuteen tulisi panostaa nykyistä enemmän. Eloranta & Kuusela (2011, 5, 9) toteavat tutkimuksessaan resurssien, joihin he liittävät myös yhteiset sähköiset järjestelmät, edesauttavan yhteistyön toteuttamista. Kivinen (2008, 195) toteaa väitöskirjassaan tietojärjestelmien kehittämisen jäävän usein irralliseksi organisaation kehittämisen yhteydessä, koska kokonaisuuden hahmottaminen on riittämätöntä.

Tutkimustulostemme perusteella voidaan nähdä kommunikaation ja yhteisen ajan käytön olevan kantava voima monihallintokuntaisessa johtamisessa ja yhteisen työn toteuttamisessa. Asia liittyessä mihin tahansa yhteiseen, päämäärään, kieleen, käsitteisiin, tavoitteisiin, vastuuseen jne. täytyy sen muodostamiseksi eri hallintokuntien käydä yhteistä dialogia, joka toteutuakseen vaatii riittävästi yhteistä aikaa. Vaikka monihallintokuntaista dialogia on käyty toiminnan aloitusvaiheessa riittävästi, tulee sitä käydä jatkuvasti jokaisella toimintaan liittyvällä organisaation tasolla samalla arvioiden ja kehittämisen toimintaa.

Opinnäytetyömme teoreettisen taustan, aikaisempien tutkimusten ja tutkimuksemme tulosten perusteella olemme vastanneet päätutkimustehtävään: Millaisella monihallintokuntaisen johtamisen mallilla yhteistyö saadaan yhteiseksi työksi? Havaintojen selkiyttämiseksi olemme luoneet monihallintokuntaisen johtamisen mallin, jonka osatekijät esittelemme seuraavassa luvussa. Kyselyn ja fokusryhmähaastattelun tulokset vastaavat osaltaan tarkentaviin tutkimustehtäviimme, mutta täsmennämme niitä monihallintokuntaisen johtamisen mallin yhteydessä.

7 MONIHALLINTOKUNTAISEN JOHTAMISEN MALLI

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli luoda monihallintokuntaiselle johtamiselle malli, joka on hyödynnettävissä eri kaupungeissa ja organisaatioissa. Tässä luvussa esittelemme mallin osatekijöineen ja tehtävineen. Lisäksi kiinnitämme huomiota monihallintokuntaista johtamista edistäviin ja estäviin tekijöihin mallia läpikäydessä. Tässä mallissa keskitymme monihallintokuntaisen johtamisen osatekijöiden ominaisuuksiin niiltä osin, kun johtamisessa on monihallintokuntaisuudesta johtuvia erityispiirteitä. Varsinaisen yhteisen työn perustehtävän toteutuminen on toiminnan perustana.



KUVIO 6: Monihallintokuntaisen johtamisen -malli

Monihallintokuntaisen yhteisen työn lähtökohta

Tutkimuksemme lähtökohdissa on todettu nykyisen yhteiskunnallisen tilanteen vaativan uudenlaisten palvelujärjestelmien luomista asiakasnäkökulman huomioimiseksi, taloudellisten resurssin käytön tehostamiseksi ja palveluiden laadun parantamiseksi. Mallissamme ylinnä oleva lainsäädäntö ja valtakunnalliset kehittämisohjelmat luovat nykyisille palvelujärjestelmille muutospaineen, samalla osaltaan mahdollistaen tämän muutostyön toteuttamisen. Kaupungin visio ja strategia mukailee yhteiskunnallista tilannetta ja poliittista henkeä luoden tavoitteet monihallintokuntaisen yhteisen työn lisäämiseksi. Strategiasta johdetaan jokaiselle virastolle tavoitteet, joita ne omassa toiminnassaan toteuttavat.

Tahtotila ja moniammatillisuus

Virastoilla voi olla yhteisiä työn kohteita, asiakkaita, joiden tilanteiden kokonaisvaltainen auttaminen on heitä paremmin palvelevaa ja taloudellisesti järkevää. Näin eri hallintokunnille syntyy yhteinen tahtotila yhteisen työn luomisesta. Nämä hallintokunnat sopivat yhteisen työn päätavoitteista, käytettävistä resursseista, pääkoordinoitivastuusta ja asettavat toiminnalle johtoryhmän. Sopimalla yhteisen työn pääpiirteistä eri hallintokunnat sitoutuvat toiminnan kehittämiseen ja toteuttamiseen. Monihallintokuntainen yhteinen työ on moniammatillista, jossa eri ammattiryhmien osaaminen ja ammattitaito yhdistetään yhteiseksi työksi. Moniammatillisuus näkyy jokaisella yhteisen työn tasolla; johtoryhmässä, esimies- ja työntekijätasolla. Moniammatillisuus sisältää paljon erilaista osaamista ja eri ammattiryhmiä on osattava johtaa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Osaamisen strateginen johtamismalli vastaa hyvin monihallintokuntaisen johtajuuden vaatimukseen. Tämä johtamismalli on kokonaisvaltainen ja siinä huomioidaan organisaation visio, strategia ja olemassa oleva sekä tarvittava osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kommunikaatio ja yhteinen aika

Monihallintokuntainen yhteisen työn johtaminen vaatii toimiakseen kommunikaatiota ja yhteistä aikaa kaikilla tasoilla sekä se on oltava jatkuvaa. Kommunikaation tulee olla yhteisesti käytävää vuorovaikutteista dialogia, johon käytetään riittävästi aikaa ja sen toteuttamiseksi tulee varata paikkoja ja tilaisuuksia. Jo yhteisten käsitteiden avaaminen ja kielen luominen vaatii runsaasti yhteistä aikaa onnistuakseen. Mielestämme ajan säästäminen tässä kohdassa johtaa todennäköisesti epäselvyyksiin esimerkiksi yhteisissä tavoitteissa ja yhteiseen työhön sitoutumisessa. Vuorovaikutteista dialogia mallissamme kuvaavat kaksisuuntaiset nuolet.

Johtoryhmä

Monihallintokuntaiselle yhteiselle työlle asetetun johtoryhmän tulee koostua riittävän päätäntävällän omaavista henkilöistä ja hallinnollisina sekä lähiesimiehinä toimivista henkilöistä. Jos toiminnan lähiesimiehinä toimivia henkilöitä ei ole vielä valittu tehtäviinsä, tulee heidän osallistua johtoryhmätyöskentelyyn heti toiminnan alkaessa. Lähiesimiesten tehtävänä johtoryhmässä on tuoda käytännön työ näkyväksi muille johtoryhmän jäsenille ja kertoa toiminnan tavoitteiden toteutumisesta. Lisäksi lähiesimiesten tehtävänä on kertoa työkentällä ilmenevistä ajan ilmiöistä. Hallinnollisten esimiesten mukana oleminen johtoryhmässä lisää tietoisuutta yhteisen työn toteutuksen vaa-

timasta osaamisesta. Lisäksi työntekijöiden kehityskeskustelujen kautta johtoryhmässä olevat esimiehet näkevät työntekijöiden olemassa olevan osaamisen ja kehittämisen tarpeen omista ammattilähtökohdistaan käsin. Tämä lisää näkökulmia osaamisen strategiseen johtamiseen. Johtoryhmässä tulee olla mukana jokaisesta virastosta päätäntävaltaisia henkilöitä, jotta siellä voidaan tehdä yhteiseen työhön liittyviä päätöksiä. Näillä henkilöillä on mahdollisuus viedä tietoisuutta monihallintokuntaisesta työmallista eteenpäin kaupungin organisaatiossa ja näin hyvä käytäntö saadaan jaettua kaikkien käyttöön.

Johtoryhmän tehtäviin kuuluu toiminnan lähtökohtien ja päätavoitteiden määrittäminen niin, että jokaisen osallistujaviraston tavoitteet voivat osaltaan toteutua niiden kautta. Johtoryhmä linjaa yhteisen työn toimintamallin ja siinä käytettävissä olevat työmenetelmät, joita kuitenkin voidaan kehittää toiminnan alkaessa ja edetessä. Sopiminen yhteisen työn päätöksentekomallista on ensiarvoisen tärkeää johtoryhmässä, jolloin lähiesimiesten käytännön johtamistyö on selkeää ja vastuunjaot ovat kaikkien tiedossa, jolloin vältetään päällekkäisyyksiltä. Päätöksentekomallissa sovitaan palkkauksista, työntekijöiden rekrytointiprosessin etenemisestä, koulutuksesta, perehdytyksestä ja kaikesta arkijohtamiseen liittyvistä asioista monihallintokuntaisten työntekijöiden osalta. Päätöksentekomallin tulee olla kirjallisesti sovittuna, jotta henkilöiden vaihtuessa ei synny epäselvyyksiä vastuunjaoista. Johtoryhmässä tulee määritellä yhteisessä työssä tarvittava osaaminen, jonka avulla toteutetaan yhteisiä tavoitteita ja organisaation strategiaa. Samalla tavalla kuin strategian käsittely ja toiminnallistaminen työntekijöiden kanssa ja liittäminen arjen toimintaan sitouttaa työntekijöitä toiminnan tavoitteisiin, voidaan olettaa johtoryhmätyöskentelyn sitouttavan virastoja yhteisen työn tavoitteisiin ja toteuttamiseen. Johtoryhmän tehtävänä on sopia arviointimenetelmästä ja arvioinnin kohteista. Arvioinnin ja kehittämisen tulee olla syklisiä, jolloin yhteinen työ pystyy vastaamaan ajan haasteisiin. Johtoryhmän vastuulla on tiedottaminen yhteisestä työstä omissa virastoissaan ja sitä kautta koko kaupungin tasolle. Näin erityisosaaminen saadaan tarvittaessa jaettua koko organisaation käyttöön.

Hallinnolliset esimiehet

Monihallintokuntaisessa johtamisen mallissa hallinnollisilla esimiehillä on esimiesvastuu suhteessa oman virastonsa resursoimiin työntekijöihin yhteistyössä toiminnan lähiesimiesten kanssa. Hallinnolliset esimiehet tarkastelevat toiminnan toteutumista

suhteessa oman virastonsa tavoitteisiin. Hallinnolliset esimiehet ovat avainasemassa, kun kartoitetaan yhteisen työn osaamistarvetta, koska he tuntevat oman alansa ammattivaatimukset ja sijoittuvat lähelle käytännön työtä. Monihallintokuntaisten työntekijöiden tarvitsema koulutus kohdentuu hallinnollisten esimiesten ammatillisen tietämyksen kautta, heillä on kyky ohjata työntekijät ammattinsa ylläpitämisen vaatimiin lisäkoulutuksiin. Hallinnollisten esimiesten tehtävänä on yhteyden luominen ja ylläpitäminen viraston ja monihallintokuntaisten työntekijöiden välille sekä ammatillisen keskustelun ylläpitäminen. Lisäksi oman viraston ajankohtaisten asioiden tiedottaminen työntekijöille on hänen vastuullaan. Hallinnollinen esimies osallistuu yhdessä lähiesimiesten kanssa monihallintokuntaisten työntekijöiden rekrytointiprosessiin, työntekijöiden perehdyttämiseen oman virastonsa asioihin ja työntekijöiden kehityskeskusteluihin.

Lähiesimiehet

Monihallintokuntaisen johtamisen mallissa arjen johtamisvastuu on lähiesimiehillä. Heidän roolinsa korostuu nimenomaan työyhteisönsä moniammatillisen puheen ylläpitäjänä, joka vaatii heiltä tietämystä yhteiseen työhön osallistuvien virastojen toiminnasta ja rakenteesta sekä työntekijöiden ammattitaustasta ja -vaatimuksista suhteessa yhteiseen työhön. Onnistumisen edellytyksenä on lähiesimiehen taito ja rohkeus johtaa eri ammattikuntien edustajia sekä kyky koordinoida olemassa olevaa osaamista toiminnan toteuttamisessa. Johtoryhmätyöskentelyssä annetaan vahva tuki lähiesimiehen johtamiselle, kun yhteisen työn päämäärät ja linjaukset ovat keskustelun kautta tehty näkyviksi. Lähiesimiehen tulee huolehtia siitä, että monihallintokuntaiset työntekijät pitävät säännöllisesti yhteyttä omaan hallinnolliseen virastoonsa, luoda tällä yhteydenpidolle mahdollisuuksia ja kannustaa työntekijöitä etsimään kollegaverkosto oman ammattiryhmänsä edustajista. Monihallintokuntaisten työntekijöiden kohdalla kehityskeskustelut käydään kolmikantaneuvotteluina, joissa on mukana työntekijä, hallinnollinen esimies ja lähiesimies, jonka tehtävänä on tuoda keskusteluun työntekijän konkreettinen osaaminen. Kehityskeskusteluissa luodaan työntekijän seuraavan vuoden tavoitteet ja koulutussuunnitelma. Lähiesimiehen tehtäviin kuuluu yhdessä työntekijöiden kanssa monihallintokuntaisen käytännön työn tavoitteiden asettaminen linjassa yhteiselle työlle sovittuihin päätavoitteisiin. Käytännön työn arviointi- ja kehittämistä vastuu on lähiesimiehillä yhdessä työntekijöiden kanssa. Lähiesimiehen tulee viedä tietoa johtoryhmän käyttöön.

Työntekijät

Monihallintokuntainen yhteinen työ eroaa virastojen perustyöstä, joten työntekijöiden tulee asennoitua siihen eri tavalla kuin perustehtävään. Heidän tulee hyväksyä lähiesimiestensä ja työyhteisönsä jäsenten tiedontarve omasta ammattitaustasta ja olla valmis jakamaan tietoa heille. Työntekijän tulee olla valmis avaamaan ja selittämään oman ammattinsa käsitteitä työyhteisönsä muille jäsenille. Vastavuoroisesti työntekijällä tulee olla halu ottaa vastaan omassa työyhteisössä olevien muiden ammattiryhmien edustajien osaamista. Työntekijällä on vastuu oman ammatti-identiteettinsä ja ammattitaitonsa ylläpitämisestä. Hakeutuminen oman alansa verkostoihin ja koulutukseen vahvistaa työntekijän osaamista. Työntekijän tulee osallistua aktiivisesti moniammatilliseen keskusteluun työyhteisössään omasta ammattinäkökulmastaan käsin. Tämä helpottuu, kun työntekijän ammatti-identiteetti on vahva. Työntekijän sitoutuminen yhteiseen työhön lisääntyy osaamisen strategisen johtamisen avulla, kun työntekijä näkee arjen työssään toteuttavansa yhteisiä tavoitteita.

Edistävät tekijät monihallintokuntaisessa johtamisessa

Opinnäytetyömme toiseen tarkentavaan tutkimustehtävään on vastattu monihallintokuntaisen johtamisen mallin avulla. Malliin on valittu monihallintokuntaista johtamista edistäviä osatekijöitä ja niitä on edellä kuvattu. Tämän lisäksi haluamme nostaa esille muutamia seikkoja, joiden avulla monihallintokuntaista johtamista aloitettaessa edistetään siinä onnistumista. Onnistuakseen monihallinnollinen johtaminen vaatii mielestämme luottamusta johtoryhmän, esimiestasojen ja työntekijöiden välillä. Luottamus on asia, jota ei voi määrätä muodostuvaksi, vaan se syntyy yhteisen työn toteutuksen kautta ja ajan kuluessa. Luottamuksen syntyyn vaikuttaa yhteisiin päämääriin ja linjauksiin sitoutumisen aitous. Mielestämme kommunikaation ja ajan merkitystä ei voi väheksyä uudenlaisen toimintamallin käyttöönottamisessa ja toiminnan jatkuvassa arvioinnissa ja kehittämisessä. Opinnäytetyömme prosessista saadun kokemuksen perusteella olemme sitä mieltä, että vuorovaikutuksellista dialogia ei voi käydä liikaa, mutta tällöin ristiriitoja ei tule pelätä ja varoa, vaan niissä tulee nähdä mahdollisuus uuden kehittymiselle. Tutkimuksessamme työnohjaus nousee esille yhdeksi merkittäväksi kommunikaation välineeksi työyhteisölle ja lähiesimiehille.

Estävät tekijät monihallintokuntaisessa johtamisessa

Opinnäytetyömme toiseen tarkentavaan tutkimustehtävään, mitkä asiat estävät toimivaa monihallintokuntaista johtamista, vastaamme tässä yhteydessä. Haluamme esittää

nämä estävät tekijät niin, että niihin kiinnitettäisiin huomiota luotaessa monihallintokuntaista yhteistä työtä ja johtamista, jolloin ne saadaan käännettyä positiivisiksi osatekijöiksi. Tutkimuksemme tuloksista nousee esille muutamia asioita, jotka nähtiin ainoastaan estävinä ja/tai haastavina tekijöinä, näitä olivat eri hallintokuntaisuus, henkilöstöresurssit ja tekniikka. Eri hallintokuntaisuus nähtiin suurena haasteena ja osittain estävänäkin tekijänä, eri virastojen erilaisten toimintaperiaatteiden, rakenteiden ja koon vuoksi. Mielestämme tämä haaste saadaan muutettua vahvuudeksi ja edistäväksi tekijäksi toiminnan aloitusvaiheessa käytävissä vuorovaikutuksellisissa dialogeissa. Niissä tulee avata jokaisen viraston perustehtävä ja toimintaperiaatteet sekä keskustelujen kautta muodostaa yhteiselle työlle tavoitteet, jotka vastaavat osaltaan jokaisen viraston tavoitteiden toteutumista. Tätä yhteistä keskustelua tulee käydä jatkuvasti kautta linjan, jotta eri hallintokuntaisuus pysyy yhteisen työn vahvuutena.

Henkilöstöresurssit ovat tutkimustulostemme mukaan esteenä monihallintokuntaiselle johtamiselle, koska nykyisen Luotsi-toiminnan nähtiin henkilöityvän liiaksi tiettyihin pitkäaikaisiin työntekijöihin. Mielestämme monihallintokuntaisen työn toteuttaminen, vastuut, johtamisen ja päätöksenteon mallit tulee kirjata mahdollisimman tarkasti ja sitoa tehtävänimikkeisiin. Tällöin toiminta ei vaarannu merkittävästi työntekijän siirtyessä esimerkiksi toisiin tehtäviin tai toiseen organisaatioon. Lisäksi henkilöstöresurssin näyttäytyminen negatiivisena osatekijänä johtui mielestämme rekrytointiprosessin hidastuminen monihallintokuntaisuuden takia. Osa työtehtävistä oli pitkiä aikoja täyttämättä, kun niiden täyttämiseen odotettiin täyttölupia. Rekrytointiprosessiin vaikuttaminen on haasteellista, koska se on liitettyä kunkin kaupungin hallintorakenteisiin. Tätä mielestämme helpottaisi ennakoiva henkilöstösuunnittelu, ainakin niiden työtehtävien osalta, joiden täyttämiseen tiedetään tai oletetaan kuluvan runsaasti aikaa.

Kolmantena estävänä ja haasteellisena tekijänä nähdään tekniikan joustamattomuus monihallintokuntaisten työntekijöiden johtamisessa. Kaupungin organisaatiossa on samat sähköiset järjestelmät, mutta ne eivät keskustele yli hallintokuntarajojen. Tämä lisää lähiesimiesten työtä näiden työntekijöiden kohdalla, koska asioiden viemiseksi eteenpäin joudutaan turvautumaan hyvinkin perinteisiin menetelmiin. Mielestämme tekniikan kehittämiseen tulee jatkossa kiinnittää huomiota, koska tässä ko. tapauksessa kaupungin strategiaan on kirjattuna yli hallintokuntarajojen tehtävän työn lisääminen. Tämä tulisi huomioida kaupungin sähköisiä järjestelmiä uudistettaessa ja järjestelmien käyttäjiä kannattaisi mielestämme hyödyntää järjestelmiä luotaessa.

8 OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Tutkimuksia arvioidaan luotettavuuden ja eettisyyden kautta. Tutkija on vastuussa tutkimuksensa sisällöstä ja raportoinnin luotettavuudesta. Hyvin toteutetussa tutkimuksessa eettisyys liittyy luotettavuuteen. Tutkijan tulee arvioida jokaista tutkimusprosessinsa vaihetta ja niiden suhdetta toisiinsa. Tärkeimpiä arviointikohtia ovat teoreettisen viitekehyksen muodostaminen eettisyyttä noudattaen, informanttien anonymiteetin säilyttäminen, tutkimuksen aineiston analyysi ja tulosten esittäminen. Tutkijan tulee olla eettisesti sitoutunut tutkimusprosessiin heti alusta alkaen, ei ainoastaan raportointivaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 126–127, 140–141; Mäkinen 2006, 123–124.)

Opinnäytetyömme tutkimuksen kohteena oli Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksen, sosiaaliviraston ja terveyskeskuksen resursoiman ja toteuttaman Luotsi-toiminnan monihallintokuntainen johtaminen. Tutkimuksen kohdetta on tutkittu vähän, koska aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet selvittämään Luotsi-työn asiakasvaikuttavuutta. Tutkimuksemme aihe on ajankohtainen, koska lainsäädäntö ja valtakunnalliset kehittämisohjelmat pyrkivät tukemaan uudenlaisten moniammatillisten työmuotojen kehittämistä. Lisäksi oli perusteltua tutkia 12 vuotta toiminnassa olleen työmuodon johtamismallia ennen vuoden 2013 alusta voimaan astuvaa sosiaaliviraston ja terveyskeskuksen yhdistymistä, jonka voidaan olettaa vaikuttava monihallintokuntaiseen johtamiseen Luotsi-toiminnassa. Tutkimussuunnitelmaan asetetut tutkimustehtävät ovat hioutuneet prosessin aikana, mutta pääpiirteittäin pysyneet samoina. Oletimme saavamme tutkimuksemme avulla syvällisempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja kuvata monihallintokuntainen johtaminen mallina. Mielestämme tutkimuksemme avulla olemme onnistuneet tekemään monihallintokuntaisen johtamisen näkyväksi.

Aineistonkeruumenetelminä opinnäytetyössämme olivat kysely ja fokusryhmähaastattelu. Kysely onnistui kokonaisuudessaan hyvin, koska kysymykset muodostettiin teorian, aikaisempien tutkimusten, ohjaavan opettajan ja työpaikkaohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Kyselyn kysymykset suhteutettiin tutkimustehtäviin ja sen tarkoituksena oli toimia fokusryhmähaastattelun teemojen pohjana. Kysely suoritettiin Webrol-ohjelmalla ja tekniseen toteutukseen haimme ulkopuolista apua, joka helpotti kyselyn toteuttamista aikataulussa. Kyselylomake testattiin henkilöillä, joilla ei ollut aiempaa kokemusta monihallintokuntaisesta johtamisesta, ennen varsinaista

julkaisua ja saimme muutosehdotuksia kysymysten asetteluun ja selkeyttämiseen. Testauksen avulla saimme viitteitä kyselyn vastaamiseen kuluvasta ajasta, jonka ilmoitimme kyselyn vastaajille. Arvioitu ajankäyttö olisi vaatinut hieman tarkempaa selvittämistä, koska pariin vastaukseen oli kirjoitettu vastaamiseen varatun ajan loppuvan kesken. (Vrt. Mäkinen 2006, 92–93.)

Kyselyn vastaajiksi valitsimme Luotsi-toiminnan hallinnolliset esimiehet ja toimessa olevat sekä toimensijaisuutta tehneet lähiesimiehet, koska tutkimuksemme kohde on ainutkertainen ja valitut informantit ovat monihallintokuntaisen johtamisen asiantuntijoita. Kyselyyn vastasi kymmenen yhdestätoista informantista, joten voimme olettaa onnistuneemme ennakkotiedon antamisessa ja kohdentaneemme kyselyn oikeille henkilöille. Parissa vastauksessa ilmeni, että kysymystä ei ollut ymmärretty, joten kysymyksen asettelua olisi voinut vielä tarkentaa ennen kyselyn julkaisemista. Kuitenkin kaikkiin kysymyksiin saatiin monipuolisia vastauksia. (Ks. Mäkinen 2006, 93.)

Kyselyn vastausten analysoimisessa käytimme sisällön analyysiä. Aloitimme kyselyn vastausten analysoimisen itsenäisesti ja yhdistimme tämän jälkeen saadut pelkistetyt ilmaukset. Päädyimme samanlaisiin pelkistettyihin ilmauksiin, joka saattoi johtua tutkijoiden samankaltaisesta koulutus- ja työtaustasta. Tuomen ja Sarajärven (2009, 135–136) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei pysty olemaan täysin objektiivinen tutkimuksessaan, koska hän on itse asettanut tutkimustehtävän ja hän tulkitsee saamansa tulokset. Kyselyn aineistosta ero hallinnollisten esimiesten ja lähiesimiesten vastauksissa strategian esiin nostamisessa olisi saattanut jäädä huomaamatta ilman analyysin aloittamista erillään. Vastausten luokittelu sujui luontevasti ja alaluokkien muodostaminen ja niiden yhteys teoriaan oli johdonmukaista. Vastaukset analysoitiin yläluokkiin asti, joista tehtiin fokusryhmähaastattelun teemat. (Vrt. luku 4.3.)

Fokusryhmähaastattelulla tavoiteltiin syvällisemmän tiedon saamista monihallintokuntaisesta johtamisesta ja se tavoite täyttyi tuottaen yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteesta. Fokusryhmähaastatteluun kutsuttiin Luotsi-toiminnan lähiesimiehiä ja heidän sijaisenaan toimineita henkilöitä. Kuudesta kutsutusta neljä pystyivät osallistumaan ensimmäiseen ehdotettuun haastattelu-aikaan. Aikataulutuksellisista syistä emme lähteneet etsimään uutta ajankohtaa, joka olisi sopinut kaikille kuudelle. Fokusryhmähaastatteluja on usein tapana tehdä useampi kuin yksi ja tässä tutkimuksessa toinen haastatteluryhmä olisi voinut olla hallinnolliset esimiehet. Rajasimme tutki-

muksen varhaisessa vaiheessa tämän vaihtoehdon pois, koska tämän opinnäytetyön laajuuteen nähden pidimme kyselyä ja yhtä fokusryhmähaastattelua riittävänä. Toinen tutkijoista oli jäävi haastattelemaan tutkittavia, koska haastatteluun kutsuttujen joukossa oli hänen lähiesimiehenään toimiva ja toimineita henkilöitä. (Vrt. luku 4.3.)

Itse fokusryhmähaastattelutilanne eteni suunnitelman mukaan. Varattu tila oli rauhallinen ja tarkoituksenmukainen. Haastattelu videoitiin litteroinnin helpottamiseksi ja tekniikka toimi odotusten mukaan. Koska haastattelun teemat olivat tuttuja haastateltaville, keskustelu oli pienen alkujännityksen jälkeen vilkasta ja hyvin teemoissa pysyvää. Haastatteluun oli varattu aikaa riittävästi. Haastattelijana toiminut tutkija ja toinen tutkija keskustelivat haastattelun onnistumisesta yleisellä tasolla. Haastattelija litteroi haastattelusta saadun aineiston yleiskieleksi poistaen sieltä tunnistetiedot, jonka jälkeen molemmat tutkijat tutustuivat itsenäisesti litteroituun tekstiin etsien pelkistettyjä ilmauksia. (Vrt. luku 4.3.)

Fokusryhmähaastattelusta saatu materiaali analysoitiin sisällön analyysillä ja saadut tulokset ohjautuivat kyselystä saatujen ala- ja yläluokkien mukaan sekä olivat sidoksissa teoriaan ja aiempiin tutkimustuloksiin. Kuvassimme molemmista aineistoista saadun informaation tarkasti. Suoritimme sisällön analyysin loppuun saakka ja näin saimme vastaukset tutkimustehtäviimme. Johtopäätöksiin ja monihallintokuntaisen johtamisen malliin pääsimme vertailemalla tutkimustuloksiamme aikaisempaan tietoon ja käymällä tutkijoiden välistä keskustelua niistä. Keskustelujen pohjalta nousi esille osatekijät, jotka vaikuttavat monihallintokuntaiseen johtamiseen.

Opinnäytetyössämme olemme kiinnittäneet huomiota tutkimuksen eettisiin näkökulmiin. Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonymisti eikä vastauksissa missään vaiheessa ilmennyt vastaajan henkilöllisyys. Kyselystä saatu aineisto on hävitetty poistamalla datatiedot ja polttamalla aineiston paperiversiot analyysin ja johtopäätösten tekemisen jälkeen. Tulokset on esitetty vastaajaryhmittäin, ei yksittäisinä vastaajina. Fokusryhmähaastattelun käytännön toteuttamisesta toinen tutkija jäävättiin tarkoituksellisesti pois, koska hän on työsuhteessa haastateltaviin. Haastattelun aineiston käsittelyvaiheessa toinen tutkija vastasi aineiston litteroinnista ja yleiskielelle kirjoittamisesta huolellisesti. Haastattelun aineisto hävitettiin tulosten analysoinnin ja johtopäätösten valmistumisen jälkeen. Tutkimukseemme osallistuneille henkilöille on kerrottu aineiston käsittelystä ja anonymiteetin suojaamisesta ennen tutkimukseen osallistumista.

Tapaustutkimuksen mukaisesti olemme keskittyneet tutkimaan ilmiötä ja halunneet syventää tietoisuutta siitä, emme yksittäisen ihmisen mielipidettä tai tapaa tehdä työtä. (Vrt. luku 4.1; 4.3; Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141; Mäkinen 2006, 114–115.)

Opinnäytetyömme on laadullinen tapaustutkimus, jonka tuloksia ei voida yleistää. Valitsemamme tutkimuksellinen lähestymistapa on ollut oivallinen työväline tutkimuksemme toteuttamisessa. Tapaustutkimuksen ollessa luonteeltaan joustava, se on mahdollistanut liikkumisen prosessin eri vaiheiden välillä. Valmista teoriaa monihallintokuntaisesta johtamisesta ei ole ollut, vaan olemme tutkijoina joutuneet etsimään ja muodostamaan sitä eri teorialähteistä, aikaisemmista tutkimuksista ja Luotsitoiminnan aineistosta. Arvioitaessa opinnäytetyötämme on teorian muodostaminen ollut prosessin haastavin osuus. Tapaustutkimuksessa on luonteenomaista kirjata tutkimusprosessin vaiheet tarkasti ylös ja tehdä näkyväksi. Olemme pitäneet tutkimuspäiväkirjaa ja sen avulla olemme pyrkineet kuvaamaan tutkimuksemme vaiheet tarkasti raporttiimme. Tämä ei kuitenkaan takaa sitä, että joku toinen tutkija voisi päästä samoihin tuloksiin noudattamalla tarkasti meidän tutkimusprosessin etenemistä ja käyttämällä samaa tutkimuskohdetta. (Ks. Luku 4.1.)

Tapaustutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä triangulaatiota. Opinnäytetyömme alkuvaiheessa oletuksemme oli, että tutkimuksessamme on kerrannais-triangulaatio. Aineistotriangulaation piirteet täyttyvät tutkimuksessamme, koska olemme keränneet aineistoa eri lähteistä muodostaessamme kokonaiskuvaa monihallintokuntaisesta johtamisesta. Menetelmätriangulaation piirteet löytyvät opinnäytetyöstämme, koska olemme käyttäneet kyselyä, jota olemme täydentäneet fokusryhmähaastattelun avulla. Teoriatriangulaation piirteet sisältyvät myös tutkimukseemme, koska olemme muodostaneet teoreettisen viitekehyksen eri näkökulmista, kuten moniammatillinen yhteistyö, poikkihallinnollisuus, osaamisen johtaminen. Tutkijatriangulaation määritelmä löytyy opinnäytetyöstämme, koska olemme lähestyneet tutkimusaineistoa ensin tutkijakohtaisesti ja aloittaneet analysoinnin itsenäisesti. Voimme päätellä tutkimuksemme täyttävän kerrannais-triangulaation piirteet. Huomioitavaa kuitenkin on, että tämä oli molempien tutkijoiden ensimmäinen tapaustutkimus, että tutkimus on tuottanut runsaasti työtä ja ollut ajoittain lähellä epäjohtonmukaisuutta. Tutkimuksen aikataulu ei ole ollut joustamattoman tiukka, mutta silti ylittyi jonkin verran odotetusta. Lopputulos on mielestämme selkeä ja onnistunut kokonaisuus monihallintokuntaisesta johtamisesta. (Ks. Luku 4.1.)

Opinnäytetyömme tutkimus kohdistui monihallintokuntaiseen johtamiseen Helsingin kaupungin Luotsi-toiminnassa. Rajasimme tutkimuksemme ulkopuolelle työntekijöiden näkemyksen tutkimisen monihallintokuntaisesta johtamisesta, keskittyen esimiestason näkemykseen. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla työntekijöiden kokemusten tutkiminen monihallintokuntaisesta johtamisesta. Toinen tutkimuskohde voisi olla organisaatiomuutoksen jälkeinen vaikutus Luotsi-toiminnan johtamiselle. Tutkimusta aloittaessamme tiesimme tulevasta sosiaaliviraston ja terveystieteiden yhdistymisestä yhdeksi virastoksi. Sivusimme aihetta kyselyssä, mutta vastaajat eivät halunneet arvailla mahdollisia vaikutuksia. Tästä syystä rajasimme organisaatiomuutoksen fokusryhmähaastattelun ulkopuolelle. Muutoksen vaikutuksia Luotsi-toiminnan johtamiselle voisi tutkia muutaman vuoden kuluttua virastojen yhdistymisestä, kun toiminta on tasaantunut ja vakiintunut muutosprosessin jälkeen. Lisäksi meitä kiinnostaa monihallintokuntaisen johtamisen mallin toimivuus luotaessa uutta monihallintokuntaista yhteistä työtä toisessa organisaatiossa. Haluaisimme tietää mallin käyttömahdollisuudet ja kehittämiskohteet, kun toimintaa aloitetaan organisaatiossa ilman, että siellä on kokemuksia poikkihallinnollisista yhteistyön muodoista.

LÄHTEET

Ahola, Anja 2002. Fokusryhmähaastattelu tiedonkeruun kehittämisessä. Teoksessa Ahola, Anja, Godenhjelm, Petri & Lehtinen, Marjaana. Kysymisen taito. Survey-laboratorio lomaketutkimusten kehittämisessä. Tilastokeskus. Katsauksia 2002/2. Helsinki: Hakapaino Oy, 21–37.

Barbour, Rosaline 2009. Doing Focus Groups. London: Sage.

Danska-Honkala, Katja & Poteri, Martti 2009. Vaikuttavuutta hakemassa. Asiakasnuorten kokemuksia Itäluotsi-toiminnasta. Opinnäytetyö. Humanistinen ammattikorkeakoulu: Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma.

Edmunds, Holly 1999. The Focus Group Research Handbook. Lincolnwood, III: NTC Business Books.

Eloranta, Sini & Kuusela, Marja 2011. Moniammatillinen yhteistyö – katsaus suomalaisiin hoitotieteellisiin opinnäytetöihin. Tutkiva Hoitotyö 2011; 3: 4-13.

Eskola, Jari 2007. 6-8 (Teema) haastattelututkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa Viinamäki, Leena & Saari, Erkki (toim.). Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi, 32–46.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Heimonen, Tua 2011. Moniammatilliset tiimit nuorten syrjäytymisen ehkäisyssä. Pro gradu –tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2009–2012. WWW-dokumentti. <http://www.hel2.fi/taske/julkaisut/2009/Strategiaohjelma.pdf>. Päivitetty 30.4.2009. Luettu 24.11.2012.

Helsingin kaupunki 2012. www.hel.fi. Luettu 16.11.2012.

Helsingin lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2009–2012. WWW-dokumentti. http://www.hel.fi/static/public/hela/Kaupunkisuunnittelulautakunta/Suomi/Esitys/2009/Ksv_2009-12-10_Kslk_36_EI/45095C89-35E4-4FEF-8A88-DEFBFB2F8F9/1.pdf. Päivitetty 4.12.2009. Luettu 6.4.2013.

Helsingin strategiamalli. www.hel.fi. Luettu 24.11.2012.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huotari, Päivi 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta

- osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto: Acta Universitatis Tampereensis; 1382.
- Hyrkäs, Elina 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Häikiö, Liisa & Niemenmaa, Vivi 2007. Valinnan paikat. Teoksessa Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudemus, 41–56.
- Innanen, Mikko & Rovio, Esa 2010. Työnohjaus keskustelevan organisaation kehittämisen välineenä. Teoksessa Juuti, Pauli & Rovio, Esa (toim.). Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava, 103–117.
- Isoherranen, Kaarina 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:18.
- Isoherranen, Kaarina 2008. Yhteistyön uusi haaste – moniammatillinen yhteistyö. Teoksessa Isoherranen, Kaarina, Rekola, Leena & Nurminen, Raija. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit, 26–47.
- Isoherranen, Kaarina 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Porvoo: WSOY.
- Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, Jorma 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaste 2012-2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Katajamäki, Erja 2010. Moniammatillisuus ja sen oppiminen. Väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Kivinen, Tuula 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 158.
- Krueger, Richard A. & Casey, Mary Anne 2000. Focus groups: A practical guide for applied research. 3rd edition. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Laaksonen, Hannele, Niskanen, Jouni & Ollila, Seija 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

- Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 9-38.
- Laitinen, Hanne 1998. Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopio: Kuopion Yliopisto.
- Laitinen, Iipo 2002. Itäluotsi-projekti. Itä-Helsingin kohdennetun nuorisotyön malli. Sarja C. Oppimateriaalit 3/2002. Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Lastensuojelulaki 13.4.2007/417. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 23.3.2013.
- Malmsten, Annukka 2007. Rajaaminen. Teoksessa Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 57-73.
- Mäkinen, Olli 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.
- Mäntyranta, Taina & Kaila, Minna 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. *Duodecim* 2008; 124: 1507-1513.
- Määttä, Mirja 2007. Yhteinen verkosto? Tutkimus nuorten syrjäytymistä ehkäisevistä poikkihallinnollista ryhmistä. Väitöskirja. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 252.
- Niiranen, Vuokko, Seppänen-Järvelä, Riitta, Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Nuorisoasiainkeskus 2011. Nuorisoasiainkeskuksen, sosiaaliviraston ja terveyskeskuksen hallinnolliset yhteistyökäytännöt monihallintokuntaisessa Luotsi-toiminnossa. Painamaton lähde.
- Nuorisolaki 27.1.2006/72. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 23.3.2013.
- Nurminen, Raija 2008. Erilaisia näkökulmia moniammatilliseen yhteistyöhön. Teoksessa Isoherranen, Kaarina, Rekola, Leena & Nurminen, Raija. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit, 173-199.
- Nykänen, Seija, Karjalainen, Merja, Vuorinen, Raimo & Pöyliö, Lea 2007. Ohjauksen alueellisen verkoston kehittäminen – poikkihallinnollinen ja moniammatillinen yhteistyö voimavarana. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto. Tutkimusselosteita 34.
- Ohisalo, Maria 2012. ”Ei kenenkään maalta” kaikkien maalle. Kohdennetun nuorisotyön Luotsi-toiminnan arviointitutkimus. Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus: julkaisuja 2/2012.
- Ollila, Seija 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Väitöskirja. *Acta Wasaensia* No 156. Sosiaali- ja terveyshallinto I. Vaasan yliopisto.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Parviainen, Leena 2005. Fokusryhmät. Teoksessa Ovaska, Saila, Aula, Anne & Majaranta, Päivi (toim.) Käytettävyytutkimuksenmenetelmät. Tampereen yliopisto: Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1, 53–62.

Peltola, Taru 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 111–129.

Peuhkuri, Timo 2007. Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 130–148.

Piekkari, Rebecca & Welch, Catherine 2011. Tapaustutkimuksen erilaiset tyypit. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. JTO-palvelut, 183–195.

Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari 2010. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-Kustannus, 189–199.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Syrjälä, Leena 1994. Tapaustutkimuksen luonnehdintaa. Teoksessa Syrjälä Leena, Ahonen Sirkka, Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä, 10–24.

Terveystietolaki 30.12.2010/1326. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 23.3.2013.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Valli, Raine 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-Kustannus, 103–127.

Valpola, Anneli 2012. Toimiva johtoryhmä. Aikaansaamisen aallot. Helsinki: Kauppakamari.

Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infor.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Väisänen, Timo 2007. Moniammatillinen tiimityö ja johtaminen. Pro gradu tutkielma. Tampereen yliopisto: Johtamistieteiden laitos.

Wink, Heini 2010a. Välittämällä parempaan suomalaiseen työelämään. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.). Johtaminen voimavarana – muutoksesta menestykseen. Johtamistaidon opisto. Helsinki: JTO, 125–142.

Wink, Heini 2010b. Dialogi ja keskusteleva johtajuus. Teoksessa Juuti, Pauli & Rovio, Esa (toim.). Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava, 54–65.

Yin, Robert K. 2009. Case study research. Design and Methods. Thousand Oaks (CA): Sage.

Kyselyyn liittyvä sähköpostiviesti

Hyvä Luotsi-toiminnan esimies!

Opinnäytetyömme aiheena on monihallintokuntainen johtaminen Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksen Luotsi-toiminnassa. Tutkimuksemme tavoitteena on saada tietoa monihallintokuntaisesta johtamisesta Luotsi-toiminnassa. Tutkimuksemme tarkoituksena on myös kehittää monihallintokuntaisen johtamisen mallia. Selvitämme tutkimuksessa millaisella monihallintokuntaisen johtajuuden mallilla saadaan yhteistyö yhteiseksi työksi?

- mitkä asiat edistävät monihallintokuntaista johtamista?
- mitkä asiat estävät monihallintokuntaista johtamista?

Kysely lähetetään kaikille monihallintokuntaisen johtamisen Luotsi-toiminnan lähiesimiehille ja hallinnollisille esimiehille. Kyselyn tulosten pohjalta teemme fokusryhmähaastattelun lähiesimiehille. Vastaamalla kyselyymme tuotatte arvokasta tietoa monihallintokuntaisesta johtamisesta ilmiönä.

Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti ja sitä ei yhdistetä sähköpostiosoitteeseen. Aineiston käsittelyn jälkeen vastaukset hävitetään. Vastaamiseen menee n. 30 min.

Kiitos vastauksistanne!

Riikka Häkkinen ja Sanna Kunttonen

HUOM!

Ennen kyselyyn vastaamista lukekaa liitteenä oleva saatekirje, jossa pyydetään suostumustanne tutkimukseemme. Suostumuksen jälkeen voitte vastata kyselyyn oheisesta linkistä.

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveystieteiden
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

SAATE

3.8.2012

Hyvä Luotsi-toiminnan lähiesimies/hallinnollinen esimies!

Olemme Riikka Häkkinen ja Sanna Kunttonen. Opiskelemme Mikkelin ammattikorkeakoulussa sosionomi (YAMK) -tutkintoa Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyömme aiheena on monihallintokuntainen johtaminen Helsingin kaupungin nuorisosaiaikeskuksen Luotsi-toiminnassa.

Tutkimuksemme tavoitteena on saada tietoa monihallintokuntaisesta johtamisesta Luotsi-toiminnassa. Tutkimuksemme tarkoituksena on myös kehittää monihallintokuntaisen johtamisen mallia. Selvitämme tutkimuksessa, millaisella monihallintokuntaisen johtajuuden mallilla saadaan yhteistyö yhteiseksi työksi.

- mitkä asiat edistävät monihallintokuntaista johtamista?
- mitkä asiat estävät monihallintokuntaista johtamista?

Opinnäytetyömme on tapaustutkimus ja aineistonkeruumenetelminä kysely ja fokusryhmähaastattelu. Kysely lähetetään kaikille monihallintokuntaisen johtamisen lähiesimiehille ja hallinnollisille esimiehille. Kyselyn tulosten pohjalta teemme fokusryhmähaastattelun lähiesimiehille.

Monihallintokuntaista Luotsi-toimintaa on ollut Helsingissä 1990-luvun puolesta välistä, kun Etsivän nuorisotyön Luotsi aloitti toimintansa. Tämän jälkeen on aloitettu Itä-, Koillis- ja Länsiluotsi -toiminnat. Vastaamalla kyselyymme tuotatte arvokasta tietoa monihallintokuntaisesta johtamisesta ilmiönä.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti. Kysely toteutetaan Webropol-linkin kautta ja sitä ei yhdistetä vastaajan sähköpostiosoitteeseen. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tutkimukseen, johon tämä saatekirje liittyy. Aineiston käsittelyn jälkeen vastaukset hävitetään. Pyydämme teiltä henkilökohtaista suostumusta tutkimuksemme osallistumiseen sähköpostivastauksella. Toivomme vastauksianne 31.8.2012 mennessä.

Mikäli haluatte saada lisätietoa tutkimuksesta, voitte soittaa alla oleviin numeroihin tai laittaa sähköpostia. Vastaamme mielellämme tutkimusta koskeviin kysymyksiin. Vastauksenne on tutkimuksellemme tärkeä. Kiitos etukäteen!

Riikka Häkkinen
puhelinnumero
sähköposti

Sanna Kunttonen
puhelinnumero
sähköposti

Ohjaava opettaja
Päivi Niiranen-Linkama (Yliopettaja, KT)
puhelinnumero

Kutsu fokusryhmähaastatteluun

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU
 Sosiaali- ja terveystieteiden
 Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

KUTSU
 29.10.2012

Hyvä Luotsi-toiminnan lähiesimies!

Kutsumme teidät (kolme toiminnanjohtajaa ja heidän sijaisuutta tehneet/tekevät) tutkimuksemme toiseen osaan, joka on fokusryhmähaastattelu. Se on jatkoa kyselyymme, johon olette jo osallistuneet. Opinnäytetyömme aiheena on monihallintokuntainen johtaminen Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksen Luotsi-toiminnassa.

Fokusryhmähaastattelu on **pe 23.11.2012 klo 13–15 Nuorten toimintakeskus Hapessa, Sörnäisten Rantatie 31**. Haastattelija on opastamassa teitä haastattelutilaan. Alussa on kahvi/teetarjoilu ja pientä suolaista, samalla teidät ohjeistetaan haastattelua varten. Itse fokusryhmähaastattelu kestää n. 1,5 tuntia.

Fokusryhmähaastattelun tavoitteena on saada syventävää tietoa monihallintokuntaisesta johtamisesta Luotsi-toiminnassa. Tutkimuksemme tarkoituksena on kehittää monihallintokuntaisesta johtamisesta malli. Opinnäytetyömme tutkimustehtävät ovat:

- Millaisella monihallintokuntaisen johtajuuden mallilla saadaan yhteistyö yhteiseksi työksi?
 - Mitkä asiat edistävät monihallintokuntaista johtamista?
 - Mitkä asiat estävät monihallintokuntaista johtamista?

Fokusryhmähaastattelu on haastateltaville sosiaalinen kokemus, joka sisältää keskustelunomaisia kysymyksiä. Tähän fokusryhmähaastatteluun kysymysten teemat on nostettu haastattelua edeltäneestä kyselystä, joka tehtiin Luotsi-toiminnan lähi- ja hallinnollisille esimiehille. Osallistumalla haastatteluun tuotatte arvokasta tietoa monihallintokuntaisesta johtamisesta ilmiönä.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelu tullaan kuvaamaan ja haastattelijana toimii Sanna Kuntonen. Haastattelija purkaa ja litteroi nauhoituksen. Toinen tutkija Riikka Häkkinen osallistuu haastatteluaineiston käsittelyyn analyysivaiheessa. Aineiston käsittelyn jälkeen haastattelumateriaali hävitetään. Pyydämme teiltä henkilökohtaista suostumusta tutkimuksemme osallistumisesta. Toivomme vastauksianne 12.11.2012 mennessä sähköpostiosoitteeseen sanna.kuntonen@xxxx.xx. Ilmoittatthän tarjoilua varten mahdolliset allergiat.

Mikäli haluatte saada lisätietoa tutkimuksesta, voitte soittaa alla oleviin numeroihin tai laittaa sähköpostia. Vastaamme mielellämme tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Osallistuminen haastatteluun on tutkimuksellemme tärkeä. Kiitos etukäteen!

Sanna Kuntonen
 puhelinnumero
 sähköpostiosoite

Riikka Häkkinen
 puhelinnumero
 sähköpostiosoite

Ohjaava opettaja
 Päivi Niiranen-Linkama (Yliopettaja, KT)
 puhelinnumero

Kyselyn kysymykset

Halu tehdä yhteistyötä/yhteistä työtä

Yhteistyötä tukevat säännöt

Sosiaalinen osaaminen

Sovittu päätöksentekomalli

Tiedonkulku

Luottamus

Avoimuus

7. Mitkä asiat mielestänne estävät monihallintokuntaisen johtamisen onnistumista? (avoin kysymys)
8. Miten mielestänne eri hallintokuntien yhteistyö saadaan yhteiseksi työksi? (avoin kysymys)
9. Miten kehittäisitte nykyistä monihallintokuntaista johtamista? (avoin kysymys)
10. Miten mielestänne tuleva sosiaali- ja terveystoimen yhdistyminen vaikuttaa tulevaisuudessa monihallintokuntaiseen johtamiseen? (avoin kysymys)
11. Oletteko Luotsi-toiminnan

hallinnollinen esimies

lähiesimies

Ala- ja yläluokkien suhde teoriaan

Taulukossa teoria-sarakkeessa olevat merkinnät ovat alalukujen otsikoita, joista alaluokat löytyvät.

2.1 L = Monihallintokuntainen Luotsi-toiminta

2.2 M = Monihallintokuntaisuus

2.3 OJ = Osaamisen johtaminen)

Teoria	Alaluokka	Yläluokka
2.3. OJ	Yhteinen vastuu	Monihallintokuntaisuus
2.2 M	Tuki	
2.1 L, 2.2 M	Moniammatillisuus	
2.1 L, 2.2 M	Eri hallintokunnat	
2.3 OJ	Luottamus	
2.2 M	Yhteinen päämäärä	Strategia
2.2 M	Sitoutuminen	
2.2 M, 2.3 OJ	Yhteinen näkemys	
2.2 M	Yhteinen työ	
2.2 M, 2.3 OJ	Kaupungin strategia	
2.1 L, 2.3 OJ	Viraston strategia	
2.1 L, 2.2 M	Asiakasnäkökulma	
2.1 L, 2.2 M	Rakenteet	Resurssit
2.1 L, 2.2 M	Taloudellinen resurssi	
2.1 L, 2.2 M	Henkilöstöresurssi	
Kyselyn tuloksista	Tekniikka	
2.3 OJ	Osaaminen	
2.2 M, 2.3 OJ	Dialogi	Kommunikaatio
2.3 OJ	Aika	
2.2 M, 2.3 OJ	Sosiaaliset taidot	
2.3 OJ	Kehittäminen	Osaamisen johtaminen
2.1 L, 2.3 OJ	Johtaminen	
2.2 M, 2.3 OJ	Koulutus	
2.1 L	Arviointi	

Yhteenveto kysymyksistä 9., 10. ja 12.

Edistää	Vahvuus
Moniammatillisuus (2)	Moniammatillisuus (3)
Taloudellinen resurssi (1)	Taloudellinen resurssi (2)
Yhteinen päämäärä (3)	Aika (1)
Sitoutuminen (4)	Sitoutuminen (2)
Tuki (2)	Tuki (3)
Rakenteet (4)	Rakenteet (5)
Sosiaaliset taidot (3)	Arviointi (2)
Dialogi (3)	Kehittäminen (1)
Luottamus (2)	Asiakasnäkökulma (2)
Johtaminen (2)	
Arviointi (1)	
Kehittäminen (3)	
Estää	Haasteet
Tekniikka (2)	Eri hallintokuntaisuus (7)
Taloudellinen resurssi (3)	Moniammatillisuus (3)
Yhteinen päämäärä (4)	Tekniikka (2)
Sitoutuminen (4)	Taloudellinen resurssi (2)
Aika (2)	Yhteinen päämäärä (3)
Tuki (2)	Aika (2)
Rakenteet (3)	Rakenteet (3)
Henkilöstöresurssit (4)	
Eri hallintokuntaisuus (3)	

Fokusryhmähaastattelun teemat

I Mitä monihallintokuntainen yhteinen työ teidän mielestänne on?

- Miten se eroaa yhteistyöstä?
- Millaisia ominaisuuksia/elementtejä sillä on?

II Millaista johtamisen tulee olla, jotta monihallintokuntainen johtaminen toimii?

- Mitä teiltä lähiesimiehinä vaaditaan, että pystytte toteuttamaan monihallintokuntaista johtamista?
- Miten johtoryhmätyöskentely tukee teidän johtamista Luotsi-toiminnassa?
- Miten moniammatillista osaamista vaalitaan/edistetään johtamisella?
- Miten eri resurssit vaikuttavat monihallintokuntaiseen johtamiseen?
 - o henkilöstö, talous jne.
- Minkälaisesta lisäkoulutuksesta olisi hyötyä monihallintokuntaisen johtamisen toteuttamiseen?

III Miten kaupungin strategiaohjelma tukee monihallintokuntaista johtamista?

- Miten strategia on toiminnallistettu/jalkautettu arkipäivän johtamiseen?
 - o johtoryhmätyöskentely?
 - o Luotsi-ohjaajien kanssa?
- Miksi strategian toiminnallistaminen on tärkeää?

IV Miten kommunikaation eri elementit vaikuttavat monihallintokuntaiseen johtamiseen?

- yhteinen aika, vuoropuhelu
- lähiesimiehet <-> hallinnolliset esimiehet, lähiesimiehet <-> Luotsi-ohjaajat