

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Yhdistys ja kunta päihteettömyyttä ja hyvinvointia edistämässä
**OSALLISTAVA OHJAUS PROJEKTIN JOHTAMISEN
PUNAISENA LANKANA**

Jouni Hotti

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma,
yhteisöpedagogi (ylempi AMK)
90 opintopistettä

12/2018



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma, yhteisöpedagogi (ylempi AMK)

Tekijä: Jouni Hotti

Opinnäytetyön nimi: Yhdistys ja kunta päihde- ja hyvinvointia edistämässä: Osallistava ohjaus projektin johtamisen punaisena lankana

Sivumäärä: 90 ja 5 liitesivua

Työn ohjaaja: Merja Kylmäkoski

Työn tilaaja: Helsingin A-kilta ry

Opinnäytetyön konteksti on Helsingin A-kilta ry:n hallinnoima päihde- ja mielenterveystyön projekti, jota Raha-automaattiyhdistys (RAY) avusti. Opinnäytetyössä tuodaan esiin Helsingin A-killan ja Helsingin kaupungin Pohjoisen psykiatria- ja päihdekeskuksen projektiyhteistyötä, sen rakenteita, käytäntöjä ja toimivuutta. Yhteistyön ohjauksen näkökulmat painottuvat tutkimuksessa. Opinnäytetyössä yhteistyön ohjausta tarkastellaan johtamisen teorioiden ja projektin eri osapuolten kokemusten avulla. Työssä etsitään vastauksia siihen, miten ohjauksen osallistavuus palvelee yhteistyötä.

Opinnäytetyössä tuodaan esiin projektin kehityskaaren kasvupisteitä yhteistyön ja ohjauksen näkökulmista. Työssä tarkastellaan yhteistyötä ja sen ohjausta toiminnan osapuolten, viestinnän, toimintakulttuurin, toimintaympäristön ja kumppanuussuhteen kriittisten tekijöiden avulla.

Projektilla oli kehityshakuinen päämäärä: kohderyhmän päihde- ja hyvinvoinnin tukeminen sekä toimivien ja kestävien rakenteiden luominen tätä tarkoitusta varten. Yhteistyön ja ohjauksen tutkiminen tuki projektin päämäärän saavuttamista tuomalla tietoa ja ymmärrystä toiminnan kehittämiseen. Tutkimus noudattaa laadullista tutkimusstrategiaa ja kuuluu toimintatutkimuksen perheeseen.

Edellytyksenä projektiyhteistyölle opinnäytetyössä tuodaan esiin mm. luottamus yhteistyön toimivuuteen, samansuuntaiset intressit sekä toimintaympäristön muutos ja kaupungin palvelurakenteen uudistus. Avoin vuorovaikutus, vuorovaikutusta mahdollistavat rakenteet, yhtenäiskulttuuri, päämäärätietoisuus, itseohjautuvuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus tuodaan työssä näkyviin yhteistyötä ja sen ohjausta tukevin asioina.

Tutkimuksen tekijä osallistui projektin suunnitteluun ja toteutukseen vastaamalla projektin kokonaisuudesta. Havainnointi oli työhön luonnollisena osana kuulunut projektin toiminnan kehittämistä palveleva käytäntö. Tutkijan käytössä olivat projektiin liittyvät asiakirjat ja muu aineisto. Projektin keskeisten osapuolten haastattelut täydensivät tutkimuksen tietopääomaa.

Työn tilaajalle, tutkijan työnantajalle, tutkimusprosessi tuotti reaaliaikaisesti tietoa ja ymmärrystä projektin kehittämiseen. Tutkimus lisäsi edellytyksiä projektin onnistumiselle. Tutkimusraportti avaa ikkunoita yhdistyksen, kaupungin ja projektin toiminnan kohderyhmään kuuluneiden yhteistoimintaan ja sen ohjaukseen. Tutkimusta voidaan käyttää peilinä sosiaali- ja terveysalan projektien yhteistyösuhteiden tarkasteluun. Ammattialaa opinnäytetyö palvelee tuomalla esiin raikkaita näkökulmia yhteistyöhön ja yhteistyön ohjaukseen. Vastausten lisäksi työllä halutaan herättää ajatuksia. Valmiit vastaukset liittyvät aikaan, paikkaan ja osapuoliin. Ajatuksilla on sijaa tätä laajemmin.

Asiasanat: projekti, johtaminen, yhteistyö, vuorovaikutus ja toimintakulttuuri

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
NGO and Youth Work, Community Pedagogy (Master's Degree)

Author: Jouni Hotti

Title: The association and the municipality in promoting abstinence and welfare: Inclusive guidance in the essence of project management

Number of Pages: 90 and 5 attachment pages

Supervisor: Merja Kylväkoski

Subscriber: Helsingin A-kilta ry

This thesis discusses Helsingin A-Kilta Association's project on substance abuse and mental health work, assisted by the Finland's Slot Machine Association (RAY). The thesis examines a project cooperation of Helsingin A-kilta and the Northern Psychiatric and Substance Abuse Centre of the city of Helsinki, as well as the structures, practices and functionality of the cooperative project. The emphasis of the study is on the aspects of the governance and facilitation of the cooperation. The cooperation facilitation is examined through the lens of management theories as well as the experiences of the parties involved in the project. The study seeks to find answers to how inclusive facilitation practices serve the purposes of the cooperation.

The thesis brings out the growth points of the project's trajectory from the perspectives of cooperation and facilitation. The cooperation and its facilitation are examined through the factors of communication, culture, operating environment and partnerships as well as the parties involved.

The project was founded on a development-oriented objective of supporting the abstinence and wellbeing of the target group as well as creating feasible and sustainable structures for these purposes. The investigation of the cooperation and the facilitation supported achieving these goals by providing knowledge and insight into operations development. This study was conducted through qualitative research methods and action research.

The thesis walks the reader through the requirements of the project cooperation, i.a. trust on the functionality of the project, similar interests and changes in the operating environment as well as the reformation of the city's service structure. The following themes are presented as supporting factors of the cooperation and its facilitation: Open interaction, structures enabling interaction, cultural uniformity, purposefulness, self-sufficiency, equality and copartnership.

The author of this thesis was responsible for overseeing the project and was involved in the planning and implementation of the project. The method of observation was utilised as a part of the development of the project. The researcher had access to the documents and data of the project. The interviews of the parties involved in the project were used to build on the knowledge and database of the study.

For the subscriber of the thesis, the employer of the researcher, the study provided real-time knowledge and insight into the development of the project. The thesis presents perspectives on the cooperation of the association, the city of Helsinki and the target user group of the project as well as facilitating the cooperation. The research can be used in reflecting the cooperative partnerships in projects within the social and health care sector.

Keywords: project work, leadership, cooperation, cross-sector partnerships, organizational culture

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimusraportin rakenne	9
1.2 Yhteisöpedagogi ohjausta tutkimassa	10
1.3 Polkuja päihteettömyyteen ja hyvinvointiin.....	11
1.4 Osallistava ohjaus ja muita käsitteitä	13
1.5 Tutkimustehtävät	16
2 TUTKIMUSMENETELMÄ TUO JYVÄT ESIIN	16
2.1 Valmiit teemat haastattelun tukena	18
2.2 Avoimuus haastattelujen periaatteena.....	19
2.3 Havainnointi aineistohankinnan osana.....	20
2.4 Etiikka mukana tutkimuksen käännteissä	21
2.5 Analyysillä laatua ja syvyyttä.....	23
2.6 Oma ajattelu käyttöön analyysia tehtäessä.....	25
3 JOHTAMINEN – OHJAUSTA JA VUOROVAIKUTUSTA.....	26
3.1 Spagettimalli kehittämisprosessin kuvaajana	28
3.2 Päätöksenteko jalkautuu toiminnan areenoille	31
3.3 Yhteistoimintaa verkostossa.....	34
3.4 Foorumeita vuorovaikutukseen ja vaikuttamiseen.....	37
3.5 Päätöksentekokykyä ilman vallan muodollisuuksia	40

4 VIESTINTÄ OHJAUKSEN TYÖPARINA	42
4.1 Avoin vuorovaikutus ohjauksen työkaluna	43
4.2 Asennemuutokset tapahtuvat hitaasti	45
4.3 Viestintä ohjaa päämäärään	47
5 OSALLISUUDEN KULTTUURIA RAKENTAMASSA	49
5.1 Arvot kulttuurin ankkureina	50
5.2 Avoin vuorovaikutus yhteisön voimavarana	51
5.3 Osallisuutta yhdessä tekemällä	52
6 YHTEISTYÖTÄ OSAPUOLTEN KOKEMANA	55
6.1 Kumppanuustoiminnan rooli ei vähene	59
6.2 Muutoksessa pidettävä fokus mielessä	61
6.3 Jaetun johtamisen kasvukipuja	63
6.4 Yhdessä tekemisen toimintamalli	68
6.5 Saatto auttaisi alkuun toipumispolulla	70
7 KUMPPANUUSSUHTEEN KRIITTISIÄ TEKIJÖITÄ	73
7.1 Yhteistyön laajuus ja puite	73
7.2 Odotusten yhteensopivuus	74
7.3 Kulttuurien yhteensopivuus	75
7.4 Luottamus yhteistyön toimivuuteen	77
7.5 Kumppanuuden osapuolten ydinosaaminen	77
7.6 Kumppanuuden elinkaari	78
8 KOKEMUSOSAAMISTA YHTEISTYÖSTÄ	79
LÄHTEET	86

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET	89
LIITTEET	91
Liite 1. Haastattelun saatekirje.....	91
Liite 2. Haastattelukysymykset	93

1 JOHDANTO

Kehittämiskohteena opinnäytetyössäni on johtamisen menetelmät ja rakenteet. Tutkimukseni kohdentuu yhteistyöhön päihde- ja mielenterveysalan projektin kontekstissa. Tutkin johtamisen käytäntöjä ja toimivuutta Helsingin A-kilta ry:n (A-kilta) ja Helsingin kaupungin Pohjoisen psykiatria- ja päihdekeskuksen tekemän projektiyhteistyön yhteydessä. Johtaminen ja yhteistyö ovat keskeisiä käsitteitä työssäni. Työssäni tuon esiin johtamisen käytäntöjen merkityksiä projektin osapuolille. Käytän johtamisesta rinnakkaiskäsitettä ohjaus. Perustelen käytäntöä jäljempänä.

Opinnäytetyössä avaan A-killan ja Pohjoisen psykiatria- ja päihdekeskuksen yhteistyön rakenteita, käytäntöjä ja toimivuutta. Yhteistyö oli projektin ohjauksen kiinnittymis- ja kasvualusta. Yhteistyötä ei olisi ollut ilman ohjausta, eikä ohjausta ilman yhteistyötä. Projektin toiminta, osapuolten yhteistyö sekä projektin ja yhteistyön ohjaus kehittyivät keskinäisessä riippuvuussuhteessa projektin aikana. Työssäni tuon esiin projektin näitä ulottuvuuksia. Projektin kohderyhmä, osallistujat, ovat tässä tarkastelussa yhteistyön kolmas osapuoli. Avaan työssäni projektin toimintaa, yhteistyötä ja ohjausta myös osallistujien näkökulmasta.

Kuvaan opinnäytetyössäni projektin prosessiin kuuluneita yhteistyön kasvupisteitä ohjauksen näkökulmasta, asioita ja tilanteita, joissa tehdyt valinnat määrittivät ja rakensivat yhteistyötä. Prosessikuvauksen avulla tuon esiin myös projektin kipukohtia ja haasteita. Esitän myös niihin saatuja ratkaisuja.

Johtaminen on käsitteenä yleisesti tunnettu, myös yhteistyöstä löytyy aiempaa tietoa ja kokemuksia. Perehtymällä projektikumppaneiden yhteistyön johtamisen kysymyksiin luon ymmärrystä toimialan tarpeisiin. Tiedossani ei ole aiemmin tehtyjä selvityksiä tai opinnäytetöitä, joissa johtaminen rakentuu tässä laajuudessa kiinteästi yhdistyksen ja kunnan tekemän projektiyhteistyön yhteyteen.

Opinnäytetyöni on kuvaus projektista, siitä mitä opinnäytetyöni rajaamaan aihealaan nähden kolmen vuoden aikana tapahtui. Projektin yhteistyön ohjauksen rakenteellinen ja käsitteellinen kuvaus kertoo mikä ohjauksen käytännöissä oli keskeistä. Kuvauksen avulla tuon näkyviin projektin osapuolten yhteistyön ohjauksen kantavat rakenteet, toimintatavat, periaatteet ja käsitteet.

Ymmärrykseni projektiin tulee projektisuunnitelman koostamisesta ja projektipäällikkyydestä. A-kiltatoiminnan sisällöllistä ydinosaamista, päihde- tai mielenterveysongelman toipumisen kokemustaustaa, minulla ei ole. Asemoiduin projektissa mielipai-kalleni, koin olevani sekä projektin sisällä että sen laidalla. Sain tarkastella projektia sisältä ulos ja ulkoa sisään projektin monimuotoisen yhteistyön avulla. Saarela-Kinnunen ja Eskola kuvaavat sisäpiiriin kuulumistani osuvasti kertoessaan kaiken olevan paljon helpompaa silloin, kun tutkija pääsee mukaan projektiin jo sen suunnitteluvaiheessa. He viittaavat mm. havainnointiin, dokumenttien saatavuuteen ja ryhmäprosessien seuraamisen mahdollisuuteen. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 186.)

Polkuja päihteettömyyteen ja hyvinvointiin -projekti (Polkuja-projekti tai projekti) oli Raha-automaattiyhdistyksen (RAY/ nyk. STEA) avustama käynnistämis- ja kehittämisprojekti vuosina 2014–2016. Kehittämisprojektin käsite tarkoittaa kertaluonteista, tavoitteellista tehtäväkokonaisuutta, jonka avulla pyritään saamaan aikaan aiempaa parempi toimintatapa (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2013, 15). Polkuja-projektin päätavoitteena oli käynnistää päihteetöntä toimintaa Pohjois-Helsingissä yhteistyössä Helsingin kaupungin Pohjoisen psykiatria- ja päihdekeskuksen (keskus/ kaupunki) kanssa. Tavoitteena oli korjata vajetta toiminnallisista päihteettömistä yhteisöistä ja toimitiloista Pohjois-Helsingissä ja luoda edellytyksiä toiminnan laajentamiseen muualle Helsinkiin.

Projektin toimintatavalle oli keskeistä yhteistyö ja verkostoituminen. Projektin nimi oli kuvaava ja velvoittava. Tavoitteena oli lisätä toimintaan osallistuvien päihteettömyyttä ja hyvinvointia. Tavoitteena oli myös luoda toimiva, tuloksia tuottava ja tunnustettu toimintamalli kunnan ja kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyöstä ja vakiinnuttaa päihteettömän A-kiltayhteisön toiminta Malmilla. Tätä kirjoittaessani projektin päättymisestä on noin puolitoista vuotta. STEA:n avustamana A-killan ja kaupungin yhteistyö jatkuu edelleen.

Projektia suunniteltaessa oli selvää, että sitoumus yhteistyöstä A-killan ja kaupungin välillä on edellytys RAY:n projektiavustukselle. Toimintamallin perusvalu tehtiin projektin suunnitteluvaiheessa. RAY:lle jätetyssä projektiavustushakemuksessa tuotiin esiin mm. A-killan ja kaupungin keskinäinen sitoumus yhteistyöstä sekä A-kiltatoiminnan arvoihin ja periaatteisiin perustuvia toiminnan yleisiä linjauksia. Projektissa testasimme, miten suunnitelma toimii käytännössä ja korjasimme käytännön toimin

suunnitelman puutteita. Uusille ratkaisuille oli sijaa. Monia asioita jäi suunnitteluvaiheessa huomioimatta. Tämän esitän huomiona, tietämättä oliko se projektin heikkous vai vahvuus.

1.1 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimukseni aluksi taustoitan työni kontekstia esittelemällä mm. sen osapuolet ja kohderyhmän. Tämän jälkeen tuon esiin työhöni liittyviä eettisiä kysymyksiä ja kerron perustellen käyttämäni tutkimusmenetelmät. Analyysiosiossa kerron mitä analyysi tarkoittaa työni yhteydessä.

Tutkimusraporttini rakenteellinen lähtökohta on Eskolan (2018, 214–215) esittämän laadullisen aineiston analyysin ”kolmas vaihtoehto” mukainen, jossa yhden teorian sijaan on monia pieniä teorioita. Eskola kuvaa tällaisen tutkimuksen rakentuvan aineiston tai ilmiöiden varaan erilaisten teorioiden ja käsitteiden toimiessa tutkijan silmälasina. Hänen mukaansa ilmiöpohjainen tutkimus vaatii yleensä perinteisen tutkimuskaavan rikkomista. Tarkastelen tutkimusaihetta johtamisen, viestinnän ja toimintakulttuurin näkökulmista. Nämä ilmiöt kuvaavat ja avaavat mielestäni parhaiten tutkimukseni taustaa ja sen aihetta. Eskolan (emt., 214) opastamana kussakin pääluvussa on empiirisen tutkimuksen osat: teoria, aiemmat tutkimustulokset, omat tulokset ja pohdinta.

Suuri osa kokoamaani haastatteluaineistoa on omana lukunaan. Eskolan (2018, 215) mukaan tällä rakenteella (kolmas vaihtoehto) aineistojen sijoittelu on hankalaa. Hankalaksi asian tässä yhteydessä tekee myös se, että tutkimukseni kokonaisuutta rakentavaa haastatteluaineistoa on runsaasti.

Kymmenen vuoden työhistoria A-kiltatoiminnan eri tehtävissä on muovannut ajatteluni A-kiltalaisen ideologian ja periaatteiden mukaiseksi. Avatakseni ikkunoita A-kilta-aatetta laajemmaksi tuon haastateltujen ajatukset mukaan omassa luvussa (Yhteistyötä osapuolten kokemana). Tässä luvussa avaan yhteistyötä eri näkökulmista. Kuvaan mm. muuttuvaa toimintaympäristöä ja muutoksen merkitystä tutkimukseni kohteeseen nähden. Muualta saadut kokemukset järjestöjen ja kunnan yhteistyöstä kulkevat haastatteluaineistoni rinnalla.

Kumppanuussuhteen kriittisiä tekijöitä (Santalainen 2006, 224) tarkastelemalla lähestyn tutkimukseni aihealuetta valikoitujen näkökulmien avulla. Luvun tavoitteena on täydentää ilmiö- ja aineistopohjaista lähestymistapaa.

1.2 Yhteisöpedagogi ohjausta tutkimassa

Polkuja-projektin ja tämän tutkimuksen yhteydessä yhteisöpedagogikoulutukseni tiivistyy yhteisöön, yhdenvertaisuuteen ja yhteistyöhön. Opiskelu yhdistettynä työhön perinteisessä päihdealan yhdistyksessä on ollut ajatusmallin rakentamista yhdenvertaisuudesta sekä yksilön ja yhteisön vaikutussuhteista kulttuurien ja toimintaympäristön vaikutuspiirissä. Opiskelu on tuonut käsitteellistä ymmärrystä ja osaamista rakentaa projektin kontekstissa yhteistyötä, johon toiminnan kaikki osapuolet voivat antaa oman kädenjälkensä. Tutkintonimikkeestäni vielä puuttuva ”Y” (YAMK) tulee yhteyden rakentamisesta mainittujen y-alkuisten sanojen välille. Yhteisöpedagogin koulutussisältö ja projektin ohjauksen toteutustapa löysivät kohdallani toisensa Polkuja-projektissa. Projektissa ihminen ja ihmisten elämän parantamiseen liittyvät tavoitteet olivat lähtökohta, joiden saavuttamiseksi luotiin käytäntöjä ja rakenteita. Projekti oli mahdollisuus tehdä asioita ihminen edellä. Minulle yhteisöpedagogina oleminen on juuri tätä, rakenne palvelemissa ihmistä eikä päinvastoin.

Projektin toimialaa kehittävä vaikutus on RAY:n (STEA) toimesta arvioitu hyväksi. Projektin toiminta- ja yhteistyömuodot saivat projektin jälkeen jatkoa RAY:n rahoituksen turvin. Myös projektin mahdollistama kokemusasiantuntijatoiminta on voinut jatkua Helsingin kaupungin avustuksella. Projektin yhteistyön osapuolet jatkavat yhteistyötä projektin viitoittamalla polulla projektin päätyttyä. Opinnäytetyöni toimialaa kehittävä vaikutus tulee projektin yhteistyön ja ohjauksen kokemusten esiintuomisesta. Yhteistyön ohjauksen käytännöt ja näkökulmat selittävät suurelta osin projektin toimintaa. Yhteistyön ohjaamisen tutkiminen ja sanoittaminen tuo tietoa niihin sosi-aali- ja terveysalan hankkeisiin, joissa yhdistys ja kunta tekevät yhteistyötä. Uskon Helsingin kaupungin ja Helsingin A-killan yhteistyön ohjaamisen kysymysten olevan suurelta osin yleispäteviä kuntien ja yhdistysten yhteistyön yhteydessä.

1.3 Polkuja päihteettömyyteen ja hyvinvointiin

A-kiltatoiminta on suomalainen sosiaalinen innovaatio. A-killat ovat tukeneet päihteettömyyttä ja lisänneet osallistujien hyvinvointia 50 vuoden ajan kymmenillä paikkakunnilla ympäri maata. Päihdetoipumiseen tarjottava vertaistuki on A-kiltatoiminnan perusta. A-Kiltojen Liiton kotisivuilla vertaistuki määritellään toiminnalliseksi, yhdessä tekemiseksi ja kokemiseksi (A-Kiltojen Liitto 2018). Polkuja-projekti rakentui A-kiltalaiselle arvopohjalle. Kumppanuus kaupungin psykiatria- ja päihdepalveluiden kanssa oli paluu A-kiltatoiminnan juurille. A-killat ovat aloittaneet toimintansa kuntien päihdeklินิกoiden vertaistukiryhminä. Ympyrä sulkeutui.

Helsingin A-kilta ry (A-kilta) on vuonna 1966 perustettu uskonnollisesti ja poliittisesti sitoutumaton yhdistys. A-Kilta on valtakunnallisen A-Kiltojen Liitto ry:n jäsenyhdistys, jonka tehtävänä on tukea kansalaisten omaehtoista pyrkimystä kohti päihteetöntä elämäntapaa. (Projektisuunnitelma 2013.) Projektin aikana Helsingin A-kilta toimi myös palveluntuottajana ylläpitämällä Helsingin Itä-Pakilassa tilapäisasumiseen tarkoitettua miesten asumisyhteisöä.

Pohjoisen psykiatria- ja päihdekeskus on yksi Helsingin neljästä alueellisesta keskuksena. Sen muodostavat psykiatrian poliklinikka, päihdepoliklinikka ja päiväsairaala sekä alueen terveysasemilla työskentelevät psykiatriset sairaanhoitajat ja päihdetyöntekijät. Pohjoisen psykiatria- ja päihdekeskuksen tehtävänä on tarjota psykiatrisen erikoissairaanhoidon ja polikliinisen päihdehuollon palveluja. Syksyn 2014 aikana toiminnot keskitettiin Malmille. Pohjoisen psykiatria- ja päihdekeskus osoitti kahden työntekijän työpanoksen Polkuja-projektin toimintaan. Polkuja-projektin toimintaan osallistui myös muita psykiatria- ja päihdekeskuksen työntekijöitä.

Raha-automaattiyhdistykselle toimitettuun projektiavustushakemukseen projektin kohderyhmä on määritelty seuraavasti: ”Projektin kohderyhmiä ovat päihdetoipujat, heidän läheisensä, päihdetoipumisen edistämisestä kiinnostuneet sekä Helsingin kaupungin pohjoisen alueen psykiatria- ja päihdekeskuksen asiakkaat ja ammattihenkilökunta. Kohderyhmämme kuuluvat myös päihdeongelmaiset mielenterveysasiakkaat sekä päihde- ja mielenterveysasiakkaiden hyvinvoinnin lisäämisestä ja toiminnallisesta yhteistyöstä kanssamme kiinnostuneiden yhteisöjen vastuutoimijat ja asiakkaat.” (Helsingin A-kilta ry:n työryhmä 2013.)

Osallistuja on tässä yhteydessä henkilö, jota julkisyhteisöjen palvelujärjestelmä kutsuu asiakkaaksi tai potilaaksi. Osallistuja oli projektin toimintaan tarkoituksella ja tietoisesti osallistunut henkilö, joka otti vapaavalintaisesti osaa projektissa toteutettuun toimintaan. Osallistujat ottivat osaa Polkuja-projektin toimintaan olematta työ-, harjoittelu tms. suhteessa yhteistoiminnan osapuolten kanssa. Osallistujia yhdisti hyvinvointivaje, huono-osaisuus ja kiinnostus laajentaa elämämpiiriään toimintaan osallistumisen avulla. Osallistujilla oli, tai oli ollut, heidän hyvinvointiaan rajoittavia tekijöitä kuten päihde- tai mielenterveysongelma, yksinäisyys, asunnottomuus, ylivelkaantuminen, syrjäytyminen, työttömyys tai vankeusrangaistus. Samalla henkilöllä saattoi olla useita hyvinvointia rajoittavia tekijöitä samanaikaisesti.

A-killan projektiin osallistuneiden työntekijöiden määrä vaihteli yhdistyksen talouden mukaan. Projektin lopussa työntekijöiden henkilömäärä oli vähimmillään, lisäksi A-killasta toiminnanjohtaja, yksi kokoaikainen ja yksi osa-aikainen yhteisöohjaaja sekä yksi kokoaikainen oppisopimusopiskelija. Yhteisötilan yhteydessä olleessa, A-killan ylläpitämässä, lounaskahvilassa oli palkatun työntekijän lisäksi henkilöitä kuntouttavassa työtoiminnassa. Kuntouttava työtoiminta liittyi kumppanuussopimuksessa mainittuun työ- ja toimintamahdollisuuksien tarjoamiseen erilaisten työvoimapolitiittisten toimenpiteiden turvin.

Malmin yhteisötila on Helsingin A-killan ja psykiatria- ja päihdekeskuksen käynnistämä ja ylläpitämä päihdeetön yhteisötila, jonka toiminta jatkuu edelleen projektissa luodun toimintamallin perustalla. Yhteisötila toimii samassa kiinteistössä Pohjoisen psykiatria- ja päihdekeskuksen kanssa. Yhteisötilan toiminta on alkanut Malmilla huhtikuussa 2014 RAY:n rahoittaman Polkuja-projektin osana.

Helsingin A-killalla ja Pohjoisen psykiatria- ja päihdekeskuksen (sekä Psykiatria- ja päihdehuollon erityispalvelujen) yhteistoimintaa määritettiin osapuolten välisellä kumppanuussopimuksella seuraavasti: Kumppanuuden tarkoitus on edistää asiakkaiden päihdeettömyyttä, mielenterveyttä, arjen hallintaa, hyvinvointia ja terveyttä. Sopimuksessa määritetään epäsuorasti pyrkimystä yhteisöllisyyteen ja osallisuuteen kertomalla, että toimintaan osallistuvat ovat kumppanuustoiminnan keskiössä. Lisäksi kumppanuustoiminnan tarkoitus on Mieli 2009 (Kansallinen mielenterveys- ja päihdesuunnitelma 2009–2015) suunnitelman mukaisesti tuottaa, kehittää ja mallintaa

päihitteettömyyttä ja mielenterveyttä tukevia toimintamuotoja. Tavoitteena on myös lisätä yhteistyössä rakennettavan mallin tunnettuutta. Kumppanuuden tavoitteena on yhdistää voimavaroja ja kohdentaa ne toimintaan osallistuvien tarpeisiin. Tavoitteena on luoda pysyviä rakenteita, juurruttaa hyviä käytäntöjä ja laajentaa kumppanuuden avulla aikaansaatuja toimintamuotoja ja käytäntöjä muualle Helsinkiin. (Kumppanusopimus 2014.)

1.4 Osallistava ohjaus ja muita käsitteitä

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) avaa osallisuutta seuraavasti:

Osallisuus on yhteisöön liittymistä, kuulumista ja siihen vaikuttamista sekä kokemuksen myötä syntyvää sitoutumista. Siihen liittyy oikeus saada tietoa itseä koskevista asioista, mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja sitä kautta vaikuttaa terveyttä ja hyvinvointia määrittäviin tekijöihin. Osallisuus on keskeinen hyvinvointia ja terveyttä tuottava tekijä. (THL 2018.)

Osallistuminen on tämän työn yhteydessä yhteisöön sitoutumisen tasosta tai tavoista riippumatonta osallistumista projektin toimintaan.

Paasivaara ym. kertovat, että Virtasen mukaan ohjaus on kokoava yläkäsite. Ohjaukseen kuuluu tavoitteista päättämisen ohella toiminnan suunnittelu, käytännön toiminnan järjestäminen, seuranta ja arviointi. Projektiohjauksen tarkoitus on johtaa projektin materiaalisia ja inhimillisiä resursseja siten, että projekti saavuttaa tavoitteensa. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2013, 87.)

Projektin verkostoihin ja yhteistyöhön kiinnittyneen toiminnan yhteydessä johtamisen käsite maistuu vieraalle. Yhteisöllisen ja osallisuuteen pyrkivän toiminnan yhteyteen ohjauksen käsite sopii paremmin. Ohjauksen kuten johtamisen tarkoitus on sama, pitää toiminnan kurssi kohti päämäärää ja tuotantotiimi kunnossa. Johtamisen käsitteellä on rasitteena historian painolasti, hieman kärjistäen, johtaminen korostaa johtajaa ja hierarkiaa, kun ohjauksessa etusijalla ovat toiminnan osapuolet ja asiat. Jäljempänä tuon ohjaamiseen liittyviä asioita esiin käsitteiden johtaminen ja ohjaaminen avulla, lähdekirjallisuudessa käytetyn käsitteistön ja asiayhteyden mukaisesti.

Osallistava ohjaus rakentuu tässä yhteydessä sosiokulttuurisen innostuksen mukaisen aidon yhteisön yhteyteen. Aito yhteisö on sellainen sosiaalisen suhteen muoto, jossa

sosiaalinen toiminta on yhteisten intressien ja arvojen ohjaamaa (Kurki 2008, 130). Viitaten Ander-Eggiin Kurki (emt., 21) kertoo, että sosiokulttuurisen innostamisen lopullisena tavoitteena on edistää ihmisten osallistumista kulttuuriseen kehitykseensä luomalla mahdollisuuksia ihmisten väliselle vuorovaikutukselle. Sosiokulttuurisessa innostamisessa keskeistä on pyrkimys parantaa ihmisten elämän laatua elähdyttämällä ihmisten itsetoteutuksen prosessia, herättämällä tietoisuutta, organisoimalla toimintaa ja aktivoimalla ihmisiä liikkeelle. (Emt., 19.)

A-kiltalaisen ajattelun mukaisesti päihdeettömyyttä tai hyvinvointia ei voi tehdä kenenkään puolesta. Polkuja-projektissa osallistujat olivat toimijoita eivät toiminnan kohteita. Osallistavan ohjauksen teoriapohja vahvistuu ja täydentyy Freiren sorrettujen pedagogiikan avulla. Freiren mukaan ”pelastaminen” tai ”auttaminen” on riippuvuussuhteiden rakentamista huolimatta siitä, että tarkoitusperä on hyvä. Hänen mukaansa oikea tapa tukea on mahdollistaa ihmisten välistä dialogia. Dialogin avulla edistetään tiedostavuuteen kasvamisen prosessia, jossa omaa toimintaa tarkastellaan kriittisesti, puretaan oman ajattelun vääristymiä ja virheitä. (Suoranta & Ryyänen 2014, 119–120.)

Projektin osallistujiin nähden osallistavan ohjauksen tarkoitus oli elämänlaadun parantaminen tarjoamalla mahdollisuuden olla mukana siinä yhteisössä, sen täysiarvoisena jäsenenä, joka ottaa laajasti osaa projektin toimintaan ja sen määrityksiin. Osallistavan ohjauksen tavoite oli vahvistaa osallistujien toimijuutta ja saada heidät löytämään voimavaroja itsestään yhteydessä toisiin ja toimintaan. Freiren mukaan ”ihmisten vieraannuttaminen heidän omasta päätöksenteostaan merkitsee heidän muuttamista esineiksi” (Freire 2005, 92).

A-killan ja kaupungin työntekijöihin nähden osallistava ohjaus oli yhdessä kasvamista avoimeen vuorovaikutukseen, päämäärätietoisuuteen, itsensä johtamiseen ja arvosidonnaiseen yhteistoimintaan, jossa osallistujat olivat toiminnan yhdenvertainen osapuoli. Osallistava ohjaus oli yhteistoiminnan osapuolten – osallistujat, A-kilta ja psykiatria- ja päihdekeskus – yhteistoiminnan, yhtenäiskulttuurin rakentamisen ja projektin johtamisen punainen lanka.

Polkuja-projekti oli, yhtäaikaisena rajallisena ja rajattomana toiminnan raamina, yhteistoiminnan osapuolille mahdollisuus tehdä asioita aiempaan nähden uudella kokoonpanolla ja tavalla. ”Me olemme ne, joita olemme odottaneet” (Suoranta &

Ryynänen 2014, 348). Hopi-intiaanien sanonta istuu hyvin projektin yhteyteen. Projektin ulkopuolella oli määrättömästi ymmärrystä ja tapoja tehdä asioita ”oikealla” tavalla. Osallistavan toimintakulttuurin aikaan saamiseksi oli tärkeää löytää keskeisiä kysymyksiä ja vastauksia niihin projektin sisältä. Osallistavan ohjauksen näkökulmasta vastausten ja tehtyjen päätösten ohella tärkeitä olivat ne osallisuutta mahdollistaneet prosessit, joissa näihin tulemiin tultiin. Osallisuus oli projektissa yksilötason tavoitteita palveleva edistystekijä. Osallisuus oli myös yhteisöä ja toimintaa kestäväällä tavalla rakentava voimavara.

Yhteisötila oli projektin yhteistyön fyysinen kiinnekohta. Yhteistyö rakentui yhteistoiminnan osapuolten ymmärryksestä siitä mikä on projektin toiminnan kohderyhmä ja mitä toiminnalla tavoitellaan. Yhteistyö oli yhteistoiminnan osapuolten yhdessä tekemistä ja toiminnan kehittämistä sen tarkoitusta vastaavaksi. Yhteistyö oli epävarmuuden sietoa edellyttänyt paikoin kivulias yhtenäiskulttuurin luomisprosessi, joka syntyi yhdenvertaisuudessa ja avoimessa vuorovaikutuksessa. Yhteistyö oli projektin pituinen kasvu- ja kehittämisprosessi luoda päämäärää palvelevia rakenteita, toiminnan muotoja ja tapoja.

SOSTEtalk!-blogissa (Suomen sosiaali ja terveys ry) Sirpa Korkatti määrittää yhteistyötä projektiin sopivalla tavalla. Hänen mukaansa, SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry:n näkökulmasta, yhteistyöllä edistetään hyvää elämää yhdessä. Hän kertoo Peterin ja Mantzin (2007) määritelleen yhteistyön sellaiseksi toiminnaksi, johon emme yksin pysty. Yhteistyö on työtä, jota tehdään yhdessä tai se voi olla selkeää työnjakoa. Yhteistyö ei ole sidottu paikkaan, se voi olla myös resursseja. Oleellisena yhteistyön piirteenä hän esittää, että organisaatiot tekevät yhteistyötä mutta sen toteutuksesta vastaavat ihmiset. (Korkatti 2017.)

Kumppanuus on tämän työn yhteydessä yhteistyön kasvuprosessi, jossa luottamus kumuloituu sitoutumiseksi. Kumppanuus on lisääntynyttä huolenpitoa siihen, että kumppani tai kumppanit tulevat kuulluksi ja saavuttavat yhteistyölle asettamansa tavoitteet. Kumppanuus on tasavertainen yhteistyösuhde, jossa huolehditaan yhteistyön osapuolista myös henkilötasolla. Kumppanuus on vuorovaikutteisia päätöksentekoprosesseja, jotka rakentavat yhteistyötä kestäväällä tavalla.

1.5 Tutkimustehtävät

Tutkimustehtävät tiivistyivät ja muotoutuivat tutkimusprosessin aikana. Lopullisen muodon ne saivat tutkimusraportin kirjoitusprosessin yhteydessä. Aikomukseni oli tutkia myös vastaako toimintamalli projektiin osallistuneiden päihteettömyyden ja hyvinvoinnin tarpeisiin. Kysymys olisi ollut erillisen tutkimuksen aihe.

Tutkimustehtäväni ovat:

- Mitkä ovat projektin, siinä tehdyn yhteistyön ja ohjauksen keskeisiä piirteitä?
- Miten osallistava ohjaus palvelee yhteistyötä?

Paasivaara ym. esittävät kysymyksen siitä kykenevätkö kolmas sektori ja kunnat projektimuotoiseen yhteistyöhön (Paasivaara ym. 2013, 55). Pitäen tutkimustehtävät mielessä lähdän vastaamaan tähän Polkuja-projektissa tehdyn yhteistyön perusteella.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ TUO JYVÄT ESIIN

”Tutkimusmenetelmä koostuu siis niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 178). Havaintojen keräämisessä käyttämäni tavat ja käytännöt olivat osallistuva havainnointi, haastattelut sekä projektiin liittyvät asiakirjat ja muut aineistot. Aineistoa on paljon: puhtaaksikirjoitettuja haastatteluja 65 sivua (Arial 12), dokumentteja ja valokuvia 34 GB, ja oma muisti täynnä projektiin liittyvää toimintaa, käytäntöjä, oivalluksia ja merkityksiä. Opinnäytetyöni on yksi kertomus Polkuja-projektista. Työni lähtökohta on projektiin osallistumisesta ja sen dokumentoinnista syntynyt ymmärrys, jota syvennän, valaisen ja tulkitsen haastatteluaineiston, lähdekirjallisuuden ja Santalaisen (2006) tarjoaminen näkökulmien avulla.

Tallensin, kohtasin ja koostin projektissa väistämättä tunnetta, tulkintaa ja tietoa monin tavoin. Osallistuminen projektin suunnitteluun tuotti perustietoa. Projektipäällikkönä muunsin toimintaa ja syntynyttä tietoa tekstin muotoon. Tutkimuskysymyksiin nähden projektin sisäpiiriläisyys ei antanut vastauksia. Tekemäni valinnat ja vastaukset ovat tutkimusprosessin tulosta.

Aloittaessani tutkimusprosessin en tiennyt johtamisen tai vuorovaikutuksen painottuvan sillä tapaa kuin ne työssäni näkyvät. Prosessin alkaessa näin mielessäni työni kaaviona nuolineen. Nyt koen sen ihmisten välisenä vuorovaikutuksena. Aistin siinä maaku elämästä kaikkine mausteineen. Työni päälukujen määrä väheni prosessin myötä. Johtaminen, viestintä ja toimintakulttuuri avasivat tutkimusaihetta niin kattavasti, että verkostoyhteistyölle ja kehittämiselle ei jäänyt sijaa. Kyse voi olla myös työjärjestyksestä. Otsikosta huolimatta, mitäpä muuta projekti oli ja tutkimukseni on kuin verkostoyhteistyön kehittämistä.

Kehittämiprojekti, kuten Polkuja-projekti, on toimintatutkimuksen hengenheimolainen. Toimintatutkimuksessa haetaan ”käytäntöön sovellettavaa ja hyödynnettävää tietoa käytänteiden kehittämiseksi”. Verrattuna perinteiseen tutkimukseen tulokulma on tyystin erilainen. Perinteinen tutkimus lähtee liikkeelle teoreettisesta intressistä käytännön hyödyn sijaan. Perinteinen tutkimus kysyy kuinka asiat ovat, kun toimintatutkimusta kiinnostaa kuinka asioiden tulisi olla ja minkälaista tietoa kehittämisen tueksi tarvitaan. Toimintatutkimus on kiinnostunut käytänteitä parantavasta tiedosta. (Heikkinen 2015, 209.)

Kuulan mukaan toimintatutkimukselle ei ole yksiselitteistä määritelmää. Tutkimustekniikoiden suhteen toimintatutkimus on jopa kuriton lähestymistapa, koska siinä käytetään tarpeen mukaan kaikkia mahdollisia metodeja, joita tutkimukseen osallistuvat pitävät relevantteina. Kun toimintatutkimus perustellaan omaksi tutkimuksen lajiksi, voi sen luonnehtia yhdeksi laadulliseksi tutkimusstrategiaksi. (Kuula 2001, 218.)

Toimintatutkimuksen kainalo on, Kuulan kuvaamana, niin suuri, että sinne uppoaa myös minun opinnäytetyöni. Yhteensopivuus paranee Kurt Lewinin (1948) esittämän määrittelyn myötä: toimintatutkimuksen lähestymistapa perustuu ajatukseen siitä, että sosiaalinen todellisuus ymmärretään paremmin silloin kun tutkimus yhdistyy todellisessa ympäristössä tehtävään muutokseen ja sen tutkimiseen (emt., 218). Ajatus istuu hyvin opinnäytetyöni viitekehyksenä olevaan kehittämiprojektiin. Yhteensopivuus toimintatutkimuksen ja opinnäytetyöni välillä paranee entisestään Kuulan lainatessa Beinum, Fauchaux ja van der Vlistiä (1993, 6). Kuula tuo esiin, että tutkittavat ovat tutkimus- ja muutosprosessin aktiivinen osapuoli, ja koska myös tutkija osallistuu

aktiivisesti muutosprosessiin, perustuu tutkijan ja tutkittavien suhde yhteistyöhön ja yhteiseen osallistumiseen (emt., 218).

Edellä esittämäni kuvaus luonnehtii projektia ja tutkimusprosessia mainiosti. Haastattelut, projektin pääosalliset, olivat kanssani rakentamassa projektia. Opinnäytetyöni haastatteluihin osallistumalla he olivat kehittämässä sitä edelleen ja luomassa kanssani projektista yhteistä tulkintaa. Yhdessä tekemistä luonnehti se, että tutkimukseeni liittyneet haastattelut olivat luonteva osa projektia. Haastattelut olivat yksi kehityshakuinen ja keskusteleva areena projektin muiden vastaavien kehittämisen kenttien lisäksi. Kuula korostaa vielä toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluvan ongelmakeskeisyyden, käytäntöön suuntautumisen ja pyrkimyksen muutokseen (emt., 2019). Täsmää tämäkin.

2.1 Valmiit teemat haastattelun tukena

Mikä teemahaastattelu on? Kysyvät Eskola ja Vastamäki, ja vastaavat sen idean olevan yksinkertainen. Kun halutaan tietää joltakin tai joiltakin mitä mieltä he ovat jostakin asiasta, niin kysytään sitä häneltä tai heiltä. Kyseessä on keskustelu, jossa pyritään vuorovaikutukseen. (Eskola & Vastamäki 2015, 27.)

Teemahaastattelu valikoitui menetelmäksi, koska luotan keskusteluun ja vuorovaikutukseen. Avoimessa keskustelussa osallistujien esittämät ajatukset herättävät ajatuksia toisissa. Parhaimmillaan syntyi yhteisen ajattelun ilotulitus, joka toimi kuin mehu-linko – parhaat pisarat tarjoavat tuoreita näköaloja. Haastattelut olivat työnsä ja/ tai vertaisjakamisen kokemusten kautta harjaantuneita keskustelijoita mikä edisti asiaani.

Keskustelun aikaansaamiseksi kokosin ryhmät siten, että ne koostuivat projektiin liittyvistä luonnollisista ryhmistä, ihmisistä, jotka tuntevat toisena ja joiden tulokulma projektiin nähden on yhtenevä. Kaikki haastattelut olivat projektin keskeisiä toimijoita ja minulle tuttuja. Asian ja toisensa tuntevien henkilöiden keskustelussa osapuolet saivat ajatuksen ravintoa toisiltaan ja parhaimmillaan haastatteluissa vallitsi innostunut ilmapiiri. Huolimatta nauhoituksesta tai haastattelutapaamisten tavoitteellisuudesta vuorovaikutus haastatteluissa oli välitöntä. Haastatteluissa olin aktiivinen osapuoli, samaan tapaan kuin aiemmin projektin muilla areenoilla.

Laatimani haastattelukysymykset olivat raami teemahaastattelun tekemiseen. Oletin, että kaikilla haastatelluilla ei ole vastauksia kaikkiin kysymyksiin. Halusin kuitenkin tarjota kaikille haastatelluille mahdollisuuden vastata kaikkiin kysymyksiin. En halunnut päättää kenenkään puolesta mitä he haluavat sanoa tai mihin he osaavat vastata.

Eskolan ja Vastamäen mukaan teemahaastattelu on muodoltaan väljä raami aihealueen ja sen käsittelyn suhteen (emt., 29). Tiukasti tulkiten tekemäni haastattelut eivät olleet teemahaastatteluja, koska minulla oli käytössäni kysymyslista, jonka olin lähettänyt haastatelluille ennakkoon. Hirsijärvi ja Hurme kutsuvat puolistrukturoitua haastattelumenetelmää teemahaastatteluksi. Heidän mukaansa menetelmälle on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on päätetty ennalta mutta tilaa on jätetty haastattelun tilannekohtaisuudelle. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47.) Halusin osallistujilla olevan mahdollisuus pohtia asioita ennalta. Haastattelutilanteessa esitin kysymykset keskustelunomaisesti. Kysymykset olivat keskustelun johdattamisen apuvälineitä ja vuorovaikutusta tukeva rakenne. Ne eivät olleet tiukka rajaava formaatti vaan viittoja minulle pitää fokus mielessä. Toteutustavan vuoksi miellän haastatteluni luonteeltaan puolistrukturoiduksi huolimatta niiden strukturoidusta rakenteesta.

Teemarungon tarkoitus on varmistaa, että kaikista teemoista tulee keskusteltua kaikkien haastateltavien kanssa (Eskola & Vastamäki 2015, 37). Käyttämiäni teemoja olivat yhteistyö, toimintamalli ja kehittäminen. Haastatteluissa olivat edustettuina projektin kaikki osapuolet. Haastatelluilla oli oma tulokulmansa projektiin: osallistuja ja/tai vapaaehtoinen, kaupungin tai A-killan työntekijä, harjoittelija, kumppani (ohjausryhmä/ Psykiatria- ja päihdekeskuksen johto ja Psykiatria- ja päihdehuollon erityispalvelujen johto), asiantuntijuus (A-Kiltojen Liitto) ja A-killan toiminnanjohtaja sekä projektin muu kumppani. Samat teemat ja haastattelukysymykset eri näkökulmista tarkasteltuina antoivat rikkaan ja runsaan aineiston.

2.2 Avoimuus haastattelujen periaatteena

Puhtaaksikirjoitetun haastattelukoosteen tarkastutin haastatetuilla. Korjaukset ja täsmennykset tein ehdotusten mukaisena. Aikomukseni aineiston ydinkohtien käsittelystä ohjausryhmässä jäi aikomukseksi. Haastatelluilta haastattelun yhteydessä saamani luvan mukaisesti käytin haastatteluaineistoa reaaliaikaisesti projektin kehittämiseen sekä RAY:n avustushakemuksen ja raportoinnin tarpeisiin.

Etiikan näkökulmasta haastattelujen toteutuksen avoimuus on keskeistä. Ennakkoon lähettämässäni saatepostissa avasin opinnäytetyöni taustoja, kerroin haastattelukysymysten ohella myös tutkimuskysymykset, kuvasin haastattelun toteutuksen, haastateluaineiston käytön ja haastattelun luonteen. Ennakkotiedoilla osoitin arvostusta haastatteluun osallistuneita kohtaan ja kuvasin mihin he ovat ryhtymässä. Menettelyllä halusin parantaa myös haastateluaineiston laatua. Toivoin haastateltavien pohdittavan kysymyksiä ennalta.

Hirsijärvi ja Hurme lainaavat Homania (1991, 69) esittäessään, että tutkija joutuu usein pohtimaan missä määrin tutkimuksen tavoitteista ja metodeista tulisi kertoa haastateltaville. Heidän neuvonsa asiaan on, että haastateltavien tulisi voida antaa suostumuksensa ”asianmukaisen informaation pohjalta”. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 20.) Projektissa yleinen käytäntö oli, että kaikki sen osapuolet toimivat saman tiedon pohjalta. Avoimuus oli oleellinen toimintaa määrittävä piirre. Haastatteluissa asianmukainen informaatio oli, että kerron kaiken. Haastattelun taustoitus lisäsi haastateltavien turvallisuutta. Osallistujat tiesivät mihin ryhtyvät. Turvallisuudentunne lisäsi heidän rohkeuttaan tuoda haastattelussa esiin omia näkemyksiä ja osallistua keskusteluun.

2.3 Havainnointi aineistonhankinnan osana

Havaintojen tekeminen on arkinen asia, se on kerrostuvaa ja kumulatiivista. Kerrostunut käsitys ympäristöstä auttaa huomaamaan mitkä asiat ovat huomion arvoisia. Havainnoinnin avulla rakennamme ymmärrystä siitä mitä ympärillämme tapahtuu. Tieteen yhteydessä havaintojen tekeminen on pitkälti samanlaista. Tieteessä havainnoinnin avulla pyritään saamaan aineistoa ilmiöstä tai tietystä ongelmasta. Erona arkihavainnointiin tieteessä korostuu ajattelun merkitys. Ajattelun merkitys korostuu, kun havaintoaineistoja työestetään analysoimalla tieteellisiksi johtopäätöksiksi. (Grönfors 2015, 146.)

Grönforsin mukaan havainnoimalla hankittua tietoa on mahdollista yhdistää muulla tapaa hankittuun aineistoon. Havainnoimalla hankittua tietoa voidaan käyttää syventämään haastattelutietoa. Hänen mukaansa havainnointimetodille tulee aina olla selkeä perustelu. Hän tuo esiin myös metodin suuritöisyyden. (Emt., 150.) Perusteluni havainnointiin metodina on, että en voinut olla havainnoimatta johtuen roolistani Polkuja-projektissa. Suuritöisyys on totta mutta dokumentointi oli osa työtäni, joten sitä

olisin tehnyt myös ilman tutkimuksen näkökulmaa. Havainnointiin liittyvän tiedon syventävän vaikutuksen haastatteluaineistoon nähden voin allekirjoittaa. Vai olisiko saattanut käydä niin, että haastatteluja tehdessäni käytössäni ollut runsas havainnointiaineisto syveni ja jäsenyi haastattelujen ansiosta.

Tutkimukseen haastatellut ja projektin toiminnassa aktiivisesti mukana olleet olivat tietoisia palkkatyöni ja opinnäytetyön yhteydestä. Havainnointi liittyi työhöni ja projektin toiminnan kehittämiseen. Palkkatyöstä irrallaan olevaa havainnointia, havainnointia tutkimusta varten, en tehnyt vaan havainnointi oli luonnollinen ja kiinteä osa työtä. Työni ei kohdentunut osallistujarajapintaan. Suuri osa projektiin osallistuneista ei tuntenut minua enkä minä heitä. Tutkimukseen liittyvä havainnointi ei kohdentunut projektin satunnaisiin vierailijoihin. Tutkimuksen havainnoinnin kautta ei synny yhteyttä yksittäisiin henkilöihin. Havainnoinnin avulla tuon asioita esiin ainoastaan yleisellä ja käsitteellisellä tavalla.

2.4 Etiikka mukana tutkimuksen käännteissä

Tutkimuseettiset ratkaisut ovat tutkijoiden itsensä tekemiä ja he ovat niistä vastuussa. Tutkimusetiikka sen sijaan koostuu enenevästi kollegiaalisesti sovituista periaatteista ja tavoitteista. (Kuula 2006, 26.) Tieteen riippumattomuuden suhteen voidaan asettaa rajoituksia liittyen yksilön oikeuksiin suhteessa siihen mitä ja miten voidaan asioita esittää. Kuula kertoo, ettei tiedeyhteisö voi tehdä täysin itsenäisesti ratkaisuja tutkittavista asioista ja siitä, miten tutkimusongelmat ja -kysymykset tulee muotoilla (emt., 27).

Kuula esittää eettisten kysymysten kulkevan tutkimuksen rinnalla sen kaikissa vaiheissa. Hänen mukaansa etiikka moraalisisina valintoina ja päätöksinä on läsnä tutkimuksessa aiheen valinnasta tutkimuksen tulosten vaikutuksiin saakka. (Emt., 11.) Kuula kertoo tutkijoita koskevan vaitiolo- ja salassapitovelvollisuuden, joka estää tutkimuksessa kerättävien tietojen käyttämisen muulla tapaa kuin tutkimuksen tarkoitukseen (emt., 15). Tutkimusprosessin aikana huomasin pohtivani eettisinä kysymyksinä asioita, joita en aiemmin ollut huomionut.

Kuulan esittämää tutkimustiedon käytön rajausta pohdin, koska käytin haastatteluissa keräämiäni tietoja projektin toiminnan kehittämiseen ja raportointiin (RAY). Sain haastatelluilta luvan tähän. Keräsin tietoa projektin toimintaan osallistuneilta selvit-

tääkseni projektissa tehtyä yhteistyötä ja sen ohjausta. Tutkimukseni kohdentui projektiin, jonka avulla haluttiin parantaa osallistujien elämänlaatua. Pohdintani tulos on, että osallistujien tarpeet huomioiden olisi ollut epäeettistä olla käyttämättä haastattelutietoa muussa kuin tutkimuskäytössä.

Tutkimuseettisen tarkastelun ja projektin osallistavan toimintatavan yhteyteen on luontevaa tuoda kriittinen, osallistuva toimintatutkimus, joka on enemmän maailmankuvallinen suuntaus kuin metodologia. Reasonin ja Bradburyn (2006) mukaan tämän toimintatutkimuksen muoto kokee maailman suhteina, joissa me kaikki olemme osallisina toimijoita ja tekijöitä. Toimintatutkimus työstää sitä, miten osallistumme maailman rakentamiseen ja millaista maailmaa rakennamme (Suoranta & Ryyänen 2014, 203.)

Maailma on iso kokonaisuus ja sitä on rakennettava pala kerrallaan. Projekti oli rakennusprosessi, jossa sen osapuolet rakensivat Pohjois-Helsinkiin yhteisöä, verkostoja ja toipumispolkuja, jotka tukivat päihde- ja mielenterveystoipujien oman elämän korjausrakennusprosesseja. Projektissa tehdyn yhteistyön ja sen ohjauksen tutkiminen tuki näitä prosesseja pohtimalla mitkä yhteistyön ja ohjauksen muodot palvelevat parhaiten projektin tavoitteita.

Freiren luonnehdinnan mukaan voivat prosessin osallistajat ja tutkija olla toimintatutkimuksessa kanssatoimijoita, jotka oppivat yhdessä ja refleктоivat prosessia yhdessä (emt., 202–203). Sen enempää kuin itse mietin opinnäytetyöhön haastattelemani ihmisiä tutkittavina niin tuskin kukaan ajatteli minua tutkijana. Hierarkian vähäisyys ja yhdenvertaisuus turvasivat sitä, että projektin opinnollistaminen oli yksi lisä projektin kehittämisessä, ei irrallinen osa sitä.

Toimintatutkimukselle on olennaista uuden tiedon tuottaminen ja pyrkimys korjata epäkohtia mahdollisimman reaaliaikaisesti (Kuula 2001, 11). Opinnäytetyötäni varten kokoamani haastatteluaineisto odotti jalostamista pitkään. Häpeääni lieventää hieman se, että käytin haastatteluaineistoa välittömästi projektin tarpeisiin. Homehtumisen sijaan aineisto hyödytti projektin toiminnan ymmärtämistä, sen kehittämistä ja projektin toimintaan osallistuneita. Aineistosta nousi yhteisön keskusteluihin seikkoja, jotka olivat toiminnan osapuolilta piilossa tai unohduksissa.

En ole ensimmäinen, joka pohtii toiminnan kuvausta suhteessa yksilöön ja hänen oikeuksiinsa ja koskemattomuuteensa. Seurausetiikka pohtii tekojen vaikutuksia yksilölle itselleen ja muille asianosaisille. Seurauseettistä pohdintaa joudutaan tekemään, kun mietitään miten tutkittava ja heidän yhteisönsä esitetään tavalla, joka tuo todellisuuden esiin mutta ei leimaa kielteisellä tavalla tutkittavia. (Emt., 23.)

Olen tehnyt pohdintaa ihmisten käyttäytymisen ja etiikan näkökulmista liittyen tilanteisiin, joissa käytökseen ja yksilön toimintaan liittyvät asiat ovat yhteydessä yksilön itsensä esiin tuomaan mieleen kiinnittyvään diagnosoituun sairauteen. Tämän pohdinnan tuloksena olen päätenyt siihen, että en hae työssäni selitysvoimaa ihmisten ominaisuuksien tai käytöksen perusteella vaan teen näissä tapauksissa yleisluonteisia viittauksia.

Kuula (emt., 17) esittää tieteen pyrkimyksen riippumattomuuteen ja itsenäisyyteen, kun tieteen metodeilla ja päämäärillä haetaan uutta tietoa ja ymmärrystä (Hallamaa 2002). Riippumattomuus ja itsenäisyys törmäävät edellä esittämäni diagnosoidun ongelman kohdalla yksilön oikeuksiin ja myös etiikkaan. Yksilön koskemattomuus lisää vaivaa kehittää ilmaisun muotoja, jotka tuovat esiin käytökseen ja vuorovaikutukseen liittyneitä asioita.

Koska etiikan kysymysten pohdinnoissa on luonnollista siirtyä diagnoosista sydänvereen, teen sen seuraavaksi. Hakalan mukaan laadullisen tutkimuksen tekeminen on sisäpiiriläisen hommaa. Hän tuo esiin ”sydänverellä” kirjoitetun gradun vaaran. Kun tutkimuksen kohde on kovin lähellä tutkijan omaa elämää, tulee helposti sokeaksi asialle ja aineistolle. (Hakala 2015, 20.) Tutkimuksen kohteen kokeminen tärkeäksi lienee motivaation lähde. Sydänveren vuodatuksen riskiä en tunnista. Kokemusosaamisen sijaan täydensin projektin osaamispääomaa muulla tavoin.

2.5 Analyysillä laatua ja syvyyttä

Aineiston kirkkaiden ilmentymien kohdalla ”nousee tuloksia” on ilmaisuna hieman harhaanjohtava (Eskola & Vastamäki 2015, 42–43). Haastatteluissa esitettiin huomioita, joista osa oli ollut minulta piilossa. Nämä esitetyt asiat eivät kuitenkaan olleet tuloksia, koska tehtäväni opinnäytetyöni tulosten mitta-asteikon laatijana on huolehtia siitä mitkä asiat ovat tuloksia. Haastattelussa esitetty on tulos vasta pohdittuani sen

merkitystä. Pohdinta on ymmärtääkseni analyysia vasta silloin, kun pohdintani tukeutuu johonkin analyysimenetelmään.

Eskolan ja Vastamäen mukaan teemahaastatteluaineistoa analysoidaan useimmiten teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Teemoittelu tarkoittaa aineiston jäsentämistä teemojen mukaan ja edelleen sen pelkistämistä. He esittävät, että teemahaastattelussa kynnys analyysiin on alempi kuin mitä se on tavallisesti laadullisen aineisto kohdalla. Aineiston voi sen taltioinnin jälkeen järjestää teemoittain niin, että kaikkien haastatteluiden esittämät asiat tulevat saman otsikon alle. (Emt., 43.)

Analyysi etenee siten, että otetaan yksi teema kerrallaan tarkasteluun ja katsotaan mitä oleellista haastatteluissa on esitetty. Kuva tarkentuu sitä mukaa kun tarkasteluun otetaan uutta haastatteluaineistoa. Viimeistään tässä vaiheessa mukaan tulee teoria ja aiemmat tutkimustulokset. Teemoittaisen analyysin sijaan aineistoa voi tarkastella myös tapaus kerrallaan. (Emt., 43.) Opinnäytetyöni kohdalla tapaukset palvelevat teemoja, joten oletan tarkastelevani aineistoa teemojen avulla. Analyysi vaikuttaisi olevan läpivalaisu aineistoon. Keino, jolla saadaan aineistosta oleellinen näkyviin.

Hakala pohtii aineiston hankinnan yhteydessä sen luotettavuutta. Luotettavuutta arvioidaan tiedeyhteisössä kahdella tavalla: 1) Kuinka hyvin keräämäni tiedot kuvaavat niitä asioita ja ilmiöitä, joihin tutkimukseni pureutuu (sisäinen luotettavuus). 2) Onko käytetyllä menetelmällä kerätyistä tiedoista mahdollista tehdä yleisiä päätelmiä (aineiston ulkoinen luotettavuus). Ulkoinen luotettavuus rakentuu sisäisen luotettavuuden varaan. Hyvä sisäinen luotettavuus ei kuitenkaan takaa ulkoisen luotettavuuden onnistumista. (Hakala 2015, 23–24.)

Haastatteluaineiston kerääminen oli sisäistä luotettavuutta tukeva menettely. Haastattelutilanteissa tiesin mitä halusin ja osallistumalla keskusteluun pystyin huolehtimaan keskustelun tavoitteen mukaisesta etenemisestä. Haastattelujen riittävä kesto turvasi sisäistä luotettavuutta. Keskustelun oli mahdollista antaa polveilla eikä haastatteluilmapiiriä vaarantavaan välittömään puuttumiseen ollut tarvetta. Ulkoisen luotettavuuden kohdalla riski oli menetelmän käyttämisessä, ei menetelmässä itsessään. Haastateltavat edustivat kattavasti projektin osapuolia. Kysyin kaikilta haastateltavilta samat asiat, mahdollistin keskustelua sitä sanoittamatta.

Analyysi on erittelyä ja luokittelua. Synteesi luo kokonaiskuvaa ja tarkastelee tutkittavaa ilmiötä uudessa perspektiivissä. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 143–144.) Synteesi vie

ajatukseni tekemiini haastatteluihin. Haastatteluiksi kutsumissani ohjatuissa keskusteluissa tuli julki näkemyksiä, jotka vastasivat teemoittelun ja analyysin raameja syvemmin opinnäytetyöni kysymyksiin. Esitetyt merkitykselliset näkemykset, asiaa pohdittuani, kasvoivat synteessä syntysijaansa suuremmiksi ja saivat paikkansa siinä valikoituneessa aineistossa, jonka avulla vastaan opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiin.

2.6 Oma ajattelu käyttöön analyysia tehtäessä

Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2008, 216–217) lainaavat Eskolaa (1975, 47) kertoessaan tutkimusongelman ja analyysin olevan yleensä yhteneviä. Hirsijärven ym. kuvaama aineiston tarkastus ja tietojen täydentyminen toteutuu haastatteluaineistoni kohdalla lähettäessäni tekemäni haastattelukoosteen haastatelluille ja pyytäessäni siitä palautetta.

Analyysimenetelmän suhteen Hakala korostaa omien ”ajattelun elimien” merkitystä kertoessaan ajattelutaidon olevan ensimmäinen ja tärkein analyysimenetelmä. Hakala korostaa ajattelun merkitystä tutkimukselle kertoessaan, että tutkimusmenetelmä, hyväkin sellainen, tuottaa parhaimmillaan ainoastaan luokiteltua materiaalia ajattelun raaka-aineeksi. Hyvä tutkimus pitää aina sisällään jotakin luovaksi oivaltamiseksi luokiteltavaa. (Hakala 2015, 18.) Haastattelujen yhteydessä esitettyjen ”kultajyvien” kohdalla koin asian esittäneen henkilön tehneen analyysin puolestani. Tutkimusprosessin saatossa ymmärrykseni on lisääntynyt siinä määrin, että voin allekirjoittaa niiden kohdalla Hakalan määrittelyn ”luokitellusta materiaalista”.

Havainnointiaineiston analyysi ei juuri eroa temahaastattelun analyysistä. Molemmissa käytetään sanoja numeroiden sijaan. Koska laadullisen aineiston analyysissä ei voi käyttää tietokoneanalyysia, on tutkijan panos tärkeä. (Grönfors 2015, 159.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteeseen kuuluu ajallisuus ja paikallisuus, Hakala käyttää käsitettä ideografisuus. Kvalitatiivisen aineiston ominaispiirteeksi hän kertoo, että aineiston keruu ja käsittely kiertyvät yhteen. Jo aineiston keruun yhteydessä saatetaan vaatia analyttistä osaamista. Hakala kertoo, että haastattelu saatetaan valita heppoisin perustein aineiston keruumenetelmäksi unohtaen sen, että haastattelun perusominaisuuksiin kuuluu jatkuvan tulkinnan merkitys. Datan määrä ei ole ratkaisevaa vaan analyysin laatu, se mitä aineistosta saadaan irti ja millaisiin johtopäätöksiin tullaan. (Emt., 19–20).

Hakalan (2015, 22–23) johdattamana pohdin miten tutkimukseni tulokset ovat yleistettävissä vastaaviin kohdeympäristöihin. Koen, että ilman yleistettävyyttä tutkimukseni on luonteeltaan projektin tirkistelyä ilman parempaa motiivia. Projektissa haimme tuloksia ja vaikuttavuutta. Saman tavoitteen asetan myös opinnäytetyölleni. Pidän Hakalan neuvon tulosten yleistettävyyteen mielessäni. Määräenemmistön sijaan tarvitsen sanojeni vakuudeksi aineistoni äänen ja tuen, kunhan huolehdin käyttöohjeesta, siitä, että kerron mihin yhteyteen lopputuotteeni on tarkoitettu (emt., 22).

3 JOHTAMINEN – OHJAUSTA JA VUOROVAIKUTUSTA

Paasivaara ym. (2013, 82) lähestyvät projektin johtamisen problematiikkaa kysyessä kuka projektista on vastuussa, kuka sitä johtaa. Toinen kysymys, ketä johdetaan, on yhtä oleellinen. Nämä kysymykset mielessäni lähden perehtymään projektin ja yhteistyön johtamiseen.

Johtamisen painottuminen tutkimuksessani ei ollut suunnitelmallista. Vielä projektin alkaessa koin johtamisen ja vallan käsitteinä itselleni etäisiksi. En silti pysty saattamaan tutkimustani kirjalliseen muotoon ilman johtamisen käsitettä. Managerialismia käsitellessään Möttönen ja Niemelä (2005, 82) lainaavat Pollittia (1993) ja kertovat, että tehokkuuteen pyrittäessä johtaminen on avainasemassa ja siksi kehittäminen on suunnattava johtamiseen. Tutkimusprosessi johdatti ajatuksiani tähän suuntaan.

Polkuja-projektin toimintaan osallistui kirjo erilaisia ihmisiä ja ryhmiä. A-killan ja psykiatria- ja päihdekeskuksen työntekijöitä, vapaaehtoisia, projektin ohjausryhmä, toimintaan osallistuneet, A-killan hallitus, harjoittelijat, työkokeilussa olleet, lyhyt- ja pitkäaikaiset opiskelijat, työvoimapolitiittisin perustein mukana olleet, koevapautta tai yhdyskuntapalvelua suorittaneet, kuntouttavan työtoiminnan asiakkaat, sekä kumppanuuksien ja yhteistyön kautta mukana olevat. Projektiin osallistuneiden yhteisöjen ja ihmisten lukumäärä oli suuri. Johtamisen näkökulmasta mielenkiintoista oli, että projektipäällikkönä en ollut juuri kehenkään esimiessuhteessa.

Projektin nimeä voidaan ajatella sen toiminta-ajatuksena ”polkuja päihdeettömyyteen ja hyvinvointiin”: polkujen avaamista päihdeettömyyteen julkisen päihdehuollon rinnalle ja jatkeeksi yhdessä kaupungin ja muiden kumppaneiden kanssa. Toiminta-ajatuksen tulee ohjata toimintaa ja keskittyä sen tekemiseen mitä yhteisö todella halua

tehdä ja mitä se haluaa saada aikaan. Yhteisön tulee tehdä tavoitesuuntautunutta toimintaansa niin, että jokainen sen jäsen voi sanoa tuoneensa oman panoksensa sen eteen. (Drucker 2008, 22.)

Projektin varsinaiset resurssit olivat rajalliset ja hierarkia matala. Resurssien rajallisuus oli itse aiheutettua. Malmin yhteistilaan kiinnittyneen toiminnan lisäksi yhteistyö A-killan, Helsingin kaupungin Pohjoisen psykiatria- ja päihdekeskuksen ja kaupungin pohjoisen terveysasemien kanssa mahdollisti, kaupungin järjestöavustuksella rahoitetun, kokemusasiantuntijatoiminnan käynnistämisen projektin toisena toimintavuotena. A-killalta oli, projektin tavoitteiden mukaisesti, aktiivinen osapuoli verkostossa, joka suunnitteli, ja myöhemmin RAY:n avustuksella toteutti, päihde- ja mielenterveys- ja Itä-Helsingissä. A-killalta oli keskeinen osapuoli verkostossa, joka toteutti aktiivista ja ympärivuotista Green Care -toimintaa pääkaupunkiseudulla. ”Green Care on luontoon liittyvää toimintaa, jolla edistetään ihmisten hyvinvointia ja elämänlaatua” (Green Care Finland ry 2018).

Kupias esittää sosiokonstruktivistisen näkemyksen, jossa ihmiset tuovat tietojaan, ajatuksiaan ja näkemyksiään esiin, jotta niiden kehittäminen yhdessä on mahdollista (Kupias 2007, 142–143). Pyrin projektissa mahdollistamaan osallistumista valmentamisen eli coachingin periaatteita toteuttamalla. Valmentaja on valmennettaville innostaja, sparraaja ja sytyttäjä suhteessa heidän oppimis- ja kehittymisprosesseihinsa. Valmentajan rooliin kuuluu olla samaan aikaan tukija, rohkaisija, kysymysten esittäjä, kuuntelija, mahdollisuuksien avaaja ja uskottu. Kuuntelemisen merkitys korostuu valmennussuhteessa. Kuuntelemalla valmentajalle selviää mitä valmennettavat haluavat, heidän tavoitteensa ja unelmansa. (Emt., 142–143.)

Valmennuksen ohella koen sosiokulttuurisen innostamisen periaatteen läheiseksi. Siinä tavoitteena on ”edistää ihmisten omaa osallistumista kulttuuriseen kehitykseensä luomalla tilanteita ja mahdollisuuksia ihmisten väliselle kommunikaatiolle ja vuorovaikutukselle” (Kurki 2008, 21). Sosiokulttuurinen innostaminen korostaa vuorovaikutusta ja osallistumista (emt., 26). Innostaminen tukee myös ihmisten vapautta ja oma-aloitteisuutta yksilö- ja ryhmätasolla (emt., 26). Oma-aloitteellisuuden tukeminen istuu hyvin A-killalaiseen ideologiaan, jossa tavoitteena on tukea ihmisten omaehtoista pyrkimystä päihdeettömään elämään.

Lähestyn projektin aikaansaaman yhteisön johtamista yhteisöllisen johtamisen näkökulmasta. Yhteisöllinen johtaminen rakentuu yhteisöllisille arvoille. Yhteisöllisen johtamisen näkökulmasta yhteinen päämäärä saa ihmiset hakeutumaan kaltaistensa seuraan. Yhteisöllisesti johdetussa tiimissä jäsenten erilaisuus koetaan vahvuutena. Erilaisuus auttaa näkemään toimintaa monesta näkökulmasta. Vastuun jakaminen tasaisesti osallistujien kesken lisää motivaatiota, kun toiminta mielletään tärkeäksi. (Kärkkäinen 2005, 76–77.)

Kärkkäisen kuvaus yhteisöllisestä johtamisesta istuu hyvin Polkuja-projektin yhteyteen. Kuvaus on ideaali, johon projektissa eletty arki toi säröjä. A-kiltatoiminnassa arvot ovat keskeisiä toiminnan suuntaviittoja. Projektin keskeiset tavoitteet päihteettömyyden ja hyvinvoinnin suhteen olivat projektissa Kärkkäisen esittämä päämäärä. Erilaisuus koettiin pääosin rikkautena ja innostus vapaaehtoistehtäviin oli jopa yllättävää.

3.1 Spagettimalli kehittämisprosessin kuvaajana

Projektiavustuksen saamisen ehtona oli projektissa huomioitava, että seurantatietojen välittäminen RAY:lle oli osa valtionavustuslakiin kirjatusta avustusehdoista. STEAn (RAY) mukaan itsearviointi on järjestön itsensä toteuttamaa arviointia, jonka avulla tuodaan näkyviin toimijoiden näkemykset toiminnan kehittämistarpeista, tärkeiksi koetuista asioista, toiminnan vahvuuksista sekä tuloksista ja kehityksestä. STEAn avustamat järjestöt toimittavat STEA:lle pyydettyjä tietoja avustetusta toiminnasta, kehittämistarpeista sekä toiminnan tuloksista ja vaikutuksista neljästä näkökulmasta: työntekijät, vapaaehtoistoimijat, kohderyhmän edustajat sekä yhteistyökumppanit. Itsearvioinnissa on oleellista, että se rakentuu järjestön omista tarpeista ja tuottaa tietoa toiminnan kehittämisen tarpeisiin. Tärkeää on, että itsearviointi tuo näkyviin toiminnalla aikaansaatuja tuloksia ja vaikutuksia. (STEA 2017.)

Projektin kehitysprosessi rakentui A-killan ja psykiatria- ja päihdekeskuksen tunnistamasta tarpeesta edistää kohderyhmän päihteettömyyttä ja hyvinvointia Pohjois-Helsingissä. Projektin suunnittelun alusta oli yhteisötila, missä projektin osapuolten ydinosaamiset yhdistyivät. Projektia edeltänyt suunnitteluprosessi eteni sopimalla yhteistyön resurssoinnista, ulkopuolisen rahoituksen hakemisesta, rakenteista ja toiminnasta. Aatteellisessa mielessä lähtökohtia olivat A-kiltatoiminnan arvot ja periaatteet.

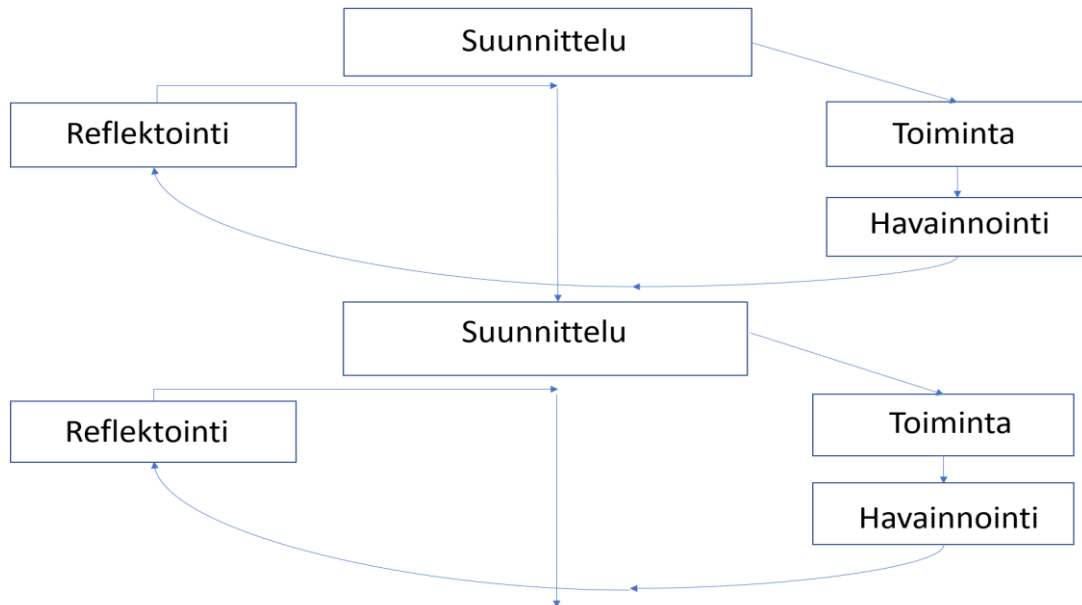
RAY:lle toimitettu projektisuunnitelma oli kuvaus projektin tarpeesta, projektin tavoitteista, toimintamuodoista, kumppaneista, viestinnästä ja arvioinnista ym. Suunnitelma jätti, projektin osallistavan ideologian mukaisesti, tilaa toimintaan osallistuville. Toimintaa tai yhteistyön ohjausta tukevia rakenteita ei suunnitelmassa tuotu esiin eikä niitä ennalta juuri pohdittu.

Projektisuunnitelmassa projekti vaiheistettiin alku-, keski- ja loppuosaksi. Suunnitelmassa tuotiin esiin vaiheiden osittainen päällekkäisyys ja että toiminnallisten prosessien rinnalla toiminnan arviointi ja kehittäminen kulkevat varsinaisen tekemisen mukana. Projektin alkuvaiheen (0–1 vuotta) toimista suunnitelmassa mainitaan mm. projektityöntekijöiden palkkaus ja perehdytys, vapaaehtoistoiminnan suunnittelu ja yhteistyön käynnistäminen. Varsinaisen toiminnan vaiheeseen (0,5–3 vuotta) kuuluvina asioina tuotiin esiin mm. toipumiskulttuurin luominen, toimintamallin rakentaminen kunnan ja kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyölle sekä vapaaehtoisten jaksamisen tukeminen ja osaamisen kehittäminen. Projektin loppuvaiheen (2–3 vuotta) tehtävinä esitettiin mm. toiminnan juurruttaminen, toimintakulttuurin kuvaaminen ja kumppanuussuhteiden ylläpitäminen. (Helsingin A-kilta ry työryhmä 2013.)

RAY:n arviointimallin logiikalla on yhtenevyyttä Toikon & Rantasen (2009, 66–67) kehittämismallia kuvaavan spiraalimallin vaiheiden kanssa. Avustuksen saaminen edellytti suunnitelmaa, suunnittelu oli projektissa toiminnan kiinteä ja luonnollinen osa, jota ei irrotettu toiminnan yhteydestä (suunnittelu), avustuksen saamista seurasi projektin keston jatkunut varsinainen toiminta (toiminta), jota arvioitiin eri näkökulmista (havainnointi), kerätyistä havainnoista ja haastatteluaineistosta luotiin ymmärrystä oman toiminnan kehittämiseksi, jota projektin kehitystarpeiden lisäksi muutettiin määräajoin RAY:lle raportoitavaan muotoon (reflektointi). Kerätty aineisto ja siitä luotu ymmärrys oli seuraavan kehittämiskierroksen lähtökohta.

Toimintatutkimuksen spiraalimalli (emt., 66–67) selittää jossakin määrin projektin kehittämisprosessia (kts. kuvio 1.). Mallin selityskyky paranee, kun avaan suunnittelun olemusta projektissa. Toimintaa leimasi kyky kokeilla sellaisia asioita, joita osallistajat ehdottivat ja jotka saivat kannatusta. Toiminnansuunnitteluilla osallistujan ehdottama uusi ryhmä saattoi edetä jo seuraavana päivänä uuden ryhmän aloittamisesta tiedottamiseen. Toimintaa järjestettiin osallistujia varten osallistujien kanssa,

myös havainnointi ja reflektointi olivat yhteisöllinen prosessi. Koen spiraalimallin mukaisen toiminnan arkisena tapana toimia. Projektissa mallin mukainen toiminta kohdentui projektin kokonaisuuden sijaan kulloinkin ajankohtaiseen asiakokhtaan.



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen spiraalimalli, Toikko & Rantanen (2009, 67).

Spagettimalli selittää spiraalimallia paremmin projektin kehittämissprosessia. Spagettimainen prosessimalli syntyy erilaisten kehittämismallien kritiikistä. Mielikuva spagettimallista projektin yhteydessä vastaa todellisuutta, kun spagetin ajattelee sen keitettyssä olomuodossa. Toimintatutkimuksen teoreettiset mallit, lineaari-, taso- ja spiraalimalli yksinkertaistavat kehittämissprosessin vaiheita, korostavat prosessin progressiivisuutta ja ovat paljolti vailla itsekritiikkiä. Mikäli kehittämissprosessi puristetaan jäykän mallin mukaiseksi, menetetään sen dialoginen ja reflektiivinen luonne. Todellisuus näyttäyty monimuotoisempaa kuin mitä mallit antavat ymmärtää. Spagettimalli reagoi ympäristöönsä avoimesti tai vapaasti, se voi olla katkonainen ja epälooginen, sen tehtävien kuten perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi, väliset suhteet tulevat esiin usein vasta myöhemmin eikä niiden järjestystä pysty ennakoimaan. (Toikko & Rantanen 2009, 64–72.)

Polkuja-projektin kehittämisprosessi istuu hyvin spagettimallin elämänolaiseen, dialogilähtöiseen, avoimeen ja vapaasti muotoutuvaan prosessiin, jossa kriittinen vuorovaikutus korostuu (emt., 69–72). Projektissa moniäänisyydelle ja erilaisille mielipiteille luotiin tilaa. Vapaasti muotoutuminen on suhteellista, mutta projektin laidat mahdollistivat osallistumisen ja avoimen keskustelun ja siitä nousevien ajatusten huomioimisen toiminnan suunnittelussa.

Projektin yhteys spagettimalliin täydentyy, kun Toikko & Rantanen, viitatessaan Krogh, Ichijo & Nonakaan (2000), esittävät kriittisen vuorovaikutuksen merkityksen ja taustalla vaikuttavan ajatuksen siitä, että asioita ja ilmiöitä ei aina voida määrittellä kovin tarkasti vaan määrittelyt kiinnittyvät tarkastelun näkökulmiin ja niiden intresseihin. Spagettimallin kehittämistoiminta tähtää tästä syystä sellaisten sosiaalisten prosessin luomiseen, joihin monet tahot voivat ottaa osaa. Tämä toimintatapa mahdollistaa erilaisten näkökulmien esiin tuomiseen. (Emt., 71–72.)

Myös spagettimalliin liittyy samankaltaisuutta spiraalimallin kanssa. Aiemmat prosessit yhdentyvät seuraaviin. Projektissa monet näkökulmat ja mielipiteet asioihin ja niiden joskus mutkikaskin käsittely rakensivat toimintaa ja yhteisöä. Kerta kerralta yhteisö oli kykenevämpi kehittämään käsiteltyä asiaa edelleen tai ottamaan uusia asioita prosessiin. Kehittämisprosessiosaaminen kehittyi ja yhteisöllinen kyky kehittää kasvoi projektin kuluessa.

Spagettimallin työtapana oli yhteydessä projektin osallistavan ohjauksen ideaan. Ne foorumit, joilla osallistujat osallistuivat toiminnan arviointiin ja suunnitteluun olivat heistä lähtöisin. Näiden foorumien työtapana oli vapaamuotoista rentoa yhdessäoloa ilman hierarkiaa ja protokollaa. Työntekijöiden rooli näillä areenoilla oli sovituista asioista tiedottaminen ja sen varmistaminen, että kannatusta saaneet asiat etenevät sovituksi. Opinnäytetyn haastattelussa tuli esiin, että osallistujat kokivat nämä mahdollisuutena vaikuttaa yhteisön toimintaan.

3.2 Päätöksenteko jalkautuu toiminnan areenoille

Viitaten Zengeriin ym. (2004) Paasivaara esittää, että erityinen haaste projektin johtamisessa on luoda itseohjautuva työryhmä. Tämä tarkoittaa sitä, että työryhmän jäsenet osallistuvat projektin toimintaan kokonaisvaltaisesti suunnittelusta toteutukseen ja edelleen arviointiin. Kun tämä toteutuu, ei työryhmää tarvitse valvoa, koska se

toimii hyvin kollektiivisen vastuun ja päämääriin sitoutumisen ansiosta. (Paasivaara ym. 2013, 112.) Paasivaaran laina-ajatus itseohjautuvuudesta oli projektin johtamisen tavoitetila. Päämääriin sitoutuminen edellytti päämäärien olevan tiedossa. Itseohjautuvuus oli projektin toimivuuden edellytys, pelkästään syystä, että työryhmän lisäksi toiminnan kokonaisuuteen, suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin, osallistuivat myös toimintaan osallistuvat.

Paasivaara jatkaa Zengeriä ym. (2004) lainaten, että projektipäällikön rooli on tukea ja ohjata ryhmiä itsenäiseen työhön. Valvomisen ja käskemisen sijaan valmentavaan johtamiseen kuuluu luottamus ryhmän toimintaan ja innostaminen. Tärkeää on johtaa sääntöjen sijaan periaatteilla. (Emt., 112.) Tähän on helppo yhtyä myös projektin tulokulmasta. Hieman kärjistäen väitän, että säännöt ja valvonta edustavat vanhakantaista ja raskasta kulttuuria, joka rakentuu epäluottamukselle. Kun projektin suunta on selvillä, ja kun projekti on sen osapuolten oma juttu, tukitoimet ovat kunnossa, niin innostavasta ilmapiiristä huolehtiminen auttaa projektin maaliin.

Paasivaara ym. korostavat merkitysten luomista yhtenä keskeisenä johtamisen onnistumisten selittäjänä. Merkitys tarkoittaa tässä yhteydessä tavoitetta, jonka saavuttaminen yhdistää ihmisiä. Merkitys on sitä, että toiminnan tavoitteet koetaan niin arvokkaiksi, että niitä halutaan tavoitella. Innostuneisuus ja motivoituminen ovat merkki onnistuneesta, henkilökohtaisella tasolla koskettavan, merkityksen luomisesta. (Paasivaara ym. 2013, 48.) Paasivaara ym. kiteyttävät johtamisen olevan merkityksen luomista, tavoitteiden kirkastamista ja niiden konkretisointia (emt., 48). Tämä kiteytys pitää sisällään ne oivallukset, joita olemme johtamisesta projektin yhteistoiminnassa saaneet. Mikäli tavoite ei ole yhteisesti jaettu, eikä se ole kirkas, ei ole mahdollista saada aikaan sellaista innostuneisuutta, joka johtaisi toivottuihin tuloksiin.

Päihde- ja mielenterveysongelmien kohdalla päihitteettömyyden ja hyvinvoinnin tavoitteet yhdistävät osapuolia merkityksellisellä tavalla. Projektin yhteydessä tavoitteiden saavuttaminen tai edistyminen niiden suuntaan oli merkittävää kaikille yhteistyön osapuolille. Mykrä ja Varjonen lähestyvät järjestöjen ja kuntien yhteistyötä RAY:n näkökulmasta. Yhteistyöhön ei ole valmista kaava, he kertovat, ja jatkavat yhteistyön rakentuvan osapuolten yhteistoiminnalle asettamien tavoitteiden perustalle. Yhteistyön

osapuolten tulisi valikoitua tavoitteiden saavuttaminen huomioiden. Tavoitteiden tulee olla konkreettisia, jotta ne koetaan yhteisiksi ja niillä on toimintaa ohjaava merkitys. (Mykrä ja Varjonen 2013, 31–33.)

Projektin toimintaa koskeviin päätöksiin osallistuivat kussakin tilaisuudessa paikalla olleet henkilöt: työntekijät, osallistujat ja muut osapuolet. He, jotka halusivat osallistua toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Osallistujien osallisuuden suhteen olimme projektissa palvelumuotoilun ideologian ytimessä. Tuulaniemen (2011, 28) mukaan palvelumuotoilun keskeinen tavoite on kaikkien palvelussa mukana olevien toimijoiden osallistamisen prosessiin jo suunnitteluvaiheessa.

Polkuja-projektin toiminta jalkautui useisiin toiminnan paikkoihin ja rakentui vapaaehtoisuudesta, osallisuudesta ja yhteistyöstä. Projektin monimuotoinen toiminta edellytti johtamisen hajauttamista toiminnan eri areenoille ja kaikille niille ihmisille, jotka olivat toimintaa rakentamassa, riippumatta heidän muodollisesta asemastaan. Matalan hierarkian toimintatapa on A-killan perinteestä tarkastellen itsestänselvyys mutta toimintatapana vieras yhteistoimintaan osallistuneille kaupungin työntekijöille.

Projektipäälliköllä ei ollut esimiesasemaa kaupungin työntekijöihin nähden. Yllättävää kyllä, muodollista esimiesasemaa ei olisi juuri tarvittukaan. Tarvittaessa kaupungin sitoumus haettiin kaupungin työntekijöiden esimiehiltä tai keskuksen johdolta.

Projektissa saatiin aikaan yhteisöllistä osallistumista. Projekti oli osallistujien oma juttu. Kärkkäinen esittää, että joustavassa ja asiakasohjautuvassa tuotantomallissa osaamisvaatimusten yksityiskohtainen määrittely vaikeutuu ja tarve jatkuvaan kehittämiseen ja oppimiseen korostuu. Asiakasohjautuvassa mallissa työtehtävät edellyttävät toimimista ryhmissä, tiimeissä, projekteissa ja verkostoissa. (Kärkkäinen 2005, 11.)

Kärkkäisen edellyttämä yhteistyö toteutui projektin toiminnassa eri yhteyksissä. Tunnistettu tarve uudistumiseen oli toiminnan kehittämisen edellytys. Paasivaara kertoo kyvyn tunnistaa uudistamistarpeita olevan yksi keskeisimmistä organisaatioiden menestystekijöistä (Paasivaara ym. 2013, 29). Projektin kyvykkyys tunnistaa kehittämistarpeita on vyyhdin ”kaikki liittyy kaikkeen” purkamista. Kyvykkyys tässä kohdin oli projektin tiedostamaton bonus, johdonmukaisen toiminnan seuraus, jonka oletan aiheutuneen monista asioista kuten humanista ihmiskäsityksestä, arvoista, toimintakulttuurista sekä ohjauksen ja viestinnän tavoista. Avoin vuorovaikutus projektin osa-

puolten kesken madalsi kynnystä esittää ja tunnistaa uudistustarpeita. Monet kehittämisen ja toiminnan areenat kokosivat ihmisiä yhteen mikä mahdollisti kehittämiskohteiden esiin tuleminen. Orientoitumista kehittämiseen lisäsi projektin osapuolten kokemus projektista yhteisenä asiana. Myös osapuolten yhdenvertaisuus ja matala hierarkia edistivät kehittämiskohteiden esittämistä.

3.3 Yhteistoimintaa verkostossa

Yhteistoiminta on verkostoyhteistyötä, jota voidaan tarkastella projektin näkökulmasta, koska verkostolla ja projektilla on paljon yhteistä. Paasivaara ym. kertovat projektin olevan verkostoa rajatumpi kokonaisuus, ja sen tapa toimia on tavallisesti verkostoa organisoidumpi. (Paasivaara ym. 2013, 118.)

Polkuja-projekti rakentui verkostoyhteistyössä. A-killan ja psykiatria- ja päihdekeskuksen tekemä yhteistyö oli osa projektin verkostoyhteistyötä, se osa projektia, joka on otettu tämän tutkimuksen yhteydessä tarkempaan tarkasteluun. Verkosto on organisaatioiden väljä yhteenliittymä, jolle Paasivaara ym. kertovat olevan luonteenomaista osapuolten välinen riippuvuus (emt., 118 mukaan). Verkostomaisessa toiminnassa yhteistoiminnan käsite on keskeinen. Paasivaara kertoo käsitteen yhteistoiminta olevan yhteistyön synonyymi (emt., 73). Paasivaara ym. (2013, 73) kertovat yhteistoimintaa kuvaavan vapaaehtoisuuden (vrt. Sinkkonen & Nikkilä 1988), vuorovaikutuksen ja toimijoiden merkityksen kasvamisen (Alter & Hage 1993; Ahrne 1994), myös tavoitteiden asettaminen yhdessä ja tavoitteen saavuttamista tukevista menettelytavoista sopiminen kuuluvat Paasivaaran mukaan yhteistoiminnan luonteeseen (vrt. Ylitalo 2005).

Järvensivu (2014, 10) kertoo verkoston toimivuuden avaintekijöitä olevan tunteminen, luottamus ja sitoutuminen. Grönroos tarkoittaa luottamuksen olemusta toteamalla luottamuksen olevan hiljainen psykologinen sopimus, joka sisältää oletuksen siitä mitä kukin osapuoli saa sisäisessä suhteessa (Grönroos 2009, 450).

Paasivaara ym. lähestyvät yhteistoimintaa ja verkostoyhteistyötä osuvasti projektin näkökulmasta. Projektissa tehtävän yhteistyön mahdollisuuksiksi he kokevat kyvyn koota asiantuntijoita yhteen ja tuottaa uusia palvelukäytäntöjä. Yhteistyön tavoitteiksi he kertovat tehokkuuden ja joustavuuden lisäksi kyvyn huomioida asiakkaiden tarpeita. Yhteistyön ominaisuuksiksi Paasivaara ym. kokevat mahdollisuuden uudistaa

palvelujen organisointia, asettaa asiakas keskiöön ja ylittää perinteisiä tuloksellista toimintaa haittaavia raja-aitoja. Sektorirajojen ylittäminen avaa mahdollisuuden verkostoyhteistyöhön mikä avaa uusia näkymiä, kuten eri alojen työntekijöiden osaamisen yhdistämisen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Paasivaara ym. 2013, 27.)

Onnistuneen projektin tunnusmerkkejä ovat toimiva verkostoituminen ja ihmisten kyky tehdä työtä yhdessä. Ihmisten johtamisessa keskeisiä asioita ovat vuorovaikutus, työhyvinvointi, eettinen kohtelu, luottamus, tiedon jakaminen, ryhmän itseohjaavuus ja sen tukeminen sekä innostuneisuus. (Paasivaara ym. 2013, 107.) Mikäli jollakin edellä mainitulla osa-alueella on ongelmia, vaikuttaa se yhteistoiminnan tuloksellisuuteen. Paasivaara ym. lainaavat Juliania (2008) kertoessaan projektin ohjauksen keskeisimmän työkalun olevan avoin keskustelu. Keskustelun tarkoitus on esittää näkemyksiä, ratkoa ongelmia, ideoida, innostaa ja tuoda projektiin tekemisen meininki. (Emt., 108.)

Sivulan mukaan luottamus syntyy siitä, että asioista ei sovita nurkissa, toistemme kunnioituksesta ja lojaalisuudesta. Ajatuksia herättävä on hänen esittämänsä ”johda toimintaa älä tuloksia”. (Sivula 2016.) Toiminnan läpäisevä avoimuus oli projektin peruspiirre, joka osoitti ja rakensi kunnioitusta. Sivulan lainaus Jack Welchiltä on johtamiseni kulmakivi: ”kyse on työporukasta, ei johtajasta.” Tulkitsen ja täydennän tätä, edelleen Sivulaa lainaten, että aina tulee kertoa kenen ideoilla ja ajatuksilla mennään. (Sivula 2016.) Projektissa julkinen kiittäminen rakensi luottamusta ja yhteisöä ja antoi voimaa kehittämiseen. Antamalla kiitosta sinne minne se kuului, sai projekti leveämmät harteet. Osallistujien rohkeus esittää ideoitaan ja mielipiteitään vahvistui niiden saadessa ansaitsemansa huomio.

Sivulan lainausta (edellä/ Jack Welch) vapaasti muokaten kyse on yhteisöstä, ei yksilöstä. Sivula ei ole laina-ajatuksensa kanssa yksin. Suomalainen kulttuuri on liian yksilö-, sääntö- ja suunnitelmakeskeistä (Halinoja 2016). Lienee osaltaan opinnollisen suuntautumiseni ansiota, että ajattelen työyhteisöön ja sen toimintaan liittyviä kysymyksiä yhteisön näkökulmasta. Polkuja -projektissa tuli toisinaan vastaan tilanteita, joiden kohdalla asioiden tarkastelu akselilla yksilö – yhteisö auttoi päätöksenteossa.

Halinojan esittämä liiallinen suunnitelmakeskeisyys saa tukea Paasivaralta ym. (2013, 83–85) heidän kehottaessa projekteja keskittymään, byrokratian ja muutoseikkojen

sijaan, luovaan työhön, vuorovaikutukseen ja varsinaiseen tekemiseen. Projektissa vähäinen hierarkia vahvisti osallisuutta ja edelleen osallistumista toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Projektin tehtävistä työyhteisö sopi yhdessä. Osaaminen ja mielenkiinto toimivat työnjaossa määräävinä tekijöinä. Projektiin ehdotettiin ammattinimikkeisiin ja perinteiseen työnjakoon liittyvää mallia. Tämä olisi laskenut työhyvinvointia, haaskannut resursseja ja aiheuttanut käytännön ongelmia.

Anna Munsterhjelm (2016) Suomen Partiolaiset ry:n hallituksen puheenjohtaja kertoi johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi onnistumisen kokemusten järjestämisen muille. Munsterhjelm in ajatus jalostaa Sivulan edellä esittämää edelleen. Ei tyydytä siihen, että annetaan kiitos sinne, minne se kuuluu, vaan pyritään järjestämään asiat siten, että onnistumisille luodaan otolliset olosuhteet. Se mitä saan omalla tekemisellä aikaan, projektin tavoitteisiin nähden, on vähäistä. Luomalla edellytyksiä muiden onnistumiselle voin parhaalla mahdollisella tavalla edistää yhteisön hyvinvointia ja tuloksen tekemistä. Munsterhjelm in mukaan ne organisaatiot menestyvät, joissa rakennetaan yhteistä kulttuuria, ei henkilökultteja. Niinpä, kyse ei ole minusta vaan meistä. Munsterhjelm tiivistää johtamisen olevan sitä, että saa ihmiset tekemään asioita yhteisen päämäärän eteen.

Johtamisen lähijaksolla Makkonen (2016) toi esiin mikromanageeraamisen (pikku-tarkkaa käytännön yksityiskohtiin menevää johtamista) tuhoisat vaikutukset työyhteisöön. Asia on yhteydessä isosti ajatteluun. Pienten yksityiskohtien sijaan ajatuksen laajentaminen toimintaympäristöön ja aikaikkunan avaaminen tulevaisuuteen asettavat yksityiskohdat niille kuuluvaan arvoon. Projektissa delegoin kokonaisuuksia, varmistin toimeksiannon selkeyden, lupasin antaa apuni tarvittaessa, asian edetessä kysyin miten menee ja kiitin hyvin tehdystä työstä. Kokonaisuuksien delegointi on työntekijöitä arvostava tapa jakaa työtehtäviä. Luottamuksen myötä se lisää myös työhyvinvointia ja keskinäistä arvostusta – rakentaa menestyksen kulttuuria.

Projektissa ainoa kirjallinen säännöstö oli osallistujien koostama huoneentaulu yhteisötilan toiminnan tarkoituksesta ja käytösetiketistä. Projektia ohjattiin keskustelun ja tavoite- ja arvosidonnaisen toiminnan, tarvittavan puuttumisen sekä Paasivaraa (2013) lainaten, luottamuksen ja innostamisen periaatteilla. Perustelen menettelyä sillä, että säännöillä ohjaamisessa tarvitaan loputtomasti sääntöjä, valvontaa ja sanktioita.

3.4 Foorumeita vuorovaikutukseen ja vaikuttamiseen

Työyhteisömme työntekijöistä (A-kilta ja psykiatria- ja päihdekeskus), opiskelijoista ja harjoittelijoista sekä tapauskohtaisesti mukaan kutsutuista henkilöistä koostuva tiimi oli projektin arjen toimintoja ohjaava kokoonpano. Käsiteltävistä asioista riippuen A-killan toiminnanjohtaja ja psykiatria- ja päihdekeskuksen yhteyshenkilö olivat paikalla. Tiimi oli toiminnassamme ainoa kokoonpano, missä ei ollut mukana vapaaehtoisia, koska tiimissä käsiteltiin myös osallistujia koskevia asioita. Projektipäällikön mukana olo tiimissä ei ollut edellytys päätösten tekemiselle.

Tiimi syntyi tarpeesta keskustella projektia koskettavista asioista yhdessä. Niin oudolle kuin se nyt tuntuu, projektin suunnitteluvaiheessa ei ollut ajatusta siitä, miten yhteistyötä ohjataan. Projektin alussa ei ollut käytännön tasolle ulottuvaa konkreetista ajatusta siitä mitä yhteistyö on käytännössä. Yhteistyö rakentui ajatus ”toimitilat samassa osoitteessa” – edellä sekä kaupungin tarkentaessa yhteistyöhön osallistumisen tapaa.

Tiimin asialista oli toimiston seinällä. Tiimin jäsenet täyttivät listaa sen mukaan minkä asian halusivat tiimiin tai lisäsivät listalle asian, joka oli puhututtanut osallistujia. Projektia koskettaneiden ongelmien käsittelyn lisäksi tiimi oli palautteen antamisen paikka. Tiimin ohjaus- ja kirjausvastuissa vuoroteltiin. Vakio-asioita tiimissä olivat mm. fiiliskierros, tulevat tapahtumat, työvuorot yhteisötilassa ja kalenterisulkeiset. Viikoittaisen kokoontumisen vuoroväliä harvennettiin kahteen viikkoon projektin toiminnan vakiinnuttua.

Projektin kaikissa päätösten tekemisten kokoonpanoissa oli mukana kaupungin ja/tai A-killan työntekijä. Kaikki työntekijät toimivat laajoilla valtuuksilla. Eri areenoilla työntekijöiden tehtävä oli varmistaa tehtyjen päätösten toteutuminen ja niistä tiedottaminen. Tiedottamisen merkitys korostui hajautetun päätöksen tekemisen mallissa. Hajautettu malli toimi hyvin. Päätöksiä tehtiin oman valtuutuksen sallimissa rajoissa. Nähdäkseni vastuuntunto, luottamus toisiin ja malliin voiteli hajautetun päätöksenteon mallin kitkattomaksi. Kärkkäinen kertoo yhteisölliseen johtamiseen kuuluvan ennakoivan ulottuvuuden tarkoittavan työntekijöiden laajoja vaikutusmahdollisuuksia ja sitä vastaavaa määrää vastuuta (Kärkkäinen 2005, 78).

Johtamisessa on riski hukkoa lillukanvarsiin. Vapaaehtoisuuteen, osallisuuteen ja yhteisöllisyyteen tukeutunut Polkuja-projekti piti kaiken aikaa iholla monia ihmisiä ja monia asioita. Johtajan päätehtävä, yksi niistä, on tasapainotilan hankkiminen juuri

tällä hetkellä polttelevien pienten asioiden ja kauaskantoisten projektin tarkoitusta edistävien merkityksellisten asioiden kesken (Drucker 2008, 38). Projektissa ohjausryhmä auttoi näkemään mikä on tärkeää.

Polkuja-projektin suurin ikkuna toimintaympäristöön oli projektin kumppaneista ja muista toimijoista koostuva ohjausryhmä. Ohjausryhmässä olivat myös yhdistyksen hallituksen ja vapaaehtoisten edustajat. Ohjausryhmä oli projektin refleктоiva kumppani, jolla oli kapasiteettia arvioida projektin toimintaa suhteessa sen tavoitteisiin. Ohjausryhmä otti kantaa arjen toimintaa suurempiin asioihin. Johtamisen näkökulmasta ohjausryhmä oli tukena omalle työlleni. Ohjausryhmään oli mahdollista tuoda tehtyä, tekemätöntä, tulkintoja ja ideoita, mitä vain. Ohjausryhmän avulla projekti sai suuntimia tekemiseen ja ymmärrystä toimintaan. Se, että ohjausryhmällä ei ollut muodollista valtaa suhteessa projektiin oli merkityksetöntä. Polkuja-projektin ohjausryhmän ehdotuksesta yhdistyksen hallitus päätti ohjausryhmän toiminnasta seuraavaa:

Ohjausryhmä on juridisessa mielessä vapaa vastuista eikä sillä ole suoranaista päätäntävaltaa projektiin. Ohjausryhmän rooli on projektia konsultoiva ja koordinoiva. Sen toiminnan tulee huomioida toimintaan osallistuvien ihmisten, projektin kumppaneiden ja Helsingin A-killan tarpeita. Ohjausryhmän tuloksellisen toiminnan mahdollistamiseksi projektiorganisaatio raportoi ohjausryhmän jäseniä projektin ohjauksen kannalta tarpeellisessa määrin ja asianmukaisella tavalla. (Hotti 2014, ohjausryhmän muistio.)

Kehittämisen, yhteistoiminnan ja toimintamallin näkökulmista kaupungin ja A-killan yhteistoiminnan teki antoisaksi, myös aika-ajoin haastavaksi, projektia toteuttavan tiimin koostuminen A-killan työntekijöiden lisäksi kaupungin työntekijöistä. Projektiin osallistuneiden kirjoa lisäsivät osaltaan vapaaehtoiset ja muut toimintaan osallistuvat kuten oppisopimusopiskelijat, tukityöllistetyt, harjoittelijat ja rikosseuraamuksen suorittajat. Yhteisön toiminnallista monimuotoisuutta lisäsivät yhteisöllisyys, moniammatillisuus, kokemusasiantuntijuus, yhteisötilan yhteydessä toiminut sosiaalinen lounaskahvila ja työntekijöiden erilaiset palkkausmuodot ja esimessuhteet.

Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen edellyttää rakenteita ja menetelmiä, jotka pitävät kehittämisen suunnassa ja jotka mahdollistavat kehittämistyön ja keskustelun.

Moniääninen keskustelu on kehittämisen ydin. Keskustelukulttuuri ilmenee keskustelun mahdollistavien foorumien muodossa. (Seppänen-Järvelä & Vataja, 2009, 24.)

Edellä esiin tuomani monimuotoisuuden hallintaan luotiin toimintaa ja sen kehittämistä tukevia käytäntöjä ja ratkaisuja, joista monet syntyivät yhteistoiminnan ja Malmin yhteisötilan erityistarpeista: Malmitiimi, aamupalaverit, projektin ohjausryhmä, säännölliset palaverit Pohjoisen psykiatria- ja päihdekeskuksen johdon kanssa, yhteydenpito kaupungin työntekijöiden esimieheen ja työntekijöille, vapaaehtoisille ja muille aktiivitoimijoille yhteiset kehittämispäivät, osallistujille suunnatut toiminnan suunnitteluillat ja vapaaehtoisten vartit, kumppanuussopimus (kumppanuussopimuksia myös projektin muiden keskeisten kumppaneiden kanssa), osallistujien kanssa laaditut Malmin yhteisötilan säännöt, tiimin työntekijöiden ja oppisopimusopiskelijoiden yhteiset työohjaukset, toiminnan osapuolten kriisipalaverit tarvittaessa, erikseen sovittavat kokoontumiset tarpeen mukaan, projektiin kiinnittyneen opinnäytetyön haastattelut ja muut toimet, yhteistyön areenat, vision kirkastaminen yhteisissä palavereissa, arvojen määrittäminen ja sopimukset vastuunjaosta. Projektille muotoutui erilaisia toimintamuotoja tarpeen mukaan. Näistä tukimuodoista osa syntyi ennakkoivasti ja suuri osa siinä vaiheessa, kun käytössä olleet keinot eivät enää riittäneet. Tarvittaessa -menettely suojasi yhteistyötä turhilta rakenteilta ja käytänteiltä.

Em. foorumeilla ja käytännöillä paransimme vuorovaikutusta ja lisäsimme väyliä vaikuttaa toimintaan. Paasivaara ym. lainaavat Seppänen-Järvelää ym. (1999) esittäessään, että projektin keskeinen menestystekijä on toimijoiden välinen luottamus, jota voidaan edistää huolehtimalla aidoista vaikuttamismahdollisuuksista, joihin voidaan edelleen vaikuttaa vuoropuhelua mahdollistavia kanavia luomalla. (Paasivaara ym. 2013, 112.)

Seppänen-Järvelä ja Vataja esittävät oleellisen kysymyksen foorumien ja muiden vuorovaikutustilanteiden toimivuudesta – ketkä käyttävät ääntä ja miten he sen tekevät, miten asialistat luodaan sekä mistä ja miten puhutaan (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 24). Projektissa ratkaisu tähän oli eri foorumien määrä ja vapaan osallistumisen mahdollistaminen sekä päätösten tekeminen kaikilla niillä foorumeilla, joilla kokoonnuttiin. Päätöksen tekemisen kyvystä huolehdittiin vastuun jakamisella ja työntekijöiden osallistumisella. Mainituilla foorumeilla tehtyjä päätöksiä ei harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta kierrätetty edelleen päätettäväksi.

3.5 Päätöksentekokykyä ilman vallan muodollisuuksia

Johtaminen syntyy esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksessa, missä osapuolet luovat ja kehittävät johtajuutta johonkin suuntaan. Johtaminen syntyy vuorovaikutuksessa ja se elää toimintakulttuurissa. Toimintakulttuuria on kaikki se näkyvä ja näkymätön mikä kuvaa organisaation toimintaa: puhuminen, käytös ja tavat toimia. Toimintakulttuuri näkyy myös johtamisen tavoissa. (Kaski & Kiander 2007, 13–14.) Projektissa toimintaan osallistuvien läsnäolo samoissa tiloissa ja toimiminen yhdessä työntekijöiden kanssa leimasi toimintaa. Johtamisen ja päätöksenteon irrottaminen yhteisöstä erilliseen tilaan tai rajattuun ryhmään olisi ollut outoa ja tarpeetonta. Se olisi ollut myös vastoin projektin osallistavaa luonnetta.

Parviäly ei ole ihmisten kohdalla välttämättä kovin mairitteleva älykkyyden ilmentymä. Skillhive kysyy mitä eroa on joukkoälyllä ja parviälyllä ja vastaa seuraavasti: ”Intunexin kehittämän parvityö-mallin mukaan parvi (”swarm“) määritellään työryhmäksi, joka organisoituu yhteisen sosiaalisen kohteen (kuten idean, ongelman tai projektin) ympärille osaamisen ja kiinnostuksen perusteella. Parvi työskentelee yhteisöllisesti jaetun sosiaalisen kohteen kehittämiseksi luoden samalla uutta tietoa tai uusia toimintatapoja.” (Skillhive 2014.)

Polkuja-projektin yhteyteen rakentunut yhteisö voidaan mieltää työryhmäksi, joka on organisoitunut projektin yhteyteen oman kiinnostuksensa perusteella. Yhteisö työskentelee yhteisöllisesti luodakseen projektissa sellaisen sosiaalisen hyvinvointimallin, joka rakentuessaan luo uusia toimintatapoja ja uutta tietoa. Sekaparven ohjaus perustuu yhteisön yhteiseen kiinnostuksen kohteeseen. Organisoituminen projektin yhteyteen osaamisen ja kiinnostuksen perusteella viittaa kevyesti kintaalla muodolliselle tavalle organisoitua. Epämuodollinen organisoitumistapa itsessään edistää sosiaalisen hyvinvointimallin aikaansaamista ja uudenlaista toimintamallia luodessaan synnyttää uutta tietoa.

Yhteisön mielenkiinnon kohteen ollessa yhteinen, osallistujien toiminta muovautuu tavoitteen saavuttamista palvelevaksi. Yhteinen kiinnostuksen kohde vähentää muodollisen ohjauksen tarvetta. (kts. edellä Paasivaara ym. 2013, 112.) Projektissa ohjaus oli luonteeltaan keskustelevaa, arvoperustaista ja yhdenvertaista. Ohjauksellinen vuorovaikutus kohdentui varsinaisen tekemisen sijaan tekemisen tapaan, siihen miten

edistimme tavoitteiden saavuttamista kohtaamalla toisemme arvostavasti. Muodollista valtaa ei tarvittu. Päätökset tulivat luottamuksellisen ja arvostavan vuorovaikutuksen seurauksena. Mikäli projektissa olisi syntynyt tilanne, jossa päätöksen tekemisessä olisi pitänyt vedota muodolliseen asemaan, olisi paljon menetetty. Hyväkin päätös voi hukkaa huonoon päätöksentekoprosessiin.

Polkuja-projektissa osallisuus ja yhteisöllisyys olivat sekä organisaation hallintaa että hallitsemattomuutta, vuorovaikutusta ja yhdessä opettelua. Koska organisaation kyvykkyys on ihmisissä, on kehittäminen kohdennettava heihin. Kehittämällä ihmisten osaamista kehitetään organisaation osaamista ja toimintaa. Kehittämistä voi suunnata. Kohdentamalla kehittäminen oikein tuetaan halutun kaltaista toimintaa. Jos halutaan lujittaa yhteisöllisyyttä, perehdytään yhteisöllisyyteen, puhutaan siitä ja pohditaan sitä yhdessä. Drucker (2008) kertoi minulle, että mikäli haluan paremman organisaation, tulee minun kehittyä ja mahdollistaa muiden kehittyminen.

Projektin kollektiivinen toimintatapa sekä avoin ja toiminnan osapuolia kunnioittava kulttuuri korosti tapaamme tehdä päätöksiä. Toisinmielisyyttä mahdollistava ja arvostava toimintatapa, jossa kunnioitetaan yksilöä ja hänen mielipidettään palvelee yhteisön kehittymistä ja kollektiivista oppimista. Parhaan mahdollisen päätöksen ohella on prosessi tehdä päätöksiä tärkeä. Hyvä prosessi rakentaa yhteisöä ja sen kykyä tehdä hyviä päätöksiä tulevaisuudessa mitä seuraava esimerkki tuo esiin (Haastattelu 2015, vapaaehtoiset ja osallistujat):

Kaikki on lähteny pienistä hennoista äänistä, väyliä saada mielipidettä eteenpäin on useita... ujompi on puhunut vapaaehtoiselle tai vakituiselle kävijälle, joka on vienyt asian eteenpäin ja yhdessä on ruvettu miettiä toimisiko tämä, esimerkiksi kirjoitusryhmä ja draamaryhmä. Kirjoittamisryhmä sai alkunsa tupakkapaikalla... miksi tota ei voitaisi kokeilla.

Projektissa toteutimme valmentavan johtamisen periaatteita. Tiimin jäsenillä oli mahdollisuus kasvaa avoimuuden ja luottamuksen vaikutuspiirissä. Projektin valmennusringissä oli mahdollista yrittää – onnistua ja epäonnistua. Lähtökohtani oli, että vastaukseni kysymyksiin eivät ole sen parempia kuin muiden. Kuten edellä toin esiin, hierarkkisen kaupunkiorganisaation näkökulmasta tämä tapa johtaa projektia ei ollut ongelmaton. Hierarkkisen organisaation toimintakulttuuriin nähden se näyttäytyi johta-

juuden puuttumisena: ”Kaipaa johtamista, ei päämäämistä, rauhallisuutta ja johtamista. Sitä, että kaikki tulevat kuulluksi, jotenkin, että langat pitää olla käsissä. Kaupungin päässä huonosti, erittäin huonosti hoidettu... toivoisin, että olisivat kiinnostuneempia.” (Haastattelu 2015, Malmitiimi.)

Polkuja-projektissa psykiatria- ja päihdekeskus oli A-killan kumppani. Johtamisen näkökulmasta kaupungin työntekijöiden esimiehet ja keskuksen johto huomioivat hienovaraisesti A-killan projekti-isännöityden. A-killan ja keskuksen yhteistyö oli osa projektia, mikä väistämättä vaikutti kaupungin työntekijöiden esimiesten johtamisen käytänteisiin. Projektissa toteutettu hajautettu johtajuus oli yhteistyöhön osallistuneille työntekijöille uusi asia, mitä se ei ollut johdolle: Tänä päivänä on arkipäivää, että samassa työyhteisössä työskennellään eri johdon alla ja eri toimitiloissa. Kaikki työ toteutuu tänä päivänä siten, että jaettu johtajuus on osa sitä. Olemme itsenäisiä, tasa-arvoisia ja demokraattisia, puhutaan porukalla ja sovitaan porukalla. Ollut selkeä kuvio, jokainen tietää olevansa taustaorganisaatiossa. (Haastattelu 2015, johto/ keskus ja erityispalvelut.)

Paasivaaran ym. (emt., 49) yksinkertainen ja yksiselitteinen tiivistys sopii kertomaan mikä yhteistoiminnassa ja palveluiden tuottamisessa on oleellista: ”Asioiden hallinnalla ja ihmisten johtamisen periaatteiden kirkkaudella on suuri merkitys projektien onnistumisessa”. Kyse on ihmisistä, asioista ja yhdessä tekemisestä – ymmärryksestä, motivaatiosta ja osaamisesta. Kyse on luottamuksellisesta vuorovaikutuksesta ja kirkastettuun tavoitteeseen suuntaavasta tekemisestä, joka tarjoaa osallistumisen mahdollisuuksia ja vaikuttavuutta, toiminnasta, josta sen osapuolet saavat ja jolle ne antavat kukin resurssiansa mukaan. Viime kädessä kyse on ilmapiiristä ja kulttuurista ja ymmärryksestä siitä minkälaista kulttuuria olemme rakentamassa ja miten.

4 VIESTINTÄ OHJAUKSEN TYÖPARINA

Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys tuli esiin haastattelussa kysyessäni niiden merkitystä Polkuja-projektin toimintamallin näkökulmasta: ”keskeinen merkitys..., yli 80 %” (Haastattelu 2016, projektin muu kumppani). Vastaus toi esiin paitsi haastattelun ja projektin rennon ilmapiirin, myös viestinnän keskeistä merkitystä projektissa ja ylipäätään kaikessa toiminnassa.

ESKO-hankkeesta saatujen kokemusten avulla pystyn tekemään peilauksia Polkuja -projektiin. ESKO-hanke oli Oulun seudun sosiaali- ja terveysjärjestöjen ja Oulun kaupungin Ehkäisevän työn kärkihanke vuosina 2009–2013. ESKO:ssa saatiin kokemuksia kunnan ja järjestöjen yhteistoiminnan kehittämistä hyvinvoinnin ja siihen liittyen kuntalaisten päihteisiin ja terveyteen liittyvissä yhteyksissä. (Häkkinen, Katja & Tourula, Marjo (toim.) 2013.) Järjestöbarometrin (2010; 2011) mukaan lähes kaikki sosiaali- ja terveysyhdistysten järjestämä toiminta on ennaltaehkäisevää työtä (Särkelä 2013, 9).

ESKO-hankkeessa pantiin merkille ilmapiirin merkitys sitoutumiseen ja tuloksiin. Osallistumisen, tasavertaisuuden ja avoimuuden merkitys huomattiin hyvän keskustelukulttuurin mahdollistajina. Tilanannon toisille ja erilaisille näkemyksille nähtiin edistävän keskustelukulttuuria, ”rento meininki on myös hyväksi”. (Viirkorpi 2013, 164.)

Salla Nazarenko (2016) avaa viestinnän merkitystä kertoessaan, että ”viestintä on osa kaikkea toimintaa.” Viestintä on verkostoyhteistyötä ja yhteisön toimintaa koossa pitävä liima, tärkeä osa ohjaamista ja johtamista. Viestintä on johtamisen apuväline koota työyhteisön palapelin palaset yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Viestinnän johtamiseen liittyvästä merkityksestä kertoo Yli-Kokkon toteamus siitä, että viestintä on keino ohjata yhteisön jäseniä kohti tavoitetta (Yli-Kokko 2005, 62).

4.1 Avoin vuorovaikutus ohjauksen työkaluna

Carl Weickin luoma organisaatioprosessin teoria korostaa organisaatiota ohjaavan tiedon merkitystä. Teorian mukaan organisaatiolla on oltava yhteisesti jaettu tieto siitä mitä toiminnalla tavoitellaan. Weickin mukaan organisaation tiedon jakamisen onnistuminen on suoraan verrannollinen sen toimintakykyyn. (Puro 1996, 59–60.)

Weickin ajatuksia on helppo ymmärtää. Ilman tietoa toiminnan tavoitteista on niitä kohti hankala pyrkiä. Projektin yhteyteen vietyä sovelsimme teoriaa siten, että tietoa toiminnan tavoitteista ja tavoista jaettiin kaikille niille, joita toimintamme kosketti. Emme tyytyneet tiedon siirtämiseen, tietoon ilman uusia merkityksiä, vaan pidimme vuorovaikutuksen rakenteet kunnossa ja väylät avoimina. Avoin vuorovaikutus avasi osallistujille ja toiminnan osapuolille ovet projektiin.

Dialogisen toiminnan ominaispiirteeksi Freire kokee yhteistyön, jota hänen mukaansa voi olla ainoastaan tasavertaisten subjektien kesken. Tätä tasavertaisuutta ei häiritse heidän toimiminen yhteistyön eri tasoilla tai vastuun epätasapaino heidän välillään yhteistoimintaan nähden. Tällaiseen yhteistyöhön päästään vain kommunikaation avulla. Freire tähdentää, että dialogi kommunikaationa on kaiken yhteistyön lähtökohta. (Freire 2005, 187.)

Paasivaara ja kumppanit tarkastelevat projektijohtamista hyvinvointipalveluissa kertoessaan, että projektin ohjauksen keskeisin työkalu on avoin keskustelu (Paasivaara ym. 2013, 108). Heidän mukaansa ohjauksessa on perimmiltään kysymys vuorovaikutuksesta ja dialogista projektin ja sen kumppaneiden välillä. Tätä tarkastelen seuraavaksi.

Freiren edellytys dialogille saa aikaan varovaisuutta tämän käsitteen käyttämiselle: ”dialogia ei kuitenkaan ole ilman syvää rakkautta maailmaa ja ihmistä kohtaan” (Freire 2005, 97). Hän jatkaa kertomalla, että usko ihmiseen on dialogin edellytys (emt., 99).

Osapuolten kirjo ja monet osallistumisen tavat leimasivat projektia. Projektin mahdollisuudet olivat dialogissa, koska organisatorista suhdetta oli vain joidenkin toimijoiden välillä, myös siksi, että avoin vuorovaikutus on tapa rakentaa yhteisöä ja toimintaa kestävällä tavalla. A-kiltatoiminta on vertaisuutta, joka ilmenee keskusteluna, vuorovaikutuksena. Kaupungin toimintatapaan nähden tasavertaisuuteen ja avoimeen vuorovaikutukseen perustuva toiminnanohjaus oli vieraampi. Freiren määrittely dialogille on vertaisyhdistykseen (A-kilta) nähden osuva. Uskoessamme muutokseen ja toipumiseen uskomme väistämättä myös ihmiseen.

Freiren ”rakkaus” on Kupiakselle ”kunnioitus”. Hänen dialogin määritelmänsä voi ajatella projektin ideaalina. Dialogi on ihmisten käymää vuoropuhelua, jossa ajatellaan yhdessä. (Kupias 2003, 16.) Kupias kertoo, että dialogi ei ole varsinainen menetelmä tai väline vaan tapa suhtautua asioihin, ihmisiin, itseen ja vuorovaikutukseen. Dialogi on tapa ajatella, se on myös kehittynyt vuorovaikutuksen tapa, joka edellyttää kuunteleminen, suoraa ja avointa ajatusten ilmaisua sekä kunnioitusta suhteessa itseen ja muihin. Dialogin pyrkimyksenä on luoda uutta ymmärrystä, se on mahdollisuus laajentaa ymmärrystä ja oppia uutta. Dialogissa keskeistä on ymmärtää muiden ajattelua ja sen motiiveja. (Kupias 2003, 16.)

Kauan sitten oli maan tapa, että keskeneräisistä asioista ei huudella. Mielestäni juuri niitä tulee pitää esillä. Idean poikaset ja ajatusten raakileet yhteisön ihmeteltävänä jalostuvat vuorovaikutuksessa ja yhteisöllisyys vahvistuu. Keskeneräisten asioiden viestintää voi tarkastella dialogin kehittäjän Sokrateen esimerkin avulla. Ulla Puron ja Janne Matikaisen mukaan Sokrates ei esittänyt mitään valmista vaan ”olennaista on keskustelu ja kysymyksenasettelu” (Puro & Matikainen 2000, 13–14). Sokrateen viitoittama tapa toimia jättää ihmisille tilaa työyhteisössä ja korostaa heidän ammatillisuuttaan. Yhteisön jäsenten mielipiteillä on väliä. Tähän ajatteluun istuu huonosti tapa viestiä, tai paremminkin tiedottaa, ainoastaan valmiiksi päätetyistä asioista.

Avoimuus ja pyrkimys dialogiin vuorovaikutuksen ohjaavina periaatteina olivat projektissa väylä jakaa tietoa ja luoda yhteistä ymmärrystä. Kun tieto on valtaa, on sen jakaminen vallan hajauttamista toiminnan osapuolille. Se on yhdenvertaisuuden käytännön toteutus ja vuorovaikutusten osapuolten ottamista mukaan porukkaan. Projektin osallistujien ja osapuolten välisen kanssakäymisen yhteydessä rinnastan ”tiedon” välineeksi. Vuorovaikutus oli osallistava prosessi, jossa ”tieto” yhdisti vuorovaikutuksen osapuolia ja jalostui yhteiseksi ymmärrykseksi.

4.2 Asennemuutokset tapahtuvat hitaasti

Paasivaaran ym. kirja ”Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa” avasi silmäni katsoa projektin sisäiseen vuorovaikutukseen liittyviä kysymyksiä vallan käsitteen näkökulmasta. Paasivaara ym. (2013, 138) mukaan ihmisten johtamisen näkökulmasta projektien ohjauksessa henkilöiden välillä olevilla valta-asetelmilla on iso merkitys. Heidän mukaansa työntekijöiden ymmärrys omasta vallastaan on saattanut syntyä aiemmassa organisaatiossa. Kun mietin asiaa nyt vallan näkökulmasta, voin nähdä siinä syytä projektissa aika-ajoin ilmenneisiin erimielisyyksiin, jotka jo syntyessään vaikuttivat sille, että nyt eri mieltä ovat ihmiset, eivät asiat.

Muutosvastarinta on hidas irtiotto vanhasta ja kasvu uuteen toimintatapaan. Muutosvastarinta voi liittyä valtaan siten, että henkilö voi käyttää vaikutusvaltaansa pitääkseen kiinni totutuista tavoista toimia. Muutosvastarinta on tarpeellinen toiminnan jarru tilanteissa, joissa on vauhtisokeuden riski. Muutosvastarintaa ei voi väistää Polkuja-projektin yhteydessä. Tiimissä oli huomioitu sama asia, ”muutokset tapahtuvat hitaasti, asennemuutokset kaikista hitaimmin.” (Haastattelu 2015, Malmitiimi.)

A-killan ja kaupungin työntekijät aloittivat työnsä projektissa eri aikaan. Projekti oli hyvässä vauhdissa, kun kaupungin työntekijät tulivat mukaan. A-killan työntekijöillä oli konkreettisen yhdessä tekemisen alkaessa vauhti päällä ja vähälle huomiolle jäi, että kaupungin työntekijät olivat juuri luopuneet ”omasta” päivätoimintakeskuksesta Maunulan Mestasta. Siirtyminen uuteen toimintatapaan tuli heille ilman siirtymäaikaa.

Paasivara (2013, 143) tuo kiinnostavan näkökulman lainatessaan Suhosta (2007). Hän kertoo, että muutosvastarinnalla on myös positiivinen vaikutus projektin ohjaukseen. Se synnyttää keskustelua ja voi parhaimmillaan toimia projektiorganisaatiota yhdistävänä tekijänä. Paasivaara ym. osuvat oikeaan. Projektin näkökulmasta niiden asioiden kanssa voi pärjätä, joista keskustellaan. Vaiettujen tai väistettyjen asioiden suhteen on vaikeampaa.

Seppälä-Järvelän ja Vatajan mukaan työyhteisön muodostumista ja yhteistoimintaa kannattelevat työntekijöiden samansuuntainen ajattelu toiminnan tavoitteista ja sen tarkoituksista sekä toimijoiden väliset toimintatapoja koskevat sopimukset (Seppänen-Järvelä & Vataja, 2009, 19–20). Tässä kohdin olivat projektin suurimmat haasteet, jotka aika-ajoin nostivat päätään arjen kohtaamisissa ja asiakysymyksissä.

Kokemusasiantuntijuus oli projektissa ja siihen kiinnittyneessä kokemusasiantuntijahankkeessa tärkeässä osassa. Projektin kokemusasiantuntija oli mukana erilaisilla foorumeilla kehittämässä kaupungin sosiaali- ja terveysalan palveluita. Kokemusasiantuntijuus oli ansaitusti myönteisen huomion kohteena. Kokemusasiantuntijat kohtaavat autettavan vertaisena ja tarvittaessa avaavat omaa kokemustaan toipumistarinan avulla. ”Kokemusasiantuntijuuden ja vertaisuuden nousu – juhlapuheista on tultu käytännön työhön, sitä arvostetaan enemmän. Sellaiselle on luotu paikkoja ja kovasti on tehty asiantuntemusta tykö.” (Haastattelu 2015, A-kiltatoiminta.)

Ammatillinen lähestymistapa pitää itseen ja omaan elämään kuuluvat asiat poissa keskustelusta. Henkilö, joka vertaistoiminnan näkökulmasta on osallistuja, on ammatillisessa tarkastelussa asiakas tai potilas. Kokemusasiantuntijuuden arvostus oli suurta psykiatria- ja päihdekeskuksen ylimmissä kerroksissa. Kaupungin palveluksessa asiakastyötä tekevien keskuudessa siihen suhtauduttiin varautuneemmin. Kokemusasiantuntijuus herätti perinteisen ammattinimikkeen omaavien keskuudessa huolta oman

ammattiosaamisen merkityksellisyyden suhteen ja epäilyksiä siitä, miten itseä lyhyemmän koulutuksen saanut toipuja voi auttaa ongelmaisia.

ESKO-hankkeessa moninäkökulmaisuus huomioitiin hankkeen vahvuutena. Yhteistyössä tukeutuminen yhteistoiminnan osapuolten toisiaan täydentävään asiantunteemukseen ja kokemustietoon oli kehittämisen lähtökohta. (Viirkorpi 2013, 163.)

Polkuja-projektissa kokemusasiantuntijuus nähtiin tärkeänä ja siinä koettiin olevan potentiaalia. ”Se, että kokemusasiantuntijat osallistuvat päihde- ja mielenterveyspalveluiden suunnitteluun, toteuttamiseen ja kehittämiseen. Asia on sellainen, jota pitää edelleen kehittää, jotta saadaan kokemusasiantuntijoita oikeasti mukaan. Kokemusasiantuntijoiden ja vertaisten käyttö on linjassa Mieli 2009 -suunnitelman kanssa, mikä on myös kirjattuna (strategiaan).” (Haastattelu 2015, johto/ keskus ja erityispalvelut.)

4.3 Viestintä ohjaa päämäärään

Opinnäytetyön haastattelussa tuli esiin, että toiminnan päämäärä ei ollut projektin kaikkien työntekijöiden tiedossa. Tämä herätti kummastusta A-killan työntekijöissä, koska heidän mukaansa päämäärä oli selvä. Vapaaehtoisten ja osallistujien haastattelu toi esiin, että heillä toiminnan tavoitteet olivat hyvin tiedossa. Päämäärä tuotiin esiin projektisuunnitelmassa ja kumppanuussopimuksessa. Kirjallinen aineisto jaettiin toiminnan osapuolille ja sitä käytiin yhteisesti läpi koulutuksissa ja muissa yhteyksissä.

A-killan työntekijöille mm. projektisuunnitelmassa esiin tuodut tavoitteet olivat maali, johon pyrimme. Malmin yhteisötilan toiminnan käynnistäminen ja vakiinnuttaminen oli osapuolten kanssa yhteinen tavoite. Pyrkimys toiminnan laajentamisesta Itä-Helsinkiin ja yhteisötilan ulkopuolinen toiminta, mm. Green Care -toiminta, eivät olleet osapuolille yhteisiä. Yhteisötilan ulkopuolisen toiminnan edellyttämät resurssit olivat pois Malmin yhteisötilaan kiinnittyneeltä toiminnalta. Projektin tavoite oli yhteinen ainoastaan osittain. Pelkistäen, projektin ja A-killan työntekijöiden tavoitteet kohdentuivat Malmin yhteisötilaan, Itä-Helsinkiin, kokemusasiantuntijatoimintaan ja Green Care -toimintaan kun yhteistyön kiinnepiste kaupungin työntekijöille oli Malmin yhteisötilaan kiinnittyvä toiminta. A-killalle yhteisötila oli laiturin, jolta suunnattiin muuhun kuin psykiatria- ja päihdekeskuksen kanssa tehtävään yhteistyöhön ja mahdollistettiin osallistujien suuntautuminen yhteisötilasta ulospäin.

Viestinnän johtamisen vaikeus, kiinnostavuus ja mahdollisuudet ovat nähdäkseni siinä, että kaikki yhteisön jäsenet viestivät yhteisön sisällä ja siitä ulospäin kaiken aikaa. Puro antaa tukea huomiolleni kertoessaan, että relationaalisen teorian mukaan ihmiset viestivät koko ajan (Puro 1996, 31).

Samasta toiminnasta on jokaisella oma tarinansa. Projektin viestinnän näkökulmasta jokainen kertoi sen mitä näki, koki ja tunsu, mitäpä muutakaan. Osallistavan ohjauksen näkökulmasta monet tarinat olivat projektin rikkaus. Projektin osapuolten kanssa oli tärkeää käydä vuoropuhelua siitä mikä projektissa on oleellista – muodostaa yhteistä ymmärrystä projektista ilman muodollisia menettelyjä.

Projektissa ryhmille tehtävä tiedottaminen toteutettiin, mahdollisuuksien mukaan, ryhmätyönä. Tiedotusryhmät koostuivat projektin osapuolista siten, että myös vapaaehtoisia oli mukana. Vapaaehtoisten osallistuminen tiedottamiseen oli osallistavan ohjauksen periaatteen mukaisesti sekä tiedottamista että tiedottajia palveleva tapa huolehtia projektin tunnettavuudesta. Freiren ajatuksia lainaten (edellä/ 1.4 Käsitteistöä) vuorovaikutusta tavoitelleilla tiedostustilanteilla pyrittiin edistämään tiedotustilanteen osapuolten tiedostavuuteen kasvamisen prosessia (Suoranta & Ryyänen 2014, 119–120).

Viestinnän johtamisen haastavuus on pitäytyä irti viestintään liittyvistä yksittäisistä kysymyksistä tai tarkoista määrittelyistä siihen mitä kukakin viestii. Viestinnän johtaminen yrittämällä hallita yksityiskohtia on toivoton tehtävä. Johtamisessa ja viestinnässä on tärkeää ymmärtää, miksi yhteisö on olemassa, kuten Paasivaara ja Alahuhta, Puron johdattamana, seuraavaksi osoittavat.

Puro esittää Weickin ajatuksen, että ihmisillä on pyrkimys viestinnällään toteuttaa yhteisön asettamia tavoitteita. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi yhteisöllä on oltava tietoa siitä mihin yhteisö pyrkii. Weickin mukaan yleinen tietoisuus yhteisön päämääristä määrittää yhteisön päämäärien mukaista toimintaa. (Puro 1996, 60–61.)

Projektin relevantin tiedon ajatus lähti tarkoituksenmukaisuuden periaatteesta. Tietoa pyrittiin jakamaan siten, että tieto oli vastaanottajasta kiinnostavaa, määrältään kohdullista ja vastaanottajan näkökulmasta oleellista. Weick korostaa päämäärän merkitystä eikä hän ole yksin. Nokian ja Koneen ylimmässä johdossa toimineen Matti Alahuhdan mukaan tärkeintä johtamisessa on yksinkertaistaminen ja kirkkaan suunnan osoittaminen (Raeste 2015). Alahuhdan lisäksi Paasivaara ja kumppanit korostavat

johtamisen olevan merkityksen luomista, tavoitteiden kirkastamista ja niiden konkretisointia (Paasivaara ym. 2013, 48). Viestintä on väline päämäärän, tavoitteen ja suunnan osoittamiseen. Viestintää ei voi erottaa johtamisesta eikä johtamista viestinnästä, eikä kumpaakaan ihmisistä.

5 OSALLISUUDEN KULTTUURIA RAKENTAMASSA

Projektikulttuurin ja projektin onnistumisen välinen yhteys on näytetty toteen useissa tutkimuksissa (Paasivaara ym. 2013, 122). Paasivarana ym. mukaan myös kulttuurin ja hyvinvoinnin lisääntymisen välillä on yhteys (emt., 123).

Projektihakemuksessa (RAY) kuvataan toipumiskulttuuria seuraavasti: ”Polkuja-projektin tavoitteena on luoda vertaistukeen, vapaaehtoisuuteen, yhteisöllisyyteen, yhteistoimintaan ja toiminnallisuuteen perustuva päihteetön toipumiskulttuuri, joka tukee, yhteisön toiminnan ja yhteistyön avulla syntyvän, uudenlaisen A-kiltayhteisön toimintaan osallistuvien päihteettömyyttä, elämänhallintaa, hyvinvointia ja terveyttä.” (Helsingin A-kilta ry työryhmä 2013.)

Myyryläinen esittää sosiaalipsykologi Antti Eskolan kuvauksen kulttuurisesta järjestelmästä, joka vahvistaa käsitystäni siitä, että yhteiskunnallinen valtakulttuuri on kulttuuripankki, josta yhteisöt saavat alkupääoman toimintakulttuurinsa rakentamiseen. Eskolan kuvaus kuuluu seuraavasti: ”Kulttuuriksi usein nimitetään kokonaisuutta, joka käsittää tiedon, uskomukset, taiteen, moraalikäsitteet, lain, perinteen sekä kaikki muut sellaiset kyvyt ja tavat, jotka ihminen on yhteiskunnan jäsenenä omaksunut. Kulttuuri myös antaa sosiaaliselle toiminnalle merkityksen, määrittelee sen. Jokin teko, ele tai ilme saattaa eri kulttuureissa merkitä aivan eri asioita, ts. vasta kulttuuri määrittelee käyttäytymisen sosiaalisen merkityksen.” (Myyryläinen 2012.)

Kulttuurista toimintakulttuurin voi matkata Alasuutarin (1999) mukana. Hän määrittää toimintakulttuuria lyhyesti mutta laveasti: ”toimintakulttuuri tarkoittaa sitä kollektiivista ajattelun ja käytäntöjen kokonaisuutta, elämäntapaa sekä maailman hahmottamisen tapaa, joka on kullekin yhteisölle tietynä ajankohtana ominainen” (YVI-hanke 2010–2014).

Paasivaara ym. tuovat esiin palveluprosessin kehittämisen ja kulttuurin muotoutumisen kannalta merkittävän asian. He kertovat kulttuurin ohjaavan vaikutuksen perus-

tuvan sen ominaisuuteen toimia organisaation jäsenten peilinä suhteessa omaan käyttäytymiseen. Kulttuuri on kooste perusolettamuksia ja normeja, jotka toimivat itsearviointiin ja ryhmäkontrollin normina. (Paasivaara ym. 2013, 123.)

Grönroosin mukaan käsitteet kulttuuri ja ilmapiiri liittyvät toisiinsa läheisesti. Hänen mukaansa organisaation sisäisestä ilmapiiristä voi tuntea yrityskulttuurin tilan. (Grönroos 2009, 478.) Ilmapiiri on tärkeä asia palveluiden kehittämisessä. Koin ilmapiirin yhteistoiminnan voimavarana ja projektin vetovoimatekijänä. Ilmapiiri oli toiminnan onnistumisen edellytys ja sen mittari. Grönroos menee kulttuurin ja ilmapiirin sidoksessa niin pitkälle, että kertoo käsitteitä kulttuuri ja ilmapiiri käytettävän usein samaa tarkoittavina (emt., 479). Hänen mukaansa kulttuuri ja ilmapiiri syntyvät osittain organisaation arjessa ihmisten vuorovaikutuksen seurauksena (emt., 478–479).

Siteeratessaan Zika-Viktorsson ja Ingelgårdia (2006) Paasivaara ym. (2013, 123) tuovat esiin kulttuurisidonnaisuuden taustaorganisaatioiden ja projektikulttuurin välillä. Kulttuurien erilaisuus oli projektin näkymätön taustatekijä, mutta läsnä myös useissa projektin toimintaa koskevissa asiakysymyksissä. Kulttuuri ei ollut ainoa yhteistyön rakentamisessa huomioitava seikka. Projektiin osallistuneilla ihmisillä oli erilaisia, näkyviä ja piilossa olleita, päämääriä, motiiveja, tapoja ja tottumuksia projektin suhteen.

5.1 Arvot kulttuurin ankkureina

Atjonen esittää Launosen ajatuksen siitä, että arvot ovat käsityksiä tai uskomuksia, joilla on yhteys haluttuun lopputulokseen ja käyttäytymiseen. Niiden ominaisuutena on se, että ne eivät ole tilannesidonnaisia ja, että ne ohjaavat valintoja ja arviointia. Sosiaalinen valinta on arvoihin liittyvä ominaisuus. Arvo, arvostuksen kohde, koetaan yhteisössä yhteisesti tavoittelemien arvoiseksi. (Atjonen 2007,14.)

A-kiltatoiminnan perusajatukset on kirjoitettu arvoihin. Arvot ohjasivat A-killan ja projektin toimintaa. Koska A-killalla ei ollut kirjoitettua strategiaa, arvoista ammenttiin toimintaa ohjaavia periaatteita. Projektisuunnitelma oli käytännössä A-killan visio, strategia ja toimintaohjelma. A-kiltatoiminnan arvoja ovat päihdeettömyys, vapaaehtoisuus, toiminnallisuus, kokemuksellisuus, yhteisöllisyys ja yhteistoiminta. Kirjoitetut arvot eivät olleet psykiatria- ja päihdekeskuksen toiminnan ohjauksen väline. Projektin aikana käynnistimme arvoprosessin, jonka tavoitteena oli määrittää arvot, jotka huomioisivat paremmin myös yhteistyötä ja sen osapuolia. Prosessi jäi kesken.

A-kiltatoiminnan arvojen yleisluonteisuus teki niistä toiminnan osapuolille helposti hyväksyttäviä. Haastattelussa A-kiltatoiminnan arvojen koettiin olevan yhteydessä yhteistyöhön: ”yhteistyö ei potki arvoja nilkoille, ne ovat sopusoinnussa yhteistyön kanssa, ihmisten kunnioitus sellaisena kuin he ovat ja tasavertaisuus” (Haastattelu 2015, Malmitiimi).

5.2 Avoin vuorovaikutus yhteisön voimavarana

Freiren esittämä näkemys siitä, että kriittinen ajattelu on aidon dialogin edellytys, on keskeinen (Freire 2005, 101). Freire jatkaa ajatustaan kertomalla, että aidon dialogin edellyttämä kriittinen ajattelu suhtautuu todellisuuteen prosessina ja muutoksena. Se on kiinni toiminnassa ja nykyhetkessä. Kyse ei ole nykyhetkeen sopeutumisesta, vaan tärkeintä on todellisuuden jatkuva uudistaminen. (Emt., 101.) Freiren ajatukset istuvat projektiin, kehittämiseen ja muutostarpeiden tunnistamiseen. Toimintapa, joka ajan saatossa erkanee muuttuvasta todellisuudesta, on nykyajassa kiinni kuin kotiseutumuseo.

Meillä on eroa toimintatavassa ja kulttuurissa kaupungin kanssa. Meidän (A-kilta) tapa toimia ja viestiä on heidän mielestään aika rajaton. Tulisi kirkastaa ja poimia niitä viestejä, joita halutaan vahvistaa yhteisössä ja yhteisöstä ulospäin. (Haastattelu 2015, A-kiltatoiminta.) Projektissa tuli esiin, että olemme jossain määrin kulttuurin, koulutuksen ja tapojemme vankeja. Kulttuuriksi muuntuneiden tottumusten uudistuminen edellyttää poisoppimista mikä tekee ajattelun uudistamisesta hitaan prosessin. Projektissa yhdenvertaisuus ja osallisuus olivat itsestään selviä lähtökohtia:

Ja sit se tuntu, että on itelläkin mahdollisuus vaikuttaa, mahdollisuus vaikuttaa..., ja tähän liittyen, vapaaehtoisilla oman arvon tunne kasvaa aika kohisten. Oli silloin aikoinaan aika matalalla kun oltiin oikein kunnolla syvissä vesissä, pieni vastuu kasvattaa oman arvon tuntoa, luo luottamusta itteensä, pystyy tekemään jotakin..., se on yks hyvin tärkeä asia meille kävijöille, että meille annetaan vastuuta ja arvostetaan, että sinähän pysyt siihen. (Haastattelu 2015, vapaaehtoiset ja osallistujat.)

Koen perusteettoman samanmielisyyden uhkana toiminnalle ja sen kehittämiselle. Projektissa pyrimme luomaan kulttuurin, joka tuki osallistujia kertomaan näkemäänsä, kokemaansa ja tuntemaansa. Pyrin ohjaamaan yhteisöä siihen, että emme ole

asioista eri mieltä vaan toista mieltä ja, että uusi tulokulma projektiin on palvelus yhteisön keskustelukulttuurille ja kehittämiselle, kunhan kiinnitämme huomiota asioiden esitystapaan ja välillämme säilyy kunnioitus.

Osapuolten välinen arvostus luo kulttuuria, jossa ongelmia ja erimielisyyksiä pystytään käsittelemään asiallisesti ja toisia arvostaen. ESKO-hankkeen kokemuksena havaittiin myös, että liialliseen konsensukseen pyrkiminen tasapäistää ajattelua mikä voi estää uusien innovaatioiden syntymisen ja haitata toiminnan kehittämistä. Konfliktit avavat asioiden eri puolia ja voivat herättää huomaamaan uusia ratkaisua vaativia asioita. (Häkkilä, Pääkkö, Saarenpää, Sarvela, Tourula & Vuoti 2013, 169–171.)

Malmittiimin käytännöt ja toisinmielisyyden arvostaminen loivat osaltaan projektin keskustelukulttuuria ja kulttuuria ylipäättäen. Seppänen-Järvelän ym. mukaan työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen tulema on työyhteisön parantunut keskustelukulttuuri, joka ilmenee työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien parantumisena, heidän tasa-arvonsa vahvistumisena ja rohkeuden lisääntymisenä. Kehittäminen korostaa perustehtävää ja luo ymmärrystä siihen. Myös työntekijöitä yhdistävien tekijöiden löytyminen yksittäisten työntekijöiden ja ammattiryhmien välille kuuluvat työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen mahdollisuuksiin. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 28–29.) Nämä seikat ovat kumppanuuden ja yhteistoiminnan ideologian ytimessä. Ideologian, jota koeteltiin mutta joka rakentui sitä mukaa kun yhteistoimintaa ohjattiin käytännön toimin valittuun suuntaan.

Seppänen-Järvelän ym. mukaan kunnallisista työyhteisöistä saadut tutkimustulokset osoittavat, että menestyville työyhteisöille on yhteistä niiden kiinnostus niin toiminnan tuloksia kuin henkilöstön hyvinvointia kohtaan. Menestyville työyhteisöille on ominaista vuorovaikutteisuus, osallistavuus, työntekijöiden tukeminen ja kannustaminen, kehittymiseen kannustaminen, aktiivinen tiedottaminen sekä läheinen ja ihmisiin luottava johtamistapa. (Seppänen-Järvelä ym. 2009, 33.)

5.3 Osallisuutta yhdessä tekemällä

A-kiltalaiseen ideologiaan ja kokemusasiantuntijuuteen liittyy perustavaa laatua oleva ajatus siitä, että ihmiset ovat oman elämänsä asiantuntijoita. Heillä on oman kokemuksensa ja sen reflektoinnin avulla saavutettua asiantuntijuutta päihdeongelman

synnystä ja sen hoitamisesta. Yhteisömme rakentui tasa-arvoiseksi koska kullakin sen jäsenellä on tuomisenaan asiantuntijuutta.

A-kiltatoiminnan mallin mukaisesti Polkuja -projektin lähtökohtana oli turvallisuus. Projektissa turvallisuus oli kokemus fyysisestä koskemattomuudesta ja sosiaalisesta turvallisuudesta, kokemus vuorovaikutuksen luottamuksellisuudesta ja yhdenvertaisuuden toteutumisesta sekä vapautta käsitellä yhdessä muiden kanssa omaa toipumista ja elämää koskevia asioita.

A-kiltatoiminta rakentuu yhteiselle arvopohjalle, se on päihteetöntä, vapaaehtoista ja kussakin A-killassa omanlaistaan vertaistukitoimintaa. Polkuja -projekti rakentui A-kiltalaiselle aatepohjalle. Vertaisuuteen liittyvä vertaisjakaminen oli jakamistaloutta, jolla oli yhteys osallisuuteen. Muiden tarinoiden kuuleminen ja oman tarinan kertominen lisäsi yhteenkuuluvuutta, kokemusta porukkaan kuulumisesta ja kuulluksi tulemisestä. Sitoutumalla yhteisiin pelisääntöihin ja osallistamalla projektin toimintaan osallistuja saattoi edistää päihteettömyyteen ja hyvinvointiin liittyviä tavoitteitaan ja kokea yhteenkuuluvuutta yhteisöön.

Projektin ohjauksen avulla luotiin osallistumisen foorumeita, joilla osallistajat kykenivät olemaan mukana toiminnan rakentamisen kaikissa vaiheissa. Osallistavan ohjauksen keinoin vaikutettiin siihen, että osallistajat kohdattiin toiminnan osapuolina. Avoin vuorovaikutus ja toimintaa koskeva tiedon avoimen lähdekoodin periaate edistivät osallisuuden aikaansaamista.

Projektin osallistava ohjaus oli osallisuuden syntyä mahdollistavan sosiaalisen ekosysteemin rakentamista ja vaalimista. Se oli osallistumista ja avoimen osallistumisen mahdollistamista niille foorumeille ja niihin keskusteluihin, joissa määritettiin projektin toimintaa ja periaatteita. Osallistavaksi projektin ohjauksen teki se, että ohjauksella edesautettiin osallisuutta. Osallistava ohjaus ei syntynyt vahingossa. Se oli johdonmukaista työtä rakentaa sellaista toimintakulttuuria, jossa ei ole potilaita tai asiakkaita vaan osallistujia, ihmisiä, jotka ovat osallisia omaan ja yhteisön muiden osallistujien elämään ja edelleen osallisia yhteisön toimintaan. Ihmisiä, jotka toimintaan osallistumisesta voimaantuneina tukevat toisia ja jatkavat etenemistä kohti omia päämääriä.

Keskeinen ajatus päihde- ja mielenterveystyön ideologian rakennusaineeksi ja vapaaehtoistoiminnan kehittämiseen on Franklinin rakkauden käsitteeseen liittyvä tietoi-

suus siitä mitä ihminen on ja mitä hänestä voisi tulla (Franklin 2002, 102). A-kiltalainen ajattelu astelee Franklinin jalanjäljissä. Toipuminen on muutosprosessi, jossa pidemmälle päässeen vertaisen esimerkki osoittaa mihin toipumispolku voi johtaa.

Empiiriseen tutkimuksen yhteydessä Hankamäki tuo esiin, että eettisessä mielessä olisi hyväksi, mikäli ihmiset saisivat olla asiantuntijoita itseään koskeissa asioissa. Tämä turvaisi hänen mukaansa ihmisten oman vaikutusvaltaisuuden (Hankamäki 2003, 211–212). Osallistujien osallisuus ja valtaistuminen tulivat esiin haastattelussa: Yksi tavoite oli sosiaalisen osallisuuden, yhteiskunnallisen osallisuuden kokemusten tuottaminen, niin eikö tämä sitä mahdollista. Kuulutetaan ryhmään ja porukalla päätehtään, yhdessä suunnitellaan ja toteutetaan. Sen näköinen organisaatio, jota tuollainen paikka tarvii. (Haastattelu 2015, johto/ keskus ja erityispalvelut.)

Toipumisprosessiin liittyen monella projektin osallistujalla on kokemuksia passiivisesta asiakasroolista. Osallistuminen projektin toimintaan ja vapaaehtoistoimintaan oli valinta aktiivisen osallistujaroolin puolesta. Muutos toiminnan kohteesta sen osapuoleksi oli suuri harppaus, joka toi osallistujille valtaa suhteessa itseän ja muihin.

Polkuja-projektin keskeiseksi tavoitteeksi, päihteettömyyteen liittyvien tavoitteiden lisäksi, on määritelty toimintaan osallistuvien asiakkaiden hyvinvoinnin lisääminen. Paasivaaran ym. mukaan ihmisten arkea lähellä olevat hyvinvointipalvelut auttavat ihmistä toteuttamaan itseään (Paasivaara ym. 2013, 173). Tämän vuoksi projektin periaate tarjota osallistujille mahdollisuuksia toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen olivat keskeisiä. Tavoitteita kohti pyrittiin osallistujia ja työntekijöitä ja projektin muita osallistujia kuulemalla sekä mahdollistamalla projektin osapuolten osallistuminen toiminnan ideointiin, suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Hyvinvointivaikutusten näkökulmasta on eroa, osallistuuko toimintaan ”turistina” vai tuottajatiimin jäsenenä. Osallistuva henkilö ei ole toiminnan kohde vaan sen osapuoli. Tätä ajatusta jatkamalla päätyy olemassa olon kokemiseen ja merkityksellisyyteen.

Dialogi on yhteisen merkityksen ja sitouttamisen perusmenetelmä, jossa keskeistä on se, että jokainen osallistuja voi tuoda omat näkökulmansa ja tavoitteensa keskusteluun ja se, että osallistajat ymmärtävät näkökulmien ja tavoitteiden moninaisuuden (Kupias & Koski 2012, 51).

Kaupungin työntekijöiden näkökulmasta uutta oli, että projektissa toimintaa oli määrittämässä erilaiseen toimintakulttuuriin kasvaneet A-kitalaiset ja, että myös toimintaan osallistuvat – asiakkaat – olivat suunnittelemassa toimintaa. Monia toimintaa määrittäviä asioita oli päätetty ennen kaupungin työntekijöiden mukaantuloa. Kaupunkiorganisaatiossa oli riittänyt, kun työntekijät olivat keskenään samaa mieltä ja saivat esimiehen hyväksynnän. Nyt vuorovaikutuksen ja päätöksenteon osapuolia olivat myös A-killan työntekijät ja projektin osallistujat.

Osallistujien aktiivisen rooli ohella oman kokemuksen ja persoonan merkitys työvälineenä oli osapuolten välillä kulttuuri ja -toimintatapa ero. A-kiltatoiminnassa persoona ja oman elämän esilläolo, jakaminen, ovat vertaisuuden ja yhteisöllisyyden perustaa. Ammatillisessa tarkastelussa persoona ja omaan elämään kuuluvat asiat eivät liity työhön.

Projektin kokonaisuuteen nähden yhteistyö toimi hyvin. Esiintyneet ongelmat saatiin ratkaistua: ”Tasa-vertaisuus näkyy, ei ole jääty kiinni ongelmiin. On ratkaistu ja selvitetty asioita ja jatkettu yhdessä tekemistä. Tuotu esiin kehittämisen paikkoja, uskallusta, ei ole jäänyt sanomatta, rohkeita työntekijöitä”. (Haastattelu 2015, A-kiltatoiminta.) Yhteistyö projektissa oli tasapainoista, venettä keikuttivat vuorollaan ja tasapuolisesti kaikki sen osapuolet.

6 YHTEISTYÖTÄ OSAPUOLTEN KOKEMANA

A-killan ja psykiatria- ja päihdekeskuksen yhteistyö on osa toimialan yleistä yhteistyöhön ja verkostoitumiseen suuntaava kehitystä. Kehitys on Helsingin A-killan osalta paluuta toiminnan juurille, sillä reilut 50 vuotta sitten yhdistys perustettiin nimellä Helsingin A-klinikan Asiakkaat ry.

Möttösen ja Niemelän mukaan kuntien ja järjestöjen yhteistyö edellyttää yhteistyön reunaehtojen määrittämistä ja uusia toimintatapoja. Heidän mukaansa määrittelyä voidaan tehdä vasta kun on olemassa ymmärrys osapuolten toimintalogiikasta ja muutossuunnasta sekä näkemys toimintaympäristön muutoksesta nouseville yhteistyön mahdollisuuksille ja edellytyksille. (Möttönen & Niemelä 2005, 7.) Möttösen ja Niemelän askelmerkit menevät yksiin tutkimukseni kehyksen ja sen tavoitteiden kanssa.

Hyvinvointivaltion palvelujärjestelmän rakentaminen mahdollistui 1970- ja 1980-luvun suotuisan talouskehityksen ansiosta julkisen palvelujärjestelmän laajentuessa uusille aloille (emt., 133) ja kuntien ottaessa enemmän vastuuta palvelujen tuottamisesta (emt., 183). Omien tehtäväalueiden ja vastuiden lisäksi järjestöillä ja kunnilla on yhteinen tehtäväalue (emt., 196–197). Kehityskulku viittaa siihen, että tämä yhteinen alue on laajenemassa, kun julkista palvelujärjestelmää kehitetään nykyisiä tarpeita ja resursseja vastaavaksi. Möttösen ja Niemelän mukaan on siirrytty yhdenmukaisesta hyvinvointipolitiikasta ajatteluun, jossa vastuuta siirretään enenevästi kansalaisille ja heidän muodostamilleen järjestöille. (Möttönen & Niemelä 2005, 47.)

Haastattelussa (2015, vapaaehtoiset ja osallistujat) projektin vapaaehtoisten ajatukset olivat ajantasaisia palvelujärjestelmän muutokseen nähden heidän tarkastellessa projektissa tehtyä yhteistyötä resurssien näkökulmasta, A-kiltaa tarkoittaen: ”No, kun omat rahkeet ei riitä”. Yhdistävänä tekijänä nähtiin myös toiminnan päämäärä: ”Poliiklinikalla on tarkoitus, että ihmisiä saadaan päihdeettömiksi ja A-killalla sama.” Esiin tuli kolme keskeistä perustetta yhteistyöhön: sama kohderyhmä projektin osapuolten kesken, yhteinen päämäärä ja resurssien riittävyyden varmistaminen.

Hyvinvointipalveluiden järjestämisen kehityssuunta, Möttösen ja Niemelän kuvaama, kulkee kuntakeskeisyydestä monitoimijamalleihin kuntien ja muiden toimijoiden yhteistyön noustessa keskeiseksi. Julkisen- ja kolmannen sektorin toimijoita kannustetaan uusien toimintamallien luomiseen. (Möttönen & Niemelä 2005, 54–56.) Kuntasektorin näkökulmasta olemme siirtymässä palvelukunnasta verkostokuntaan, jossa kunta näyttäytyy palveluorganisaation lisäksi toimintaverkostona, jossa kunta hoitaa tehtäviään yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa (emt., 87–88).

Projektin kaupunkiosapuolen johdon haastattelu avasi yhteistyön perusteita seuraavasti. ”Olisiko ennemminkin mennyt niin, että enemmän toiminnan kautta on mennyt käyttösuunnitelmaan. Lähtenyt enemmän alhaalta ylöspäin kaupungin tasolla, vaikka se on tullut ajan hengestä ja Mieli 2009 -ohjelmasta (Kansallinen mielenterveys- ja päihdesuunnitelma). Ne ovat ehkä olleet samanaikaisia asioita, emme ole sillä tavoin lähteneet liimaamaan, tai toteuttamaan, yhteistyötä strategiaan vaan se on ollut enemmän kiinni ajan hengessä.” (Haastattelu 2015, johto/ keskus ja erityispalvelut.)

Myös ohjelmallinen yhteys oli yhteistyön taustalla. ”Mieleen tulee Mieli 2009 -suunnitelma, joka on muokannut toimintaympäristöä tehtävän yhteistyön kaltaiseen yhteistyöhön kannustavaksi. Mieli 2009 -suunnitelma pitää sisällään konkreettisen ajatuksen toteuttamamme yhteisötilan kaltaisesta paikasta, jossa yhdistyy sekä mielen-terveys- että päihdekuntoutujien sosiaalinen osallisuus ja aktiivisuus siinä.” (Haastattelu 2015, johto/ keskus ja erityispalvelut.)

Kumppanuussopimuksen lisäksi psykiatria- ja päihdekeskus toi yhteistyön perusteluja esiin projektihakemuksen liitteeksi tehdyssä lausunnossa: Päihde- ja mielen-terveyskuntoutujille tarkoitettu matalakynnyksinen päihde- ja yhteisötila, monisairaita palvelevat joustavat hoitokäytännöt, kokemusasiantuntijuuteen ja vertaistoimijuuteen liittyvien työmuotojen vakiinnuttaminen ja eri toimijoiden välisen yhteistyön lisääminen. Lausunnossa korostettiin A-killan valmiutta pitää ovet avoinna myös iltaisin ja viikonloppuisin niin päihde- kuin mielen-terveyskuntoutujille sekä toiminnan täydentävyyttä julkisiin virka-aikaan tapahtuviin palveluihin nähden. (Lausunto Helsingin A-killan Malmin yhteisötilahankkeesta 2013.)

Uudentyyppisiä verkosto- ja yhteistyösuhteita avatessaan Möttönen ja Niemelä (2005, 88–90) kertovat Anttiroikoon ym. (2003, 141) viitaten käsitteen hallinto olevan jäämässä hallinnan käsitteen varjoon. Hallinnan piirteinä he esittävät kehittämiskeskeisen toimintatavan, ulkosuhteiden hoidon, koordinoinnin, verkostoitumisen, aloitteellisuuden, aktiivisuuden ja kumppanuuden.

Haastattelussa tuli esiin, että osapuolilla on yhtenevät käsitykset toiminnan perusteista ja, että A-killan toiminta on ideologisesti lähinnä sitä toimintaa mitä kaupunki tekee. A-kilta koettiin luotettavana ja helppona kumppanina. Kaupunki miettii entistä enemmän sitä mitä tuotetaan itse, mitä ostetaan ja mitä tehdään yhteistyössä kolmannen sektorin kanssa. Kolmannen sektorin rooli otetaan aiempaa vakavammin huomioon tänä päivänä. Koetaan, että kumppanuus on oikea tapa toimia. (Haastattelu 2015, johto/ keskus ja erityispalvelut.)

Möttösen ja Niemelän esittämän hyvinvointipoliittisen kehityksen myötä vastuuta on siirretty enenevästi kansalaisille ja heidän muodostamilleen järjestöille (edellä). Kehityskulku yhtyy A-kiltalaiseen toipumispolku -ajatteluun, jossa vastuu toipumisesta on

henkilöllä itsellään, tarjolla on vaihtoehtoisia reittejä päihdetoipumiseen ja vaihtoehtoisia tukiyhteisöjä ja -muotoja on useita. Toipumispolkumallissa tukea antavien yhteisöjen rooli muuttuu toipumisen edetessä.

Tiimi (Haastattelu 2015, Malmittiimi) tarkasteli haastattelun yhteydessä yhteistyötä toipumispolun näkökulmasta: ”Polut päihdeettömyyteen ja hyvinvointiin alkavat yläkerrassa (hoitosuhde/ psykiatria- ja päihdekeskus), päihdeeton elämä alkaa alakerrassa (vertaisuus/ yhteisötila).” Yhteistyö projektissa oli vertaisuus ja ammatillisuus samassa osoitteessa mahdollistamassa toipumispolkuja akuutista ongelmasta merkitykselliseen elämään.

Verkostojen pääongelma on Möttösen ja Niemelän (2005, 92) mukaan toimijoiden moninaisuus ja epäselvyydet, joka lisäävät päätöksenteon epämääräisyyttä. Hierarkkisessa toiminnassa tiedetään kuka vastaa päätöksenteosta. Myös vapaamatkustus, vastuun pakoilu ja tehottomuus ovat Möttösen ja Niemelän mukaan verkostoyhteistyön vitsauksia.

Epäselvyyksiä voi käsitteenä ajatella monella tapaa ja lähestyä monta kautta. Ne asiat, epäselvyydet, joita emme huomioineet ennen projektia ratkaistiin sen aikana. Toiseksi asioiden ratkaiseminen projektin aikana yhdessä osallistujien kanssa lisäsi osallisuutta. Kolmanneksi, kuten muualla tässä työssä tuon esiin, liiallinen suunnittelu on paitsi resurssien haaskausta myös turhaa.

Vastuunpakoilua tai vapaamatkustusta ei tutkimuksen rajaamassa projektin osassa ollut. Projektin osapuolet olivat osaavia ja sitoutuneita. He toimivat projektissa omilla vahvuuksillaan. Tehokkuus tai tehottomuus eivät sisälly tämän tutkimuksen aihepiiriin. Tehokkuus projektin ja yhteistyön yhteydessä oli osallistujissa tapahtuvaa kehitystä ja niitä vaikutuksia, joita heissä tapahtui. Tässä tutkimuksessa keskityn yhteistyön ja ohjauksen kysymyksiin.

Viirkorpi tuo ESKO-hankkeen yhteydestä tarkasteltavaksi eriäviä näkemyksiä siitä millaiset kehittämistulokset ovat tärkeimpiä. Mielenpitoet jakautuivat kahteen leiriin. Asiakastulosten (hyvinvointi) kannattajiin ja niihin, jotka kaipasivat pysyviä rakenteellisia ratkaisuja kaupungin ja järjestöjen yhteistyöhön. (Viirkorpi 2013, 155–156.) Polkuja-projektin yhteydestä tekee mieli kysyä missä on ongelma. Polkuja-projektin ja yhteistyön huomio oli osallistujien päihdeettömyydessä ja hyvinvoinnissa. Projektissa

syntyi rakenteita päihitteettömyyden ja hyvinvoinnin tavoitteista lähtien. Rakenteet olivat väline tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektin kokonaisuus palveli samaa tarkoitusta.

RAY:n näkökulmasta toimivasta järjestön ja kunnan yhteistyöstä on olemassa hyviä yksittäisiä esimerkkejä, vaikka mikään yleinen sääntö yhteistyön toimivuus ei olekaan. Kun ongelmia kartoitetaan, tulee selvityksissä esiin toistuvasti samankaltaisia arvioita: tiedon puute puolin ja toisin, epäluuloiset asenteet, toimintakulttuurien erot, tehtävänjaon epäselvyydet, rakenteellisten kohtaamisten paikkojen rajallisuus jne. (Mykrä & Varjonen 2013, 24.)

6.1 Kumppanuustoiminnan rooli ei vähene

ESKO-koordinaatiohankkeen yhteydessä kerrotaan toimintaympäristöä ohjaavan hankkeesta riippumattomat tahot kuten lainsäädäntö, kuntarakenteen uudistukset, rahoittajien linjaukset, verkostokumppanien väliset suhteet jne. (Häkkilä, Pääkkö, Saarenpää, Sarvela, Tourula & Vuoti 2013, 166). Seuraavaksi tuon esiin niitä tekijöitä, joita projektin osapuolet kokivat toimintaympäristön vaikutuksina suhteessa projektiin ja yhteistyöhön.

Yhdennaisella toimintamallilla ei pystytä vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin, vaan eri alueilla ja eri tilanteissa on toimittava omalla tavalla (Möttönen & Niemelä 2005, 7). Toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin pyritään vastaamaan verkostoajatteluun ja uuteen hallintatapaan tukeutuvan prosessuaalisen strategiaajattelun avulla. Tavoitteena on toimintaympäristön vaatimuksia vastaavien luottamuksellisten suhteiden aikaansaaminen, joiden saavuttamista tuetaan rakentamalla toimijoiden tasa-arvoisuutta ja keskinäistä vuorovaikutusta. (Emt., 99.)

”Tietysti tämä koko Sote ja miten Helsingissä psykiatrian ja päihdepalvelut järjestetään Sotessa, ja sitä ennen millaisiksi nämä terveys ja hyvinvointikeskukset trimmaataan” (Haastattelu 2015, johto/ keskus ja erityispalvelut). Mikä on perustaso ja mikä on erityistaso, jääkö jotakin erityistason palveluita. Kolmannen sektorin ja tällaisen kumppanuustoiminnan rooli ei ainakaan vähene. Toimintaympäristön merkityksen pohdinta kumppanin johdon näkökulmasta jatkuu: Kansalaisyhteiskunta-ajattelu on nousussa, ja mitä perustulomalli, jos se toteutuu, niin mitä se tuo tullessaan. Tässä on hirmu isoja asioita ilmassa ja mitä ne sitten tarkoittaakaan. Järjestökentän rooli ei ole

ainakaan pienenemässä tulevaisuudessa. Terveys- ja hyvinvointikeskukset voivat laajentaa kumppaneiden porukkaa kaupungin puolella, sinne tulee myös aikuissosiaalityö varmasti mukaan, talous- ja velkaneuvonta ja terveysasemat. Terveysasemat ovat jo mukana A-killan toiminnassa kokemusasiantuntijahankkeen myötä. (Haastattelu 2015, johto/ keskus ja erityispalvelut.)

Moniongelmaisuus, ongelmien kasaantuvuus, osallistujien tilanteen tunnistamisen vaikeus, korvaushoitoasiakkaiden kasvava määrä ja heidän kiinnittymisensä lääkkeellistä hoitoa tukevaan toimintaan, monikulttuurisuus ja kielitaitokysymykset koettiin yleistyvinä Malmin yhteisöä koskettavina asioina. Moniongelmaisuuteen liittyen yhteisön turvallisuus, sen toimivuus ja vapaaehtoisten jaksaminen mietitytti tiimin jäseniä. Haastattelussa esitettiin myös huomio siitä, että kaupunki haluaa päiväkeskustoiminnoista eroon, myös arvio pidemmälle koulutetun (kaupungin) työntekijäresurssin tarpeesta päiväkeskustoiminnassa esitettiin. (Haastattelu 2015, Malmitiimi.)

Päihteettömyys on epätrendikästä, päihdekuntoutuslaitospaikat ajetaan alas ja satsataan korvaushoitoon. Viisi vuotta ollut tämä malli, ehkä pidempäänkin, me (A-kilta) olemme lähteneet erottumaan tästä kehityksestä. Avohoito on riittämätöntä, laitoshoidon tarvitsevia avuntarvitsijoita on paljon. Avohoidossa vähenee sosiaalinen puoli, hoito on aika lääkkeellistä. (Haastattelu 2015, A-kiltatoiminta.)

Haastattelussa käytiin keskustelua projektin kohderyhmän näkökulmasta: ”Psykkian puoli vähän tulee sieltä, halutaan me sitä tai ei, ei se kauheasti kysele. Mikä näkyi Villa Sturessa pari vuotta sitten, silloin oli näkyvissä, että psykkian puolen asiakkaita tulee mukaan heidän toimintaansa, halusivat he sitä tai eivät [...] koska muita paikkoja ei ole.” Pohdinta jatkui retorisella kysymyksellä, ”olisiko tämä yhteistyö ollut ylipäättään mahdollista, jos ei olisi ollut avoimuutta molemmiin puolin, tai jos ei lähestyttäisi näitä psykiatria ja päihdenäkökulmasta, jos olisi vain päihdetyön näkökulma”, pohdinta päättyi projektin toimintaperiaatteen esittämiseen: ”Itse ollaan oltu selkeästi avoimia psykiatrian asiakkaille, hakemuksessa ja kaikessa. Ollaan tuotu esiin, että olemme avoinna myös psykiatrian asiakkaille, madalletaan siinä kohti (kynnystä tulla toimintaamme), että emme rajaa psykkian puolen asiakkaita pois.” (Haastattelu 2015, A-kiltatoiminta.)

Haastattelussa esitettiin, että yhdistykset voivat määritellä rajat aina itse toimintaansa ja kohderyhmään liittyen, myös A-kiltatoiminnan vahvuudet huomioitiin: ”Peruspilarit, luotetaan niihin, arvot, meillä on hyvät arvot, ollaan vahvasti niissä kiinni ja ne kolahtaa, ja toimii tässä meidän yhteistyössä... ja ne on juuri niitä mille on kysyntää, yhteisöllisyys vastavoimana yksilöllistymiselle ja avohoidollekin jopa, vapaaehtoisuus ehdottomasti. Mitä jo nyt on saatu aikaan, ja mitkä mahdollisuudet siellä on ja ihmisillä halu osallistua, ja meidän valttina toiminnallisuus, yhteisöllisyys, kokemuksellisuus, vertaisuus ne on kaikki oikeestaan, ja sitten päihdeettömyydestä puhumattakaan, se luvattiin tarjota vähintään. Näihin nojaa koko A-kiltatoiminta ylipäänsä ja Helsingin A-kilta tosi vahvasti, ja yhteistyö nojaa näihin, ja samoilla aineksilla rakennetaan Malmi-mallia. (Haastattelu 2015, A-kiltatoiminta.)

Arvojen merkitys nähdään myös A-kiltatoiminnan ulkopuolella. Möttönen ja Niemelä esittävät epäilyksen siitä, että järjestötoiminnan analysoinnissa järjestöjen tehtävä arvojen merkityksen ylläpitäjinä on jäänyt liian vähälle huomiolle. Järjestöjen tehtävä arvojen kannattajina ja uudistajina on aiempaa tärkeämpi koska yhtenäiskulttuuri on hajonnut ja yhtenäinen arvoperusta on monimuotoistunut. (Möttönen & Niemelä 2005, 203.)

Haastattelussa hahmotettiin päihdetyön tulevaisuuskuvaa ja sen vaikutuksia päihdetoipumiseen ja A-kiltatoimintaan. Sosiaalisen kuntoutuksen päihdetyön ja laitoshoidon alasajon myötä yhteisöllisyys vähenee. Uhkana nähtiin päihdetyön oman ammatillisuuden hupeneminen ja päihdetyön oman profession katoaminen. Tulevaisuutta maalattiin terävästi: ”Jos päihdetyöstä tulee pelkkä R-kioskilta haettava pilleri.” Siirtymisen laitoshoidosta avohoitoon koettiin vaikeuttavan toipumispolkuihin sekä totuttuihin tapoihin tavoittaa ja kohdata A-kiltatoiminnan oma kohderyhmä. Maahanmuutto ja erilaiset huumeet vaikuttavat osaltaan siihen, että tulevaisuudessa kohdataan hyvin erilaisia toipujia. Päihdekentän kuva tulee laajeneman ja monipuolistumaan. Toipuminen ja päihdeettömyys käsitetään tulevaisuudessa ihan eri tavalla kuin nykyisin. ”Tämä oli nyt ehkä se iso kuva, ehkä.” (Haastattelu 2015, A-kiltatoiminta.)

6.2 Muutoksessa pidettävä fokus mielessä

Projektin osapuolet pohtivat haastatteluissa niitä tekijöitä, jotka ovat Pohjoisen psykiatria- ja päihdekeskuksen, Psykiatrian ja päihdehuollon erityispalveluiden ja Helsingin A-killan tekemän yhteistyön taustalla. Haastatteluissa käytiin keskustelua siitä, onko

yhteistyöllä yhteyttä A-kiltatoiminnan perusteisiin, tavoitteisiin tai arvoihin ja, että onko yhteistyöllä yhteys kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden strategiasuunnitelmaan tai kaupungin muihin linjauksiin. Yhteistyötä tarkasteltiin myös toimintaympäristöön ja sen muutoksiin nähden.

Yhteistyön hyödyksi katsottiin kaupungin työntekijöiden mahdollisuuden nähdä ihmisiä reaaliworldissa, ei pelkästään vastaanottotunnilla, ”kaupunki tekee akuuttia ensin, se ei saa loppua siihen, tavallaan tämä on jälkikuntoutusta, yhteisötila on paikka, johon kaupungin työntekijät voivat ohjata ihmisiä opettelemaan pärjäämään enemmän omillaan.” Lisäksi tuotiin esiin päihdehoidon nykytila, joka painottuu avohoittoon, mikä haastateltujen mielestä johtaa kaupungin tiiviimpään yhteistyöhön kolmannen sektorin kanssa. (Haastattelu 2015, vapaaehtoiset ja osallistujat.)

A-kiltatoiminnan näkökulmasta (Haastattelu 2015, A-kiltatoiminta) yhteistyötä mahdollistivat yhteistyön pitkä historia, yhteistyön tarpeen tunnistaminen, RAY:n ja kaupungin avustukset, yhteisötilan sijainti psykiatria- ja päihdekeskuksen ”sylissä” ja henkilötason yhteistyöhön tarttijat. Yhteistyö nähtiin monen tekijän yhteensattumana, myös aikakauden koettiin olleen kypsä tiiviille yhteistyölle. Tarkastelussa arvojen merkitys korostui. Arvot koettiin lähteenä, josta voi ammentaa yhteistyön tarpeisiin.

Järjestöjen ja kuntien tiivis yhteistyö on herättänyt kysymyksen järjestöjen identiteetin säilymisestä ja kyvystä ajaa jäsenistönsä etuja (Möttönen & Niemelä 2005, 86). Huoli A-killan identiteetistä oli esillä projektin alkaessa. Haastattelussa pohdittiin yhteistyötä kohderyhmän ja A-killan perustehtävän näkökulmasta. Yhteistyö nähtiin edellytyksenä saavuttaa projektin tavoitteita: päihdeettömyyttä, hyvinvointia ja terveyttä. Yhteistyön merkitys tuli korostuneesti esiin, ”eihän me ilman yhteistyötä saavutettaisi näistä oikeastaan juuri mitään. Mikäli tavoite ei olisi yhteinen, niin olisiko yhteistyöhön koskaan ryhdytty. Eikö yhteistyö kuitenkin rakennu loppuhyödyn näkökulmasta.” (Haastattelu 2015, A-kiltatoiminta.)

Projektiin lähtiessä A-kilta täsmensi suhdettaan mielenterveyskuntoutumiseen ja lääkkeelliseen korvaushoittoon. Myös haastattelussa asia oli esillä. Kaksjakoa päihde- ja psykiatriapuolen välillä ei enää ole, mekin ollaan niin lähellä psykiatrian puolta. Mielenterveyskuntoutujilla on matala kynnyks tulla mukaan yhteisötilaan ja toimintaan. Toimintaympäristön muutosten paineessa A-kiltalainen omaisuus nähtiin

tulevaisuuden takeena: ”Silti kuitenkin, kyllä mä uskon johonkin sellaisiin peruspilareihin, mitkä pitää olla kunnossa, ja jotka sit kuitenkin kantaa... ja ei seota ihan siihen jatkuvaan muutokseen ja ei kadoteta fokusta siinä täysin.” (Haastattelu 2015, A-kiltatoiminta.)

6.3 Jaetun johtamisen kasvukipuja

A-kiltatoiminnan näkökulmasta johtaminen näyttäytyy tasa-arvoisena, keskeistä on yhteinen tavoite ja siihen pyrkiminen. Johtamista tukee hyvä yhteistyö A-killan työntekijöiden ja yhdistyksen hallituksen välillä. ”Kyllähän me sitä ihan vahvasti johdetaan, ei siitä hirveesti hälyä pidetä, mulla on itellä semmonen..., että kyllä se on hyvin johdossa koko homma. Ja siis edelleen sen tavoitteen kannalta, miksi sitä tehdään, mennään se edellä. Meidän toimintakulttuurierot näkyvät kyllä selvästi siinä kaupungin kanssa ja monessa muussakin näky, mutta siinä on varmasti puolin ja toisin opittavaa sekä meillä jotakin heiltä ja hekin varmasti kokemuksellisesti ainakin kokevat miten tällainen homma toimii eri tavalla”. (Haastattelu 2015, A-kiltatoiminta.)

Haastattelussa tuotiin esiin projektin johtamista tiimin näkökulmasta. Johtaminen perustuu ihmisten tasa-arvoon, työntekijöiden kunnioitukseen ja keskusteluun. Malmittiimissä asioista päätetään yhdessä. ”Johtaminen on uudenlaista, menee korkealla tasolla, yhdessä touhutaan ja jotenkin vaan homma toimii, en luopuisi”. Haastattelussa kerrottiin, että projektin vuorovaikutustilanteissa turvallisuudentunne oli ollut läsnä, asiasta kuin asiasta oli pystynyt puhumaan ja, että johtaminen mahdollistaa asioiden nopean toteutumisen koska ”ei tarvi aina kysyä joltakin”. Myös korjaavaa palautetta annettiin. ”Kiirehän ei saisi näkyä johtajalla, se rauhallisuus pitäisi henkiä..., jää jokin sanomatta kiireen vuoksi. Kehittämiseen ja työn ohjaukselliseen kehittämiseen on liian vähän aikaa.” (Haastattelu 2015, Malmittiimi.)

Viitaten New Public Management – oppiin Möttönen ja Niemelä (2005, 86–87) esittävät, että keskeinen asia uudessa toimintatavassa on verkostojen johtaminen. He kuvaavat, viitaten Powell 1991; Stoker 1997, verkostosuhteen luonnetta vapaaehtoisuuden, keskinäisen riippuvuuden, hyödyn, lojaliteetin ja solidaarisuuden käsitteillä. Ehdottoman määräysvallan tai muodollisen aseman sijaan keskinäiseen luottamukseen perustuvat vuorovaikutussuhteet ovat yhteistyön ohjauksen välineitä.

Haastatteluilla selvitettiin johtamisen kysymyksiä. Miten johtaminen toteutuu, miten se näyttäytyy toiminnan osapuolille sekä mitä haasteita ja mahdollisuuksia siihen liittyy. Malmin yhteisötilassa toimineille kaupungin työntekijöille edellä kuvattu ohjaustapa oli vieras. Johtamista ei tunnustettu, koska pitkä työhistoria kaupungin palveluksessa oli luonut vakiintuneen tavan ymmärtää johtaminen. Hierarkiasta ja organisaatiokaaviosta on pitkä tie ohjaukselliseen toimintaan, jossa johtaminen on sinussa, minussa ja meidän välillä.

Keskusteluun perustuvan vertaistoiminnan tulokulmasta vuorovaikutukseen perustuva johtaminen oli se tapa, miten asioita oli totuttu hoitamaan. ”Ens alkuun toi kysymys hämmentää mutta mehän ollaan tosi hyvin onnistuttu koska meidän johtamisajatus on se, että siellä ei ole yhtä ihmistä, joka johtaa ja käskee vaan, että meidän idea on yhteisöllisyys ja se tulee nimenomaan myös tässä” (Haastattelu 2015, A-kiltatoiminta).

Yhteisötilan toimintaan osallistuvilla kaupungin työntekijöillä oli kokemus omilleen jäämisestä ja epäilyksiä psykiatria- ja päihdekeskuksen johdon tuesta. Haastattelussa ilmaistiin huoli, että keskuksessa ei oltu käyty keskustelua siitä, mitkä ovat heidän tehtävänsä yhteisötilassa ja projektissa. He kokivat toiminnan raamin ja tilan omille tulkinnoille liian väljäksi käyttämällä tilanteesta ilmaisua ”vaarallisilla vesillä.” Aiempana kokemuksenaan ”Maunulan (Mesta) pienestä yhteisöstä” he kertoivat kaikkien tienneen tehtävänsä. Lähiesimies oli Maunulassa aktiivisesti mukana toiminnassa. Haastatellut olettivat kaupungin psykiatria- ja päihdetoimialojen ja päiväsairaalan yhdistymisen jättäneen yhteistyön A-killan kanssa sen varjoon. (Haastattelu 2015, Malmi-tiimi.)

Haastattelun jälkeen haastateltu täydensi asiakohtaa seuraavasti: ”tuli mieleen, että ohjausryhmä tekee periaatteessa tätä työtä mutta se tekee sitä niissä raameissa miten ohryn (ohjausryhmä) palavereita suunnitellaan” (Haastattelun kirjallinen täydennys, Malmi-tiimi). Raamilla viitataan esityslistan rajauksiin. Ohjausryhmissä käytäntö oli, että aluksi oli vapaa sana, mahdollisuus tuoda asioita keskusteluun. Projektin myöhemmässä vaiheessa keskusteluyhteyttä keskuksen johtoon parannettiin säännöllisillä palavereilla tarvekohtaisten tapaamisten lisäksi.

Ohjasryhmä toimi sille annetun roolin rajoissa. Projektin aikana ohjausryhmän painoarvo kasvoi. Sen merkitys oli kyvykkyydessä peilata projektin ja yhteistyön kysymyksiä

toimialan isoon kuvaa. Löytää oikeita kysymyksiä ja laittaa asiat oikeaan mittaluokkaan. Minulle ohjausryhmä oli odotettu keskusteluareena, parasta mahdollista ohjausta ja työnohjausta. Ohjausryhmän roolia pohdittiin haastattelussa seuraavasti: ”...olen nähnyt sen sellaisena johtajuutta tukevana [...] ja toimintaa tukevana.” Muodollisesta vallasta vapaan ohjausryhmän toiminnan luonnetta suhteessa projektiin pohdittiin myös seuraavalla tavalla: hyvä ohjausryhmä tuo projektiin asiantuntemuksensa ja verkostonsa (ote ohjausryhmän toimeksiannosta) ”ja siitä asiantuntemuksesta syntyy se eteenpäin meneminen, jos johtaminen olisi sitä eteenpäin viemistä niin...” (Haastattelu 2015, A-kiltatoiminta.)

Johtamisen menetelmien lisäksi johtamisen rakenteet ovat toiminnan onnistumisen kannalta tärkeitä. ESKO-hankkeessa johtavan ryhmän puuttuminen koettiin puutteeksi. ESKO-hankkeen tarpeet erilaisille johtamisen foorumeille olivat erilaiset kuin Polkuja-projektissa johtuen sen toiminnan laajuudesta. ESKOssa johtotason asioiksi luokiteltiin asioita, joita vastaavista psykiatria- ja päihdekeskuksen johto ja A-kilta olivat sopineet ennen projektia tai projektin aikana, kuten strategiset linjaukset, yhteistyösisältöihin liittyvät aloitteet (projektissa mm. kokemusasiantuntijahanke), resursseista sopiminen ja toiminnan muutoksista sopiminen. (Viirkorpi 2013, 102.)

Polkuja-projektin ohjausryhmässä oli psykiatria- ja päihdekeskuksesta esimiesedustus. Psykiatria- ja päihdehuollon erityispalveluista työskentelyyn osallistui johdon edustaja. Projektin alkaessa ajatus oli, että ohjausryhmän lisäksi muuta määräaikaista kokoontuvaa johtamisen ryhmää ei osapuolten kesken tarvita mutta käytäntö osoitti toista.

Kaupungin työntekijöillä oli käsitys Malmin yhteisötilan toiminnasta pilottina, uuden opetteluna, projektina, johon ei ole valmista mallia. Toiminta koettiin erilaiseksi kuin aiemmin Maunulan Mestassa. Mesta oli hioutunut toimintamuoto, lähiesimiehen läsnäolo ja tuki sekä hierarkian tuoma selkeys muodostivat kokonaisuuden, johon verraten projekti ja Malmin yhteisötila oli toisenlainen. Projekti oli uuden luomista, yhteinen matka, jossa ”valmis” oli suhteellista ja määritettävä aikaa myöten osallistujien kanssa. Kaupungin työntekijöihin verraten A-killan työntekijöille projekti oli toimintaympäristönä selkeämpi. Ainoa mihin saattoi tukeutua, oli yhteisö, johon kuuluivat kaikki projektin osapuolet. (Haastattelu 2015, Malmiitiimi.)

Malmin yhteisötilan ulkopuolelta, kumppanin silmin, asia nähtiin selvästi. Keskeistä on johtamisen tapojen kuvaaminen, sen kertominen missä johtaminen on ja asian kiittäminen itselle. (Haastattelu 2016, muu kumppani.) Kumppani osui oikeaan. Ohjaaminen tekemällä asioita tietyllä tavalla antaa vihiä ohjaamisen perusteista mutta vasta käsitteellistäminen, perustelu ja asiasta keskustelu kertoivat osapuolille mistä ohjauksessa on kysymys.

Johdolle projektin johtaminen näyttäytyi ongelmattomana. Projektin ohjausryhmä koettiin viestintäalustana, jolla koettiin olevan ”jollakin tapaa” yhteys projektin johtamiseen. Johtajuus nähtiin projekteihin ja kumppanuuksiin liittyvänä osallisuutta vahvistavana jaettuna johtajuutena: yhdessä suunnitteluna, päättämisenä ja toteuttamisena. Luottamus huomioitiin jaetun johtamisen edellytyksenä. Haasteeksi johtamistavassa koettiin yhteistoiminnan itsenäisyyden vaatimus. Ongelmia saattaisi tulla, mikäli taustaorganisaatioilla olisi erilaiset intressit ja ne lähtisivät määrittämään tekemistä omista lähtökohdistaan. (Haastattelu 2015, johto/ keskus ja erityispalvelut.)

Kaupungin päihde- ja mielenterveystoimialan palvelurakenteen uudistaminen oli tekeillä samanaikaisesti projektin alkuvaiheen kanssa. Tämä yhdessä kaupungin projektille suoman autonomian kanssa saattoi näyttäytyä kaupungin työntekijöille kiinnostuksen puutteena. A-kiltaan päin ”kiinnostuksen puute” oli osoitus kumppanuussuhteen suuremman osapuolen hyvästä pelisilmästä ja merkki A-killan projekti-isännyyden kunnioituksesta. Kaupungin organisaatiossa ei ollut laajaa ymmärrystä projektin käytännön toiminnasta. Ei ollut tarpeenkaan, sillä projektin osaaminen oli yhteisössä, jossa kaupungin osaaminen oli mukana. Projektin toimintatapa oli käydä keskustelua käytännön toiminnan osapuolten kesken ja hakea asioille tarvittaessa vahvistusta yhdistyksen hallitukselta tai kaupungin tapauksessa esimiehiltä tai johdolta. Kaupungin työntekijöiden asemoituminen uuteen rooliin ja työtapaan aiheutti epävarmuutta. ”Johtamattomuuden kokeminen voi olla turvattomuutta, joutuu skarppaan” (Haastattelu 2015, A-kiltatoiminta).

Haastattelujen jälkeen yhteydenpitoa projektiorganisaation ja psykiatria- ja päihdekeskuksen johdon kanssa tiivistettiin. Asiakohtaisten kokoontumisten lisäksi yhteisötilan tiimi ja keskuksen johto alkoivat tavata säännöllisesti. Ratkaisu oli yhteistyörakenteen puuttuva pala, jonka tarve tunnistettiin vasta projektin aikana. Möttösen ja Niemelän (2005, 194) mukaan mahdollistamalla kohtaamisia erilaisten toimijoiden

välillä paranee uusien innovaatioiden todennäköisyys. Erilaisuus tässä yhteydessä oli asemoituminen suhteessa projektiin. Syntynyt foorumi mahdollisti yhteistyön tarkastelun uudella kokoonpanolla.

ESKO-hankkeeseen liittyen Viirkorpi (2013, 161) esittää tarpeen kumppanuusjohtamisen näkökulman omaavasta yhteistyörakenteesta, joka tarkentaisi johdon kuvaa projektikonaisuuden tarkoituksesta, tavoitteista ja kehittämistyön painopisteistä ja toiminnan osapuolten osuudesta niissä. Polkuja-projektissa tiimin ja johdon tapaamiset paransivat psykiatria- ja päihdekeskuksen johdon tietämystä yhteistyöstä ja mahdollistivat osallistumisen projektia koskevaan keskusteluun: ideointiin, ratkaisujen etsimiseen ja jaetun ymmärryksen luomiseen.

Viirkorpi esittää ESKO-hankkeeseen ja yhteiskehittämiseen liittyen havainnon siitä, että hankkeessa johtamisen irrallisuus kehittämisestä ja johdon vähäinen osallisuus ESKOn areenoilla aiheutti sen, että käytännön työhön osallistuvilla oli riittävästi tilaa. Hankalien asioiden linjaamiseen olisi tarvittu vahvempaa johtamista. (Viirkorpi 2013, 157.) Säännöllinen yhteys keskuksen johtoon oli tärkeä lisä projektin rakenteeseen. Projektin eri foorumeiden roolituksessa oli tärkeää huomioida, että keskustelussa ovat mukana kaikki ne, joita mahdollisesti tehtävät päätökset koskettavat ja, että vuorovaikutteisilla prosesseilla on myös yhteisöllisyyttä lujittava ja osallisuutta kasvattava merkitys. Kehittämisen ja kehittymisen edistämiseksi projektissa pyrittiin ratkaisemaan haasteet syntysijoillaan. Siirtämällä ratkaisujen tekeminen ja päätäntävästuu muualle oppiminen jää vähäiseksi ja päätäntävalta irtoaa toiminnasta.

Vapaaehtoisten haastattelussa johtamista lähestyttiin käytännönläheisesti: ”Onko täällä joku johtaja? Ei ainakaan itellä ole ollut sellaista pulmaa vapaaehtoisuuteen liittyen tai tuleviin työkokeiluihin liittyen mihin ei olisi saanut vastausta... oli se vastaaja kuka tahansa”. Haastattelussa tuli ilmi projektin osallisuuden, yhdenvertaisuuden, vuorovaikutuksen ja tekemiseen suuntavan toimintamallin ulottuvuus: ”Nää, joilla on päätäntävaltaa, niin kuuntelee meitä..., me myydään heille hyviä ideoita ja he sitten toteuttavat niitä.” (Haastattelu 2015, vapaaehtoiset ja osallistujat.)

Haastattelussa vapaaehtoiset toivat esiin projektin ohjauksen sopivuuden osallistujiin ja toiminnan osallistavaan luonteeseen nähden. Mahdollisuuteen vaikuttaa projektin toimintaan haastattelussa esitettiin selvä kanta: ”vartti (vapaaehtoisten vartti) on joh-

tamisen elin” (Haastattelu 2015, vapaaehtoiset ja osallistujat). ESKO-hankkeessa havaittiin, että parhaimmillaan rakenteet voivat tukea verkostoyhteistyötä. Ne voivat myös estää ja haitata yhteistyön syntymistä ja toimintaa. (Mustakangas-Mäkelä & Kempainen 2013, 108.) Projektin näkökulmasta rakenne oli toimiva väline, kun se oli alisteinen toiminnan päämäärälle, joustava, epämuodollinen ja osallisuutta mahdollistava.

Rakenteiden kyseenalaistaminen on kiinnostava tapa tarkastella yhteistyötä. Polkuja – projektin taustalla olivat kohderyhmän tarpeet, A-kitalaiset arvot, uskoa yhdessä tekemiseen ja toipumisen toivon sanoma. Ideologia oli projektin perusta, jonka päälle tulivat käytännön toimintaa ylläpitävät rakenteet. Rakenteellisia foorumeita syntyi ja kuoli tarpeiden rytmissä. Projektin alussa toiminnansuunniteluilla saivat osallistujissa hyvän suosion. Toiminnan löytäessä muotoaan niiden suosio hiipua ja tilalle luotiin osallistujien toiveesta kevyemmät rakenteet ”hihasta kiinni” -menettely ja vapaaehtoisten vartti.

6.4 Yhdessä tekemisen toimintamalli

Selvitin haastatteluilla osapuolten yhteistyön keskeisiksi kokemia piirteitä. Kysyin, onko yhteistyö vastannut odotuksiin ja onko toimintaympäristössä tapahtumassa jotakin sellaista millä olisi vaikutusta projektissa toteutettuun tapaan tehdä yhteistyötä.

Kaupungin ja järjestöjen yhteistyörakennetta koossa pitäviä tekijöitä listattiin ESKO -hankkeessa saatujen kokemusten perusteella: Yhteistyön tarkoituksen tulee olla selkeä, kohderyhmän tulee olla selkeärajainen, yhteistyön onnistuminen edellyttää koordinaointia, toiminnan suunnan oltava selvillä, joustavuutta toteuttaa asioita, mahdollisten ideologioiden huomioiminen, linkittyminen kaupungin hallintoon ja malli kumppanuuksien johtamiseen. (Viirkorpi 2013, 99–100.)

Keskeistä on osapuolten toisiaan täydentävä toiminta, osallistumisen matalan kynnyksen periaate ja osallistujien saattopalvelun kaksisuuntaisuus (palveluohjaus A-kilta – psykiatria- ja päihdekeskus – A-kilta). Kokemuksena esitettiin molempien kumppanien antavan ja toiminnan kaikkien osapuolten saavan. Keskeiseksi koettiin yhteistyö, yhteisöllisyys, tavoitettavuus 365 päivänä vuodessa, vapaaehtoisuus, osallistujalähtöisyys se, että toimintaa rakennetaan osallistujille. (Haastattelu 2015, A-kiltatoiminta.)

Tiimi näki yhteisötilan päämajana, joka sitoo homman yhteen. Keskuspaikkana, mistä lähtee retket ja toiminnan sakarat eri suuntiin. Yhteisötilan aukioloon oltiin tyytyväisiä, aukiolot olivat toteutuneet sovitusti. Haastateltujen kokemus oli, että osallistujilla on iso rooli toiminnassa. Ryhmät ja muu toiminta houkuttivat osallistujia. Projektin kumppaneiden ja A-killan sitoutuminen yhdessä tekemiseen oli huomattu. Yhteistyön koettiin tuoneen erilaista osaamista ja resursseja, joita käytettiin hyväksi. Arvot näytettyivät toiminnan vankkana peruspohjana. Kokemukset toiminnan turvallisuudesta, toiminnan varmuudesta, luottamuksesta itseen ja toisiin olivat, havaintojen mukaan, lisänneet kävijöiden varmuutta ja heidän kokemaansa turvallisuutta. Tärkeäksi koettiin, että osallistujilla on paikka mihin tulla seitsemänä päivänä viikossa. Yhteistyön ytimeksi koettiin moniammatillisen tiimin osaamisen ja kokemusasiantuntijuuden ja vertaisuuden löytymisen helppous. Johtamisesta todettiin, että ”ei se ilman jonkinlaista johtamista suju.” (Haastattelu 2015, Malmitiimi.)

Vapaaehtoiset pitivät arvossa, että yhteisötila on auki joka päivä. Tärkeänä pidettiin myös, että aina on seuraa: vertaisia, ammattilaisia ja päihteetöntä seuraa. Vertaisuus ja ihmisten samanarvoisuus tuotiin esiin haastattelussa. Kaupungin työntekijöiden läsnäolo yhteisötilassa koettiin hyväksi, yhteydenottokynnyksen kaupungin palveluihin huomioitiin madaltuneen. A-killan vertaisohjaajan läsnäoloa pidettiin myös tärkeänä. Valinnaisuus miellytti, ”saa tehdä jos haluaa, voi keskustella jos haluaa, voi mölöttää jos haluaa.” (Haastattelu 2015, vapaaehtoiset ja osallistujat.)

ESKO-hankkeeseen liittyvän Tolokkaa elämään -toimintamallin menestystä selitti, että hallinnoija ei edistänyt omaa etuaan vaan huomio oli osapuolten yhteisiksi asettamissa tavoitteissa, vaikutuksissa toiminnan kohderyhmään, yhteistyössä ja verkostotyön johtamisessa. (Nikula 2013, 80.) Onnistuneesta yhteistyöstä kertoo se, että sen osapuolet ovat tyytyväisiä yhteistyöhön.

Kaupunkikumppanin johdon ajatuksissa toimintamalli rakentui keskuksen ja yhteisötilan fyysisen läheisyyden, monipuolisen päihteettömän toiminnan, matalan kynnyksen periaatteen, ilta- ja viikonloppuaukiolon, jaetun johtamisen ja toimivan vuorovaihtuksen varaan. Keskeiseksi mallissa koettiin vertaisuus, vapaaehtoisuus ja sosiaalinen osallisuus. ”(A-) Killan toimintamalli on niin osallistava, kuntoutujille annetaan vastuuta, meiltä (Tervalampi) on usein siirrytty teille ihan vastuutehtäviin (A-) killan

toimintaan. Tärkeää, että (kuntoutujilla) säilyy mahdollisuus tehdä jotakin merkityksellistä.” Kokemusasiantuntijatoimintaa ja kokemusasiantuntijoiden osallistumista päihde- ja mielenterveyspalveluiden suunnitteluun, toteuttamiseen ja kehittämiseen pidettiin arvossa. Toimintamalliin katsottiin kuuluvan myös vastuunotto ja vastuu-nanto, toipumisen ja toivon ulottuvuudet sekä kumppanuuteen sisältyvänä neuvotte-lun ja tasa-arvoisuuden idea. (Haastattelu 2015, johto/ keskus ja erityispalvelut.)

6.5 Saatto auttaisi alkuun toipumispolulla

Tiedustelin haastatteluissa toiminnan osapuolilta yhteistyön onnistumisia ja ongel-mia. Haastattelussa esitettiin projektin lähteneen liikkeelle paljain jaloin: ”ei ole mi-tään muuta kuin arvot, muun ihmiset tuovat”. Toiminnan tulosten taustalla nähtiin työn, sattumien ja suunnittelun merkitys. ”Ollut määrätietoisen työn tulosta, osittain ollut hyviä sattumia. Kirkkaasti ollut suunnitelma koko ajan ollut käytössä, suunni-telma näkyy tekemisessä.” (Haastattelu 2015, A-kiltatoiminta.)

Projektin toimintaa hyvin tuntevan muun kumppanin näkökulmasta toiminnan raken-tamisen vaihe on epävarmuuden tilassa olemista, sietämistä. Rohkeutta ja paloa yhtei-seen visioon tai valittuun suuntaan tulee riittää. ”Suurin onnistuminen on ketjutus..., yksi johtaa toiseen ja kolmanteen ja neljänteen. Fiilis siitä, että ollaan oikeasti menossa johonkin.” (Haastattelu 2016, muu kumppani.) Esitetty näkemys korostaa tekemisen merkitystä. Jostakin on lähdettävä liikkeelle.

Vapaaehtoisten tarkastelussa projektin näkyvyys, projektin toiminta Itä-Helsingissä ja kokemusasiantuntijatoiminta saivat huomiota. Saattopalvelun toimivuutta arvioitiin haastattelussa seuraavasti: ”Kaupungin työntekijät eivät tuo omia pokiaan tänne yh-teisötilaan.” (Haastattelu 2015, vapaaehtoiset ja osallistujat.)

Vapaaehtoisten haastattelussa esittämä näkemys nostaa esiin yhteistyön keskeisenä ongelmana asiakkaiden saattopalvelun psykiatria- ja päihdekeskuksesta yhteisötilaan. Keskuksen toiminnan laajuuteen nähden asiakkaiden saattoa tekivät vain harvat työn-tekiijät. ”Tiedostaako ne päihdepoliklinikan puolella miksi A-kilta on aikanaan perus-tettu, että se saanut alkunsa A-klinikan asiakkaiden toimesta. Kertominen paikasta ei auta (yhteisötila), edes eka kerta pitäisi tehdä saatettuna, muuten voi jäädä tulematta, toinen kerta on jo huomattavasti helpompi”. (Haastattelu 2015, vapaaehtoiset ja osal-listujat.)

Projektissa huomasimme, että avoimet ovet -tilaisuudet yhteisötilassa, asiasta tiedottaminen psykiatria- ja päihdekeskuksen tiimeissä, koulutustilaisuuksissa ja muissa yhteyksissä, saattohenkilöiden nimeäminen, osallistava teatteri houkutusena ym. toimet eivät olleet riittäviä muutoksen aikaansaamiseksi. Suurelle osalle keskuksen työntekijöistä yhteisötilan kynnyksellä oli liian korkea. Tämä keskeinen asia jäi projektissa lopullisesti ratkaisematta yrityksistämme huolimatta.

Tiimissä kannettiin huolta toipumispolun katkeamisesta psykiatria- ja päihdekeskuksen ja Malmin yhteisötilan välillä. Toipumispolku on ilmaisuna liioitteleva silloin kun asiakas on ainoastaan kaupungin palveluiden vaikutuspiirissä. ”Ohjaus ylipäättään kolmannen sektorin toimintaan on heikkoa”, kuului toiminnan kaupunkiosapuolen arvio, joka jatkui huomioon siitä, että samat ihmiset keskuksessa ottavat osaa yhteiseen toimintaan. ”Kun olen itse VIA:ssa (vastaanotto ilman ajanvarausta) tuon lähes joka vuoro jonkun asiakkaan sieltä yhteisötilaan. On todella harvinaista, että normaalisti VIA:ssa työskentelevät tekevät näin. Heillä olisi myös mahdollisuus soittaa minulle tai työkaverille, että voitteko tulla hakemaan.” (Haastattelu 2015, Malmitiimi.)

ESKO-hankekokonaisuudessa pohdittiin järjestöjen auttamistyön ja kaupungin palveluiden koordinoitua. Erityisenä näkökulmana asiassa oli ohjautuminen järjestöjen toimintaan. Kaupungin (Oulu) palveluissa oli huomattu, että monet kuntalaiset voisivat hyötyä järjestöjen toimintaan osallistumisesta. Asian edistämiseksi luotiin konsepti, jonka haasteena oli kehittää asiakasohjauksen työmuotoja: järjestöjen työn tunnetuksi tekeminen, asiakasohjauksen välineet ja pysyvät ohjauksen ja neuvonnan rakenteet. (Häkkinen & Tourula 2013, 62–63.) Ongelma ja sen ratkaisut olivat pitkälti samanlaisia kuin mitä yritimme Polkuja -projektissa.

ESKO-hankkeen kokemukset ovat uskottavia myös Polkuja-projektin yhteydessä. ESKO:ssa tärkeäksi asiaksi asiakkaiden ohjauksen onnistumiseen nähdessä nähtiin asenteelliset tekijät. Kaupungin puolella ei tunnettu hyvin järjestöjen toimintaa, myöskään mielikuvat toiminnan sisällöstä ja laadusta eivät olleet oikeita. Keskeinen tulos oli tietoisuuden ja asenteiden muutoksen tarve osapuolten välillä. Myös kokemusasiantuntijoiden näkemyksillä huomattiin olevan merkitystä. Tärkeä oppi oli, että järjestöjen kanssa tehtävää yhteistyötä on tuotava aktiivisesti kaupungin työyksiköiden työn suunnitteluun ja työhön liittyen. (Viirkorpi 2013, 66–68.)

A-kiltatoiminnan suunnasta yhteistyön ongelmat kiteytettiin seuraavasti, ”en mä löydä edelleenkaan muuta kuin toimintatapa ja kulttuurierot, kumppanuussopimus tasoitti tietä, sitoutti”, ja onnistumiset, ”kokemusasiantuntijahanke on yksi helmi. Ilman tätä yhteistyötä ei olisi ikinä päästy kokemusasiantuntijatoimintaan.” Vertainen – ammattilainen yhteistoiminnan hyvät käytännöt, se on sekä onnistuminen, että asia mihin kumpikaan (yhteistyön osapuoli) ei yksin pysty. Hyvät mallit ja käytännöt, jotka ovat sitten hyödynnettävissä muualla. (Haastattelu 2015, A-kiltatoiminta.)

Verkosto tarkoittaa kuntien ja järjestöjen välisissä suhteissa yhteisiä päämääriä ja jaettua ymmärrystä siitä, miten niihin päästään (Möttönen & Niemelä 2005, 190). Verkostojen toiminta perustuu korkean luottamustason sopimuksiin, joita kuvaavat eettisesti ja moraalisesti sitovat sopimukset, yhteinen arvopohja ja vakiintuneet yhteistyösuhteet (emt., 87). Kumppanuussopimus oli A-killan aloitteesta tehty yhteinen määrittely- ja kirjoitusprosessi ilman kaupungin lakimiehiä. Sopimus oli sanktio vapaa, konkreettinen yhteisen tahdon ilmaus, jossa tuotiin esiin toiminnan päämäärä ja keinot siihen pääsemiseksi.

Haastattelussa (A-kiltatoiminta) pohdimme kumppanuussopimuksen merkitystä. Sopimus koettiin yhteistyön sitouttajana ja molemminpuoleisena ilmaisuna yhteistyön tarpeesta. Siinä annettiin lupauksia, joista haluttiin pitää kiinni puolin ja toisin. Haastattelussa tuotiin esiin, että osapuolet haluavat täyttää sopimuksen velvoitteet ja, että sopimus ei ole pelkästään A-kiltaa ja sen rahoitusta varten. ”Kyllä mun mielestä kaupunki on ottanut vakavasti sen mitä he on sinne laittanu, jo se että..., pelkästään, että siellä näkyy työntekijät, se ei ole ollut pelkkä paperi kaupungin puolelta vaan se on ihan oikeesti mietitty. Heillä on myös ihan oikeesti tarve tähän yhteistyöhön.” (Haastattelu 2015, A-kiltatoiminta.)

Projektin alussa, silloisella kokoonpanolla, tiimissä koettiin ulkopuolisuutta ”olit ilmaa yhdelle”. Yhteistyötä sen toisesta vuodesta alkaen luonnehdittiin ”avoimuus, on pystytty puhumaan, asiat eivät aina mene heti eteenpäin mutta on pystytty puhumaan.” Onnistumisena lähestyttiin huomioiden ja osallistujilta saadun palautteen avulla: paljon vakiokävijöitä, vaihtuvuutta, polkuja eteenpäin – osallistuminen on välietappi, osa pääsee töihin, osa opiskelemaan. Onnistuttu suhteessa tavoitteisiin, olemme saaneet hyvää palautetta toiminnasta, yhteisötilasta, ilmapiiristä ja työntekijöistä. (Haastattelu, Malmitiimi.)

Tiimissä onnistumisina tuotiin esiin myös suuri osallistujamäärä, osaamisen monimuotoisuus, toiminnan näkyvyys, toipumisen nivelvaiheiden sujuvoituminen, toipumispolkujen suuri määrä, toiminnallisen tarjonnan runsaus, toimitilat ja resurssit. Yhteistyö on tuonut jouhevamman suhteen rahaan, toiminta on monimuotoista ja sen pyörittäminen on joustavaa. (Haastattelu 2015, Malmitiimi.)

7 KUMPPANUUSSUHTEEN KRIITTISIÄ TEKIJÖITÄ

Santalainen (2006, 224) tarkastelee kumppanuussuhteita yritysmaailman näkökulmasta kertoessaan, että korkeintaan puolet kumppanuuksista johtaa toivottuun tulokseen. Hän lainaa Dozia ja Hamelia esittäessään kuusi mahdollista näkemyseroa kumppanuussuhteen kriittisinä tekijöinä, joita tulisi pohtia ennen kumppanuussuhteen luomista (emt., 224). Pohdin näiden seikkojen avulla A-killan ja psykiatria- ja päihdekeskuksen yhteistyötä Polkuja -projektissa. Santalaisen kumppanuussuhteen kriteerit eivät olleet projektikumppaneiden käytössä projektin yhteydessä.

7.1 Yhteistyön laajuus ja puite

Yhteistyön laajuus ja puite tarkoittaa strategista yhteensopivuuden arviointia ja niitä toimintatapoja, jotka seuraavat tätä arviointia. Santalaisen esittämä kysymys on oleellinen: ”what do you bring to the party”. Hän korostaa kommunikaation merkitystä yhteisten näkemysten luomisessa tulevaan yhteistoimintaan liittyen. (Santalainen 2006, 224.)

Yhteistyö psykiatria- ja päihdekeskuksen kanssa mahdollisti Polkuja -projektin. Projekti mahdollisti A-killan yhdistystoiminnan nousun yhdistyksen asumispalveluiden rinnalle. Psykiatria- ja päihdekeskus oli A-killalle se ainoa oikea. Kaupungin näkökulmasta A-killalta oli lähinnä sopivin kumppani. Kumppaneiden suhtautuminen korvaushoitoon, psykiatrian poliklinikan asiakkaiden yhteisöllisyyden ja vertaisuuden tarpeisiin sekä päihdetoipumisen retkahdukseen oli yhtenevä. Sallivuus yhdisti osapuolia, ”päihdeetön päivä” oli pääsylippu toimintaan, yhteinen ymmärrys toiminnallisuuden ja osallisuuden merkityksistä yhdisti kumppaneita. Yhteistyön osapuolten välillä ei ollut arvostuseroja tai muita erottavia tekijöitä, jotka olisivat haitanneet projektimuotoista yhteistyötä. Tämä näkökulma asiaan – erottavat tekijät – on yhtä tärkeä kuin yhdistävät tekijät.

Kaupungin näkökulmasta yhteistyötä voi perustella myös päihde- ja mielenterveys-työn strategian näkökulmasta. Polkuja-projekti, ja sen aikaansaannos, kokemusasiantuntijatoiminta vastaavat Helsingin kaupungin Sosiaali- ja terveystieteiden strategias- (2014) esitettyyn tavoitteeseen: vahvistetaan perusterveydenhuollon mielenterveys- ja päihdeosaamista sekä matalan kynnyksen palvelujen saatavuutta yhteistyössä ao. toimijoiden kanssa, sekä osaamisen että palvelujen saatavuuden osalta.

Kaupungin strategian mukainen tavoite tehostaa kolmannen sektorin kanssa tehtävää yhteistyötä sekä palvelujen kehittäminen käyttäjälähtöisemmäksi sopivat mainiosti kokemusasiantuntijatoiminnan ja Polkuja-projektin kehyksiin. Lokakuussa 2018 Malmin yhteisötilan toiminta, projektissa luotu toimintamalli ja kokemusasiantuntijatoiminta ovat edelleen voimissaan STEA:n ja kaupungin avustamana.

Resurssien näkökulmasta A-kilta ja projekti olivat pieniä mutta yhteistyön näkökulmasta merkittäviä. Yhteistyön merkitys psykiatria- ja päihdekeskukselle tuli projektin aikana ilmi monella tapaa. Päihde- ja päihdekeskuksen olohuone (yhteisötila) keskuksen yhteydessä ja hyvä kattaus osallistumisen mahdollisuuksia antoivat keskuksen asiakkaille sisältöä päiviin kaupungin tuottamien päihde- ja mielenterveyspalveluiden lisäksi. Kaksisuuntainen palveluohjaus sekä A-killan ja kaupungin työntekijöiden osaamisen täydentävyys olivat yhteistyön voimavaroja. Yhteistyön kiinteys ja laajuus osoittivat osapuolten edelläkävijyyttä ja kykyä tehdä asioita uudella tavalla.

7.2 Odotusten yhteensopivuus

Odotusten yhteensopivuudella Santalainen tarkoittaa osapuolten menestystä kumppanuussuhteessa ja varoittaa liiallisen toiveikkouden vaaroista. Myös käytännön toiminnan muodot tulisi olla mukana keskusteluissa yhteistoiminnan suunnittelun aikaisessa vaiheessa. (Santalainen 2006, 225.)

Kaupunki ilmaisi odotuksiaan projektin avustushakemukseen (RAY) tekemässään lausunnossa (edellä). Yhteistoiminnan suuret kysymykset sovimme projektin suunnitteluvaiheessa. Projektin suunnittelu- ja käynnistysvaiheessa psykiatria- ja päihdekeskuksen organisaatiouudistus, yhdistyminen ja toimintojen keskittäminen Malmille oli meneillään. Yhteistyön yksityiskohtiin menevään suunnitteluun osapuolten resurssit eivät riittäneet, eikä sitä koettu tarpeelliseksi. Monet yhteistyöhön vaikuttaneet asiat

olivat avoimia projektin alkaessa. Projektin aikana toiminnan osapuolten kanssa yhdessä tehty suunnittelu oli projektin osallisuutta vahvistava voimavara.

7.3 Kulttuurien yhteensopivuus

Käytäntöjen, toimintatapojen ja kulttuurien yhteensopivuuden osalta kulttuurierot ovat suurin syy epäonnistuneisiin kumppanuussuhteisiin. Toisaalta kulttuurien yhteensopivuus toimivien henkilökemioiden ohella voi olla kumppanuudelle hyödyksi. Kulttuurin voi tunnistaa Santalaisen mukaan johtamisen käytännöistä ja toimintatavoista. Hänen mukaansa seuraavat seikat tulisi tunnistaa: organisaation hierarkkisuu- den erot ja samankaltaisuudet, päätöksenteon keskittyneisyys, arvioinnin menetelmät ja organisaation oppiminen. Santalainen jatkaa, että integraatioprojekteille on tärkeää tunnistaa olemassa olevien kulttuurien voimavaroja. Hänen mukaansa erilaisuus voi olla rikkaus ja voimavara: ”parhaimmillaan erilaisuudet voidaan yhdistää uusiksi käytännöiksi, jotka kunnioittavat kunkin osapuolen kulttuuriin syvälle juurtuneita arvoja”. (Santalainen 2006, 225.)

Santalainen avasi ikkunan isolle yhteistyön tarkastelemiseksi. Psykiatria- ja päihdekeskuksen johto osoitti projektia suunniteltaessa ja sen aikana näkemyksellisyyttä, joustavuutta ja nopeutta reagoida A-killan toiveisiin. Yhteistyö oli arvostavaa, mutkatonta ja tasaveroista. Tärkeiksi kokemillemme asioille johdolla oli aina aikaa. Oletan, että johdon näkökulmasta yhteistyö näyttäytyi samaan tapaan kuin A-killan: uusi innovatiivinen mahdollisuus parantaa päihde- ja mielenterveystyön vaikuttavuutta ja nostaa osapuolten profiilia tekemällä asioita yhdessä ja uudella tavalla. Paasivaara ym. mukaan tyypillinen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluorganisaatio on luonteeltaan hierarkkinen ja sisäisesti eriytynyt (Paasivaara ym. 2013, 57). Keskuksen johdon kohdalla tätä väitettä ei voi allekirjoittaa.

Käsitteistö avaa yhteistyön osapuolten erilaisia suhtautumistapoja. Kaupungin päihde- tai mielenterveyspalveluissa palveluja hakevaa ihmistä kutsutaan asiakkaaksi tai potilaaksi. Parin minuutin kävely muuttaa asian. Henkilön saavuttua psykiatria- ja päihdekeskuksesta yhteisötilaan muuttuu hän osallistujaksi, kävijäksi tai vapaaehtoiseksi, yhteisön jäseneksi, toiminnan kohteesta toimijaksi. Projektissa toteutettu A-kiltalainen ideologia välttää puolesta tekemistä. A-kiltojen tehtäväksi koetaan osallistujien oman toipumisprosessin tukeminen. Kaupungin toimintalogiikka on toimialal-

lamme jossakin määrin toinen. ESKO -hankkeen yhteydessä todettiin järjestöjen perustavan toimintansa asiakaslähtöisyyteen kunnan lähestyessä palvelutuotantoaan resurssien ja järjestämistä näkökulmista (Häkkinen, Pääkkö, Saarenpää, Sarvela, Tourula & Vuoti 2013, 170).

Kehittäminen on sidoksissa johtamiseen ja siksi, Seppänen-Järvelän ym. mukaan, kehittämistä tulisikin tarkastella yhdessä johtamiseen liittyvien tehtävien kuten suunnittelun ja organisoinnin kanssa (Seppänen-Järvelä ym. 2009, 69). Yhteistyön arkeen osallistuneiden kaupungin työntekijöiden kokemana yhteistyön johtamisessa oli puutteita. Yhteisötilasta puuttui johtaja, joka olisi ollut läsnä työpaikalla ja määrittänyt arjen toimintaa. Kaupungin suuntaan yhteyden johtoon koettiin olevan poikki. Tämä aiheutti hämmennystä ja pohdintaa oman päätäntävällän ja vastuun rajoista: ”voinko minä näin tehdä”. (Haastattelu 2015, Malmitiimi.) Yhteisöllinen toimintatapa, ohjaus, valmentava johtaminen ja itsensä johtaminen näyttäytyivät kaupunkiorganisaation johtamistapaan nähden ongelmallisina. Ratkaisuna asiaan oli käsitteellistä käyttöä ollutta johtamistapaa ja perustella sen käyttämistä.

Kaupunkiorganisaation näkökulmasta projektin johtajuus oli väärässä paikassa. Se ei ollut kuten psykiatria- ja päihdekeskuksessa neljännessä kerroksessa, vaan Paasivaraa ym. lainaten, johtamisen tehtävä ei löydy organisaation edestä, vaan sen keskeltä tai takaa (Paasivaara ym. 2013, 33). Projektin johtamisideologiana oli kasvattaa yhteistyön osallistujien johtajuutta ja vahvistaa kunkin kykyä tehdä päätöksiä itselleen hyväksi kokemissa rajoissa. Kolmenkymmenen vuoden johtamiskokemuksella väitän, että päätöksenteossa ylilyöntien riski on olematon. Paasivaara ym. tarjoavat eittämättä oikeat lääkkeet Polkuja -projektin kaltaiseen toimintaympäristöön kertoessaan, että yhteisten pelisääntöjen ohella tulee pohtia, mikä on projektin tavoite ja mitkä ovat sen tehtävät. Tämä korostuu etenkin, kun projektissa ei ole aina selkeää johtajuutta ja alaisuutta. (Emt., 139.)

Helsingin A-killan rekrytoinneissa korostui kokemuksellisuus. Omakohtainen kokemus päihde- ja/tai mielenterveysongelmasta ja siitä toipumisesta. Kokemus on arvokasta pääomaa toimialamme tehtävissä. Päihdetoipuminen edellyttää valintoja, tekoja ja paljon aikaa. Toipujan tulee käsitellä ne asiat, jotka ovat johtaneet hallitsemattomaan päihteiden käyttämiseen tai muuhun ongelmaan. Toipuminen on prosessi, jonka tunteminen auttaa ymmärtämään mistä on kyse. Päihteettömyys tai kokemus mielen

hyvinvoinnin paranemisesta on resurssi, jota toipuja haluaa käyttää omaksi ja muiden parhaaksi. Kokemusasiantuntijoiden kohdalla osaamis pääomaa ovat kerryttäneet myös työkokemus, koulutukset ja muuta kautta hankittu osaaminen. Ammatillisessa tarkastelussa A-killan työntekijöiden toipumiskokemus jätti varjoonsa sen, että heillä oli projektissa tarvittavaa ammatillista osaamista ja kokemusta myös muista kuin toimialan työtehtävistä.

7.4 Luottamus yhteistyön toimivuuteen

Luottamuksen aikaansaaminen yhteistyön toimivuuteen saa aikaan sitoutuneisuuden ja lisää rohkeutta toteuttaa yhteistoiminnan edellyttämiä toimia. Luottamuksen aikaan saamiseksi avoin tiedonkulku on tärkeää. Santalainen tuo liike-elämästä ansaintalogiikan käsitteen kuvaamaan sitä, miten kumppanuuden osapuolet saavat hyödyn yhteistoiminnasta ja toiminnasta ylipäättään. (Santalainen 2006, 225–226.)

Luottamus ja ansaintalogiikka olivat projektissa yhteistyön taustalla. A-killan ja kaupunki olivat jo ennen projektia tehneet yhteistyötä pitkään. Luottamus oli yhteistyöhistorian aikaansaamaa ja edellytys tiiviimmälle yhteistyölle. Ansaintalogiikka on sopivan avara käsite yhteistyön molemminpuolisten hyötyjen tarkasteluun. Se sallii ansaintalogiikan vaihtovälineisiin monimuotoisuutta ja eriaikaisuutta. Osapuolten ei tarvinnut saada mitattua yhteistyön hyötyjä ulos samaan aikaan ja samassa muodossa. Tämä edellyttää ja myös rakentaa luottamusta.

A-killan toiminta oli uinunut muutaman vuoden yhdistyksen asumisyksikön nurkka-huoneessa yhdistyksen jouduttua luopumaan aiemmasta päivätoimintakeskuksesta taloudellisista syistä. Yhteistyö mahdollisti projektin ja antoi avaimet yhteisötilan avaamiseen ja edelleen yhdistyksen toiminnan yleiseen nousuun.

7.5 Kumppanuuden osapuolten ydinosaaminen

Osapuolten ydinosaamisten ymmärtämiseksi kumppanuuden osapuolten tulee osata nimetä ydinosaamisensa ja sen kehittyminen. Santalainen kertoo yhteistyön tavoitteena olevan synergiaetujen saavuttamisen. Ydinosaamiset ja niiden yhteensopivuus tulee osata sijoittaa kokonaisuuteen. Oleellista on arvioida osaamisten erojen suuruus ja tarkastella onko synergiaa mahdollista saavuttaa toimintaprosessien avulla. (Santalainen 2006, 226.)

Ydinosaamisen näkökulmasta kaupungin ja A-killan osaamisalat täydentävät toisiaan. A-killan palveluiden sijoittuminen kaupungin palveluiden rinnalle ja jatkeeksi tuovat synergiaetuja yhteiselle kohderyhmälle. Kaupunki tarjoaa ammatillisia ja lakisääteisiä virka-aikaan tarjottavia palveluita, joiden kehittämiseen A-killan kokemusasiantuntija osallistui.

Kaupungin ydinosaaminen painottuu erityisosaamisen ja asiakkaan kuntoutumisen alkuvaiheeseen. A-killan palvelut perustuvat kokemuksellisuuteen, vertaisuuteen, yhteisöllisyyteen, vapaaehtoisuuteen ja toiminnallisuuteen – sisällön tuottamiseen päihdeettömään päivään ja päihdetoipujan tukemiseen toipumisen akuuttivaiheen jälkeen. Yhteistyö oli sekoitus kaupungin ja A-killan ydinosaamista, paketti, jonka toimivuutta palveluohjaus ja osallistujien saattopalvelu toimijoiden välillä vahvisti. Kaupungin erityis- ja asiantuntijaosaaminen oli saavutettavissa samassa osoitteessa vertaistuen kanssa.

7.6 Kumppanuuden elinkaari

Kumppanuuden ajallisesta elinkaaresta on Santalaisen mukaan hyvä sopia sen alkuvaiheessa. Santalainen korostaa arvioinnin merkitystä kumppanuudelle. Kunkin osapuolen tulee olla tyytyväisiä yhteistoiminnan panos-tuotossuhteeseen. (Santalainen 2006, 226.)

A-killan saaman projektirahoituksen (RAY) myöntämisperusteisiin kuului projektin itsearvioinnin tekeminen. Projektin hakuvaiheesta alkaen oli selvää, että tavoitteena on toiminnan jatkaminen projektin jälkeen RAY:n rahoituksen avulla. Projektin tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta osoitettiin rahoittajalle arviointitiedon avulla. Projektin arviointi toimi ensisijaisena toiminnan kehittämisen välineenä. Arviointitiedolla ei ollut merkittävää sijaa kumppanuustoiminnan arvioinnissa olettavasti siitä syystä, että arviointiprosesseissa ei tullut esiin mitään sellaisia toiminnan muutostarpeita, jotka olisivat tarvinneet huomiota osakseen.

Kumppanuustoimintaa arvioitiin epämuodollisesti kumppanuussopimuksen kriteereillä. Projektin arvioinnin ja toiminnan osapuolten yhteistyön toimivuuden arvioinnin keskeinen foorumi oli ohjausryhmä. Projektin myöhemmässä vaiheessa tapaamiset keskuksen johdon kanssa palvelivat samaa tarkoitusta. Ohjausryhmä sai ajantasaista tietoa projektin toiminnasta, sen onnistumisista ja toiminnan ongelmista.

Kumppanuuden ajallisesta elinkaaresta ei ole osapuolten kesken keskusteltu. Projektin alkaessa aikaa osoittaa yhteistoiminnan elinvoima ja vaikuttavuus oli projektirahoituksen keston mukainen kolme vuotta. A-kiltatoiminnan historia osoittaa, että toimintaympäristön muutos avaa uusia mahdollisuuksia ja sulkee vanhoja toiminnan muotoja. ESKO-hankkeen yhteydessä esitetään, että verkostot elävät niin kauan kuin osapuolet kokevat saavansa vuorovaikutuksesta hyötyä (Mykrä & Varjonen 2013, 32–33).

8 KOKEMUSOSAAMISTA YHTEISTYÖSTÄ

Santalainen lainaa Kierkegaardia tuodessaan esiin oivaltavan havainnon: ”elämä eletään eteenpäin, mutta ymmärretään taaksepäin”. Hänen mukaansa strateginen ajattelu edellyttää menneen tarkastelua, aiemmista kokemuksista ja hiljaisesta tiedosta oppimista. (Santalainen 2006, 25.) Huomaan tutkimukseni olevan taaksepäin ymmärtämistä, strategista ajattelua tai aliarvostettua viisauden lajia jälkiviisautta.

Polkuja-projektin toimintaympäristö oli muutoksessa. Muutosta lienee aina, mutta projektin aikana ehkä keskimääräistä muutosvauhtia enemmän. Sote- ja maakuntauudistuksen yhteydessä päihdehoidon järjestämisvastuu siirtyy kunnilta maakunnille. A-kiltatoimintaan nähden toimintaympäristön haasteet näkyivät päihdeongelmaisten hoito- ja toipumispolkujen muutoksessa. Päihdeongelmaisen hoito- ja toipumispolut ovat entistä yksilöllisempiä ja avomuotoisempia laituskuntoutuksen sijaan. Painopiste on siirtymässä erityispalveluista peruspalveluihin. Päihdehoito on siirtymässä lisääntyvästi verkkoon. Perinteinen hoitopolku laitoksesta A-kiltaan ei riitä tavoittamaan päihdetoipujia. (A-Kiltojen Liitto, A-kiltatoiminnan tulevaisuus -asiakirja 2017.)

Pääkaupunkiseudulla kumppanuustoimintaan ja A-kiltatoimintaan vaikuttavia muutoksia olivat kilpailutukset (asumispalvelut), kaupungin sote -palvelujärjestelmän muutokset, suunnitelmat hyvinvointikeskuksista, päihde- ja mielenterveystoimialojen yhdistyminen, kokemusasiantuntijuuden esiinmarssi ja kaupungin ei lakisääteisten palvelujen karsiminen (mm. päivätoimintakeskukset ja lähiöliikuttaja -toiminta). Kaupungille oli jäämässä monipuolinen palvelujärjestelmä myös päihde- ja mielenterveystyöhön, vaikka ajan saatossa siihen kiinnittyneitä rönnsyjä leikattiin. Ironista tai ei, tämä on seikka, joka mahdollisti Polkuja-projektin kaltaisen yhteistyön tekemisen. ”On paradoksi, että kaupungin sisäiset säästöt ja supistukset laajensivat yhteistyön

mahdollisuuksia. Heiltä lähti päihteen päivätoimintakeskus pois ja siitä se lähti.” (Haastattelu 2015, A-kiltatoiminta.)

Strategia ei ole vain suunnitelma tai toimintamalli, se voi olla myös yksittäinen hanke, jolla koetetaan saavuttaa kilpailuetua (Santalainen 2006, 31). Polkuja päihteettömyyteen ja hyvinvointiin -projekti oli tietoinen yritys toteuttaa aiempaa tehokkaammin A-killan perustehtävää ja profiloitua merkittäväksi tekijäksi toimialalla. Strategia voi Santalaisen mukaan olla myös organisaation asemoitumista ympäristönsä (emt., 31). Polkuja-projektin tuloksellisen toiminnan avulla Helsingin A-kilta pyrki kirkastamaan imagoaan, turvamaan toimintansa jatkuvuuden ja laajentamaan A-kiltatoiminnan vaikuttavuutta ja vaikutuspiiriä.

A-killan näkökulmasta Polkuja-projektin mahdollistanut yhteistyö psykiatria- ja päihdekeskuksen kanssa oli herääminen tähän päivään muutaman vuoden horrostamisen jälkeen. Yhteistyö kaupungin kanssa mahdollisti Malmin yhteisötilan laajan aukiolon, projektin kokemusasiantuntija -toiminnan kaupungin avustuksella ja vapautti A-killan resursseja Itä-Helsinkiin ja Green Care -toimintaan. Haastattelussa sopimuksellisuus (Kumppanuussopimus 2014) koettiin yhteistyön ankkuriksi, sinetiksi yhteiseen päämäärään pyrkimiselle ja ilmaisuna yhteistyön tarpeesta. Myös ammatillisuuden ja vertaisuuden rinnakkaisuus samassa osoitteessa sekä kokemusasiantuntijuuden ja vertaisuuden merkityksen vahvistuminen nähtiin yhteistyön ansioina. (Haastattelu 2015, A-kiltatoiminta.)

Psykiatria- ja päihdekeskuksen tehtävänä on tarjota psykiatrisen erikoissairaanhoidon ja polikliinisen päihdehuollon palveluja. Kumppanuuden avulla oli tarkoitus edistää asiakkaiden päihteettömyyttä, mielenterveyttä, arjen hallintaa, hyvinvointia ja terveyttä (kumppanuussopimus). Kaupungin näkökulmasta Malmin yhteisötila oli päihteen olohuone, seuraava rasti toipumispolulla ja portti parempaan elämään. Keskuksen johto tunnisti kaupungin palveluiden rajallisuuden toipumisen mahdollistajana. Malmin yhteisötila oli keskukselle yhteistyön näyteikkuna. Kokemusasiantuntijuus asiakastyössä ja palvelujärjestelmän kehittämisessä, toteuttamassamme mittakaavassa, oli edistyksestä. Kokemusasiantuntijuutta tuotiin esiin kaupungin eri tilaisuuksissa kokemusasiantuntijan esittelemänä.

Yhteistyön vastaavuutta alkuasetelmaan nähden pohdittiin seuraavasti. ”On vastannut, se mitä alun perin ideoitiin ja mitä puhuttiin, on toteutunut. Ainakin kaikkea sovitua on yritetty. (A-) Killan taloustilanne on joidenkin asioiden toteutumista jarruttanut. Kaikki on toteutunut mikä on ollut mahdollisuuksien rajoissa.” (Haastattelu 2015, johto/ keskus ja erityispalvelut.)

Jyväskylän seudun päihdepalvelusäätiön perustamisen yhteydestä tuodaan esiin asetelma kuntien ja järjestöjen suhteista. Asia esitetään ”hiukan kärjistetyksi” mutta siten, että koen esitetyn asetelman asenteiden olevan yleistettävissä laajemmin. Järjestöjen mielestä kuntien päihdehuolto ei kykene auttamaan päihdeongelmaisia, koska kunnilta puuttuu arkitietoa ja käytännön kokemusta päihdeongelmaisten tarpeista. Kunnat eivät voi antaa vastuuta päihdetyöstä järjestöille koska päihdeongelmaisilla ei ole ammatillista osaamista ja toimintaa ohjaavat ihmiset suuntautuvat käytäntölähtöisesti. (Möttönen & Niemelä 2005, 185.)

Jyväskylän esimerkkiin ja kuvaamani asetelmaan liittyy kaksi näkökulmaa, jotka ansaitsevat huomiota osakseen. Ensinnäkin kokemusasiantuntijuus ei poissulje muuta osaamista, ihmisellä voi olla monta nimittäjää. Ammatillista osaamista on voitu hankkia akuutin päihdeongelman jälkeen tai ennen sitä. Kokemusosaamista voi olla myös kuntaorganisaatioiden sisällä. Ammattiosaaminen ei poissulje päihde- ja mielenterveysongelmia eikä toipumisen toivoa.

Toiseksi, Polkuja-projekti sekoitti innovatiivisesti edellä esitettyä asetelmaa kuntien ammatillisuudesta ja järjestöjen kokemuksellisuudesta. Projektin kokemusasiantuntijuus ja vertaisuus suuntasi kaupungin palvelujärjestelmän sisään projektin mahdollistaman kokemusasiantuntijatoiminnan myötä. Hanke tarjosi asiakasrajapinnassa vertaisuutta ja palveluohjausta. Kaupungin palvelujärjestelmän sisällä teimme kokemusasiantuntijuutta tunnetuksi ja osallistuimme kaupungin palvelujärjestelmän kehittämiseen. Kaupungin työntekijöiden osallistuminen Malmin yhteisötilan arjen toimintaan toi kaupungin palvelut ja ammatillista osaamista lähelle osallistujia ja osaksi yhteistyötä.

Palveluohjaus oli keskeinen osa projektia ja yhteistyötä. Palveluohjausta tekivät, kukin tavallaan, kaupungin työntekijät, kokemusasiantuntija, muut työntekijät ja osallistujat. Toipumispolku-ajatteluun nähden palveluohjaus toi ”poluille päihdeettömyyteen ja

hyvinvointiin” kulkemista ohjaavia matkaoppaita toipumispolkujen eri kohtiin. Yhteistyön mahdollistamana osallistujia ohjaamassa oli sekä ammattioppaita että kokemuksen ja kantapään kautta asioita oppineita.

ESKO-hankkeen ja Polkuja-projektin kokemukset asiakkaiden ohjauksen vaikeudesta kaupungin palveluista järjestöjen toimintaan ovat yhteneviä. Toimintakulttuuriksi muuntuneiden asenteiden ja totuttujen toimintatapojen muuttaminen on kuntien ammattilaisille kova haaste. Asennemuutos edellyttää koulutuksen keinoin toteutettavia lisätoimia: kokonaisvaltaisen ymmärryksen lisäämistä toipumisen ja muutoksen prosesseihin, kaupungin palveluiden näkemistä osana toipumisprosessia, asiakaslähtöisen ajattelun tukemista sekä kuvauksia vaihtoehtoisista toipumispoluista. Koulutus yksin ei riitä lääkkeeksi asennemuutokseen. Asiakasohjaus tulee liittää työtehtävien osaksi, myös raportointivastuu ja osapuolten käymät arviointikeskustelut asiakasohjauksen käytännöistä antaisivat tukea asiakasohjauksen toteutukseen. Kokemusasiantuntijatoiminnan kytkeminen asiakasohjaukseen olisi ratkaisu niiden asiakkaiden kohdalla, joilla on palvelukontakti kokemusasiantuntijaan.

Kun psykiatria- ja päihdekeskuksen toiminnot siirrettiin Malmille, lakkautettiin Maunulassa toiminut päiväkeskus. Vapautuneet henkilöstöresurssit keskitettiin Malmin yhteisötilaan. Maunulan päiväkeskuksessa toimineet työntekijät menettivät oman paikan ja autonomian määrittää toimintaa. Työntekijöille muutos tuli annettuna ilman mahdollisuutta vaikuttaa asiaan. Toimintatapa työntekijäkeskeisestä ja organisaatio- tasolla hierarkkisesta mallista muuttui kerrasta yhteistyöhön ja yhteisölliseen vertais- toimintaan. Toiminnallisesti ja henkisesti kaksi eri maailmaa yhdistyivät ilman yhdistymistä edeltäviä konkreettisia menettelyjä.

Kaupungin toimintalogiikka on palvelukeskeistä, kun A-kiltatoiminnan lähtökohtana ovat osallistujien tarpeet ja tavoitteet. Projektin osapuolille toiminnan päämäärä näkyi tai oli näkymättä riippuen siitä mistä ja millä kohdin asiaa katsoi. Palveluita järjestämällä ollaan perillä, kun järjestetään palveluita. Osallistujien elämänlaadun osateki- jöiden paranemisen suhteen perillä oleminen on määrittelykysymys. Etenemistä kohti päämäärä arvioidaan kysymällä sitä asianosaisilta.

Yhteistyön (yhteisötilan lattiataason) Akilleen kantapää: yhteistoiminnan päämäärä, johtaminen, ohjaus kaupungin palveluista yhteisötilaan, kokemusasiantuntijuus ja vertaisuus, osallisuus ja projektin muu kuin yhteisötilassa tapahtuva toiminta olivat

ristiriitaisia asioita. Nämä asiat, jotka olivat arjen toiminnassa yhteistyön ongelmia, näyttäytyivät kaupunkikumppanin johtotason tarkastelussa samoin kuin A-killalle. Yhteistoiminnan päämäärä esitettiin kumppanuussopimuksessa, kokemusasiantuntijuutta edistettiin yhteistyössä, vertaisuus oli vetonaula osallistujien saamiseksi yhteistilaan, osallisuutta kiitettiin opinnäytetyön haastatteluissa ja projektin toiminta muualla Helsingissä oli sopimuksen mukaisesti yhdessä edistettävä asia. Ohjaus yhteisötilaan oli ratkaisematon asia, yrityksistä huolimatta emme saaneet aikaan asenne- tai toimintatapamuutosta psykiatria- ja päihdekeskuksen asiakastyötä tekevien työntekijöiden kohdalla.

Projektin arjen toiminnassa johtaminen käsitteenä ja esimiesuhteet eivät olleet näkyvästi esillä. Haastattelussa projektin osallistuja esitti kysymyksen: ”miten kaikki voi toimia, vaikka kukaan ei johda?” (Haastattelu 2015, vapaaehtoiset ja osallistujat). Kysymys sai minut pohtimaan projektin johtamisen luonnetta. Mietin, voisiko johtajuus olla jaettu kokemus siitä mitä projektilla tavoitellaan, mikä on itse kunkin tehtävä (työ)yhteisössä ja ymmärrys siitä missä ovat vastuun ja vallan rajat. Oletan, että tilananto ja oma roolini projektin kehyksissä, mahdollistajana, tekivät projektin johtamisesta häivejohtamista – se ei näkynyt päälle mutta haastatellun mielestä, myös omasta mielestäni, se toimi.

Ihmisiä koskevat päätökset ovat perimmäistä organisaation hallintaa. Mitään muuta tapaa hallita organisaatiota ei ehkä ole. Organisaation suorituskyky on riippuvainen ihmisistä. Organisaatio on juuri niin hyvä kuin siinä olevat ihmiset. (Drucker 2008, 145.) Tämä on tärkeä huomio, joka auttaa suuntaamaan ajatukset sinne, minne kuuluu – ihmisiin. Päätökset, jotka ohittavat tai ylittävät ihmisen rakentavat toimintaa ja yhteisöä kestävämmällä tavalla. Ei ole asiaa, jossa ihminen ei olisi mukana. Tämän vuoksi on tärkeää, että päätösten tekemisen prosesseihin osallistuvat kaikki ne, joita päätökset koskettavat. Vapaaehtoisten ja osallistujien haastattelu avasi projektin toiminnan luonnetta. ”Aikalailla yhdessä tekemistä ja johtamista. On tietyt yhteiset yhteisön luomat pelisäännöt, joiden mukaan oletetaan ihmisten toimivan. Säännöt löytyvät seinältä, mistä niitä voidaan tarvittaessa katsoa”. (Haastattelu 2015, vapaaehtoiset ja osallistujat.)

Pidän toiminnasta, jonka määrittämiseen voin osallistua. Halusin projektissa tarjota toiminnan kaikille osapuolille saman mahdollisuuden. Asemaan perustuvaa johtamista en kaipaa, jossain sille on sijaa, ei pienessä verkostoyhteistyöstä rakentuvassa projektissa. Johtamisen sijaan uskon ohjaukseen, yhdessä tekemiseen, vuorovaikutukseen ja sen osapuolia rikastuttaviin ajatuksiin ja pysäyttäviin kysymyksiin. Henkisten resurssien esiin saamiseksi tulee ohjauksen olla mahdollistavaa, kannustavaa ja tukevaa. Korjaavalle palautteelle on sijansa, kun se kohdistuu asioihin. Haastattelussa kehoitettiin vertaamaan projektin johtamisen tapaa AA-toimintaan (nimettömät Alkoholistit eli Alcoholics Anonymous), ”vertaa AA, ei johtajia, on vain vetovoima ja tarve” (Haastattelu 2015, A-kiltatoiminta). Oletan, että projektissa olimme ”selvillä vesillä”, eli oikeilla jäljillä johtamisen ideologian suhteen. Johtamisen käytännön toteutus näyttäytyi osapuolille eri tavoin.

Projektin monimuotoinen toiminta, liikkuva toimintatapa ja pyrkimys osallisuuteen edellyttivät johtamisen hajauttamista toiminnan eri areenoille ja kaikille niille ihmisille, jotka olivat toimintaa rakentamassa riippumatta heidän muodollisesta asemastaan. ”Johtaminen toteutuu aika näkymättömästi, jokainen osa-alue on ottanut vastuuta. Annetaan vapaat kädet tiettyjen rajojen sisällä. Rajat on saatu aika vapaasti, varoen, itse muodostaa, mikä tekee tästä yhteistyöstä hyvän ja mielenkiintoisen.” (Haastattelu 2015, Malmitiimi.) Hajautetussa johtamisen mallissa vastuu koordinoinnista, viestinnästä ja toimeenpanosta säilyi työntekijöillä. Viime kädessä perimmäinen vastuu oli projektipäälliköllä. Hajautetun johtamismallin rakentaminen kestää aikansa. Se vaatii luottamusta itseän ja toisiin, avoimuutta ja vuorovaikutusta. Olennaista on, että toiminnan osapuolet tietävät mihin toiminnalla pyritään ja millä keinoin.

Ideologisesta ja pelkistetystä – kirkastetusta – ylätavoitteesta huolimatta koen toiminnan ideologian olevan Seppälä-Järvelän ja Vatajan kuvaamaan ”alhaalta ylös” vaikuttamisen periaatteen mukaista toimintaa. Alhaalta ylös vaikuttaminen oli projektissa yhdenvertaisuudesta lähtevää vuorovaikutteista ja osallistujalähtöistä. Maali, se mihin pyrittiin, määräytyi A-killan, kumppaneiden, rahoittajan ja viime kädessä yhteiskunnan tarpeista ja ymmärryksestä siitä mikä koetaan ihmisarvoiseksi elämäksi. Seppälä-Järvelä ja Vataja kertovat työyhteisölähtöiseen prosessikehittämiseen liittyvän ”alhaalta ylös” periaatteen lisäksi käsityksen kehittämisen subjektiivuudesta, prosessimaisuudesta, dialogisuudesta ja kumppanuudesta. (Seppänen-Järvelä ym. 2009, 24.) Koen näiden kriteerien olleen projektin toiminnan kulmakiviä.

Henkilökohtaisten osaamistarpeiden tunnistaminen on vaikeaa. Sitä mitä ei ole ei osaa kaivata. Saatuani opiskelun myötä lisää työkaluja projektin tarkasteluun, oli kuin olisi saanut pimeässä käteeni taskulampun. Sain välineitä tarkastella ja kehittää projektissa tehtyä yhteistyötä ja sen ohjausta. Yhteisöpedagogin koulutus avasi ajatteluni siihen maailmaan, joka on erilainen kuin tänään, sain kuvia huomisesta tänään. Koulutus oli täsmäkoulutus niihin haasteisiin, joita projekti tarjosi ja tulevaisuus tarjoaa. Koulutuksen antama varmuus lisäsi levollisuuttani työhöni. Opiskelun suurin anti oli havaita kuinka vähään oma osaamiseni riittää. Havainto oli portti yhdenvertaisuuteen ja yhteistyöhön. Yhteisössä ja yhteistyössä ei ole kyse minusta ja minun osaamisestani vaan meistä ja sitä me yhdessä osaamme.

Polkuja -projektin päättymisestä on lähes kaksi vuotta. Projektin aikaan A-kilta – kaupunki yhteistyössä mukana olleet työntekijät ovat jatkaneet muihin tehtäviin. Vierailuni Malmin yhteisötilassa ovat osoittaneet, että myös osallistujissa on ollut vaihtuvuutta. Jatkotutkimuksen aiheena olisi kiinnostavaa selvittää tapahtuneita muutoksia: yhtenäiskulttuuria, toiminnan päämäärän esilläoloa, johtamisen menetelmiä, päätösten tekemisen foorumeita, päätösprosessien osapuolia, vuorovaikutuksen menetelmiä ja osallisuuden ilmenemisen tapoja.

Luvun, johtaminen – ohjausta ja vuorovaikutusta, alussa esitin Paasivaaran (2013) johtamisen problematiikkaa koskevan kysymyksen siitä kuka projektista on vastuussa ja kuka sitä johtaa ja edelleen, ketä johdetaan. Kun projektin päämäärä on kirkas, ja se koetaan merkityksellisenä, osansa vastuusta kantavat kaikki toimintaan osallistuvat. Vastuunkantoon kuuluu, että jokainen johtaa itseään päämäärän ohjaamana ja oikeaksi kokemansa valtuutuksen rajoissa. Ohjauksen tehtäväksi jää esteiden raivaaminen, ilmapiiristä huolehtiminen ja kannustus. Johtamisen paikka on johtaa toimintaa luomalla osallistujille tilaisuuksia kiinnittyä yhteisöön ja yhteiseen tekemiseen.

LÄHTEET

A-Kiltojen Liitto ry 2018. A-Kiltojen Liitto ry, A-kiltatoiminta. Viitattu 16.10.2018. <https://a-kiltojenliitto.fi/>

A-Kiltojen Liitto ry 2018. Aineistopankki, esitteet, A-kiltatoiminnan tulevaisuusasia-kirja 2017. Viitattu 11.2.2018. <https://a-kiltojenliitto.fi/aineistopankki-a-kiltojen-liitto-ryn-tuottamaa-materiaalia-ladattavaksi/>

Atjonen, Päivi 2007. Hyvä, paha arviointi. Helsinki: Tammi.

Drucker, Peter F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen: käytäntö ja periaatteet, suom. Kankkunen, Anna-Mari. Helsinki: Talentum.

Frankl, E., Viktor 2002. Ihmisyyden rajalla. Helsinki: Otava.

Freire, Paulo 2005. Sorrettujen pedagogiikka, suom. Kuortti, Joel. Tampere: Osuus-kunta vastapaino.

Green Care Finland ry 2018. Voimaa ja hoivaa luonnosta. Viitattu 22.11.2018. <http://www.gcf Finland.fi/>

Grönfors, Matti 2015. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. (4. uudistettu painos) Jyväskylä: PS-kustannus, 146, 150, 159.

Grönroos, Christian 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi, suom. Tillman, Maarit (3. painos). Helsinki: Suomen ekonomiliitto ja WSOY.

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. (4. uudistettu painos) Jyväskylä: PS-kustannus, 17, 27, 29, 37, 42, 43.

Hakala, Juha T. 2015. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. (4. uudistettu painos) Jyväskylä: PS-kustannus, 10, 19–24.

Halinoja, Markku 2016. "On tehty miljardivirheitä" – Väitös: Näistä syistä suomalaisfirmat kompuroivat maailmalla. Helsingin Uutiset 4.1.2016. Viitattu 22.2.2018. <https://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/351899-on-tehty-miljardivirheita-vaitos-naista-syista-suomalaisfirmat-kompuroivat>

Hankamäki, Jukka 2003, Dialoginen filosofia. Teoria, metodi ja politiikka. Helsinki: Helsinki University Press.

Heikkinen, Hannu L. T. 2015. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. (4. uudistettu painos) Jyväskylä: PS-kustannus 209.

Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden Strategiasuunnitelma vuosille 2014 – 2016. Viitattu 13.2.2018. https://www.hel.fi/static/sote/julkaisut/Sote_strategiasuunnitelma2014_2016.pdf

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö (muuttumaton lisäpainos 2010-2011). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita (13.–14., osin uudistettu painos). Helsinki: Tammi.

Häkkilä, Katja & Pääkkö, Marjo & Saarenpää, Suvimaria & Sarvela, Hannakaarina & Tourula, Marjo & Vuoti, Maire 2013. Monitoimijaisen yhteistyön rakentuminen – kokemuksia ESKO-hankekokonaisuuden kehittämistyöstä. Teoksessa Häkkilä, Katja & Tourula, Marjo (toim.) Järjestöt ja kunta hyvinvointia edistämässä. Näkökulmia järjestö-kuntayhteistyöhön. Helsinki: SOSTE Sosiaali ja terveys, 166, 169–171.

Häkkilä, Katja & Tourula, Marjo 2013 (toim.). Järjestöt ja kunta hyvinvointia edistämässä. Näkökulmia järjestö-kuntayhteistyöhön. Helsinki: SOSTE Sosiaali ja terveys ry.

Häkkilä, Katja & Tourula, Marjo 2013 (toim.). Järjestölähtöisen auttamistyön ja kunnan palvelujen yhteensovittaminen ehkäisevässä työssä. Teoksessa Häkkilä, Katja & Tourula, Marjo (toim.) Järjestöt ja kunta hyvinvointia edistämässä. Näkökulmia järjestö-kuntayhteistyöhön. Helsinki: SOSTE Sosiaali ja terveys, 62, 63.

Järvensivu, Timo 2014. Miten voin hyödyntää verkostoja? Viitattu 25.1.2015. <http://www.slideshare.net/Johtamisverkosto/jarvensivu-timo>

Kaski, Satu & Kiander Tuula 2007. Minä johtajana – Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita.

Korkatti, Sirpa 2017. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. SOSTEtalk!-blogi: Yhteistyöosaamisesta järjestön menestystekijä – neljä kysymystä yhteistyöstä. Viitattu 15.11.2018. <https://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/sostetalk-blogi-yhteistyöosaamisesta-jarjeston-menestystekija-nelja-kysymysta-yhteistyosta.html>

Kupias, Päivi 2003. Dialogi ja aito vuorovaikutus. Teoksessa Frisk, Tarja (toim.) Ohjaaminen työssä. Euroopan yhteisö, 16.

Kupias, Päivi 2007. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki: Helsinki University Press.

Kupias, Päivi & Koski, Mia 2012. Hyvä kouluttaja. Sanoma Pro Oy.

Kurki, Leena 2008. Sosiokulttuurinen innostaminen. Tampere: Osuuskunta vastapaino.

Kuula, Arja 2001. Toimintatutkimus - kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä (2. painos). Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälinaena. Helsinki: Edita Prima.

Mustakangas-Mäkelä, Anne & Kemppainen, Jussi 2013. Toimivalla järjestö-kuntayhteistyöllä vaikutetaan ikäihmisten hyvinvointiin Teoksessa Häkkilä, Katja & Tourula, Marjo (toim.) Järjestöt ja kunta hyvinvointia edistämässä. Näkökulmia järjestö-kuntayhteistyöhön. Helsinki: SOSTE Sosiaali ja terveys ry, 108.

Mykrä, Pekka & Varjonen, Elina 2013. Järjestöjen ja kuntien yhteistyö Raha-automatit yhdistyksen näkökulmasta. Teoksessa Häkkilä, Katja & Tourula, Marjo (toim.) Järjestöt ja kunta hyvinvointia edistämässä. Näkökulmia järjestö-kuntayhteistyöhön. Helsinki: SOSTE Sosiaali ja terveys ry, 24, 31–33.

Myyryläinen, Heikki 2012 (muokattu 28.8.2012). Mitä on kulttuuri? Muuttuva kulttuurin käsite. Viitattu 24.11.2014. <http://materiaalit.internetix.fi/fi/opintojak-sot/9historia/euroopankulttuurihistoria/sisalto>

Möttönen, Sakari & Niemelä, Jorma 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.

Nikula, Pirjo 2013. Tolokkia elämää nuorten työpajoilla – esimerkki yhteensovittamisen onnistumisesta. Teoksessa Häkkilä, Katja & Tourula, Marjo (toim.) Järjestöt ja kunta hyvinvointia edistämässä. Näkökulmia järjestö-kuntayhteistyöhön. Helsinki: SOSTE Sosiaali ja terveys ry, 80.

Paasivaara, Leena & Suhonen, Marjo & Virtanen, Petri 2013. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa (2. painos). Helsinki: Tietosanoma.

Puro, Jukka-Pekka 1996. Johdatus puheviestinnän teorioihin (1. painos). Helsinki: Gaudeamus Oy.

Puro, Ulla & Matikainen, Janne 2000. Dialogi – yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Työväen Sivistysliitto TSL ry.

Raeste, Jukka-Pekka 2015. Alahuhta uskoo selkeyden voimaan. Helsingin Sanomat 7.10.2015. Talous A27.

Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola Jari, 2015. Tapaus ja tutkimus=Tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. (4. uudistettu painos) Jyväskylä: PS-kustannus, 186.

Santalainen, Timo 2006. Strateginen ajattelu, suom. Tillman, Maarit. Helsinki: Talentum Media Oy.

Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri 2009. Työyhteisö uusille urille: kehittämisen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Skillhive 2014. Mitä eroa on joukkoälyllä ja parviälyllä? Viitattu 25.2.2018. <https://www.skillhive.com/2014/08/09/mita-eroa-on-joukkoalylla-ja-parvialyalla/?lang=fi>

STEA Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus 2017. Itsearviointiopas. Viitattu 14.11.2018. <https://www.stea.fi/documents/2184241/2492102/Itsearviointiopas/9c90fac1-47a8-4bdc-a35f-9b22d9020080/>

Suoranta, Juha & Ryynänen Sanna 2014. Taisteleva tutkimus. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Särkelä, Riitta 2013. Järjestöjen ja kuntien yhteistyö ja sen kehitys. Teoksessa Häkkilä, Katja & Tourula, Marjo (toim.) Järjestöt ja kunta hyvinvointia edistämässä. Näkökulmia järjestö-kuntayhteistyöhön. Helsinki: SOSTE Sosiaali ja terveys ry, 9.

THL 2018. Hyvinvointi- ja terveyserot, keskeisiä käsitteitä. Viitattu 15.11.2018. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/keskeisia-kasitteita>

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Eskola, Jari 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. (4. uudistettu ja täydennetty painos) Jyväskylä: PS-kustannus, 214, 215.

Viirkorpi, Paavo 2013. Yhteiskehittäminen ESKO-hankkeessa. Teoksessa Häkkilä, Katja & Tourula, Marjo (toim.) Järjestöt ja kunta hyvinvointia edistämässä. Näkökulmia järjestö-kuntayhteistyöhön. Helsinki: SOSTE Sosiaali ja terveys ry, 66-68, 99, 100, 102, 102, 155– 157, 161, 163, 164.

Yli-Kokko, Päivi 2005. Asiantuntija johtaa. Teoksessa Karhu, Matti & Salo-Lee, Liisa & Sipilä, Jorma & Selänne, Mervi & Söderlund, Liisa & Uimonen, Tuula & Yli-Kokko, Päivi: Asiantuntija viestii – ajatuksesta vaikutukseen. Helsinki: Infoviestintä Oy 62.

YVI -hanke 2010–2014. Yrittäjäkasvatuksen virtuaalinen oppimisympäristö 2010–2014. Viitattu 24.11.2014. <http://www.yvi.fi/sanakirja/299-toimintakulttuuri-operational-culture>

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Haastattelu 2015. A-kiltatoiminta: Helsingin A-kilta ja A-Kiltojen Liitto. Kallion kirjasto Helsinki 16.12.2015. Jouni Hotti.

Haastattelu 2015. Johto/ keskus ja erityispalvelut: Helsingin kaupungin Pohjoisen psykiatria- ja päihdekeskus ja Psykiatrian ja päihdehuollon erityispalvelut. Pohjoisen psykiatria- ja päihdekeskus Helsinki 21.12.2015. Jouni Hotti.

Haastattelu 2015. Malmitiimi: A-killan ja Pohjoisen psykiatria- ja päihdekeskuksen työntekijät, opiskelijat ja harjoittelijat. Malmin yhteisötila Helsinki 2.11.2015, 3.12.2015 ja 14.12.2015. Jouni Hotti.

Haastattelu 2015. Vapaaehtoiset ja osallistujat. Malmin yhteisötila Helsinki 29.12.2015. Jouni Hotti.

Haastattelu 2016. Projektin muu kumppani: Polkuja -projektin muu kumppani. Kallion kirjasto Helsinki 4.1.2016. Jouni Hotti.

Helsingin A-kilta ry:n, Helsingin kaupungin Psykiatria- ja päihdepalvelujen Pohjoisen psykiatria- ja päihdekeskuksen ja Helsingin kaupungin Psykiatrian ja päihdehuollon erityispalvelujen kumppanuussopimus 10.9.2014.

Helsingin A-kilta ry 2013, työryhmä. Projektisuunnitelma: Polkuja päihdeettömyyteen ja hyvinvointiin projekti.

Helsingin A-kilta ry:n työryhmä, 2013. Polkuja päihdeettömyyteen ja hyvinvointiin -projekti, projektiaavustushakemus Raha-automaattiyhdistykselle.

Helsingin kaupunki Sosiaali- ja terveysvirasto, Terveys- ja päihdepalvelut, Psykiatria- ja päihdepalvelut, Pohjoisen psykiatria- ja päihdekeskus 2013. Lausunto Helsingin A-killan Malmin yhteisötilahankkeesta 17.5.2013

Hotti, Jouni 2014, ohjausryhmän muistio. Polkuja päihdeettömyyteen ja hyvinvointiin -projekti. Ohjausryhmän muistio 9.6.2014.

Sivula, Mika 2016. Humanistinen ammattikorkeakoulu, yhteisöpedagogi (ylempi AMK). Johtamisen lähijakson luento: Näkökulmia kuntajohtamiseen. Humak Helsinki 3.3.2016.

Makkonen, Juha 2016. Humanistinen ammattikorkeakoulu, yhteisöpedagogi (ylempi AMK). Johtamisen lähijakson luento. Humakpro -aineistot: https://pro.humak.fi/bin/humak/student_services/sub_forum_subject01.pl?29063/29063/1.

Munsterhjelm, Anna 2016. Humanistinen ammattikorkeakoulu, yhteisöpedagogi (ylempi AMK). Johtamisen lähijakson luento: Maailman ihanin työ – vapaaehtoisten johtaminen. Humak Helsinki 3.3.2016.

Nazarenko, Salla 2016. Humanistinen ammattikorkeakoulu, yhteisöpedagogi (ylempi AMK). Viestinnän ja vuorovaikutuksen 2. lähijakson luento: Muutosviestintä ja yhteisöjen kehittäminen. Humak Helsinki 1.10.2015.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelun saatekirje

Haastattelun ennakkoposti, saatekirjepohja

Hei,

liitteenä on postia liittyen ryhmähaastatteluun (pvm/ aika) / (paikka).

Haastattelukysymyksiä ei kannata murehtia! Jos johonkin kysymykseen ei ole itsellä vastausta niin ei haittaa. Ryhmässä jollakin muulla voi olla sanoittavaa. Vastauksia löytyy tai syntyy keskustelussa, tai sitten vastaukset löytyvät jostakin muusta ryhmästä. Haastatteluaineiston koostaminen on kuin palapeli. Kokonaisuus täydentyy haastattelusta toiseen. Avaan haastattelussa kysymyksiä ja käyttämiäni käsitteitä. Haastattelun on luonteeltaan vuorovaikutteinen avoin keskustelu, ei siis tentti tms. Vääriä vastauksia ei ole.

Liitteessä olevia tutkimuskysymyksiä en kysy haastattelussa. Ne ovat mukana taustoittamassa sitä, mitä yritän opinnäytetyössä selvittää. Tutkimuskysymykset täsmenevät haastatteluaineiston karttuessa.

Haastattelemisiin!
t, Jouni

Ennakkoposti haastateltaville

Konteksti: Malmin yhteisötila/ Polkuja-projektin toiminnan kokonaisuus/ Jouni Hotin opinnäytetyö.

Ryhmähaastattelu (aika ja paikka).

Haastateltavaan ryhmään kuuluvat (nimet).

Haastattelun kesto on kaksi tuntia tehokasta vuorovaikutusaikaa.

Haastatteluaineistoa käytetään Jouni Hotin opinnäytetyön yhteydessä. Mikäli haastateltaville sopii, aineistoa käytetään soveltuvin osin myös kumppanuussopimuksen osapuolten yhteistyön sekä Polkuja -projektin/ Malmin yhteisötilan toiminnan kehittämiseen. Tiedustelen aineiston käyttöoikeuksista haastateltavilta haastattelun aluksi.

Haastattelun kesto on kaksi tuntia tehokasta vuorovaikutusaikaa.

Haastattelun luonne: Tavoitteena on ajattelua provosoiva – ja keskustelua synnyttävä vuoropuhelu, jonka tarkoituksena on tuoda esiin yhteistyöhön, johtamiseen, toimintaan/ toimintamalliin ja kehittämiseen liittyviä merkityksiä.

Haastattelukysymyksiin voi vastata halutessaan myös kirjallisesti.

Teen haastattelun yhteydessä kirjallisia muistiinpanoja (haastattelumuistio). Lisäksi teen haastattelusta äänitallenteet muistiinpanojen tarkistamiseksi. Haastattelua ei lityteroida.

Toimitan puhtaaksikirjoitetun haastattelukoosteen haastatelluille. Omiin sanomisiin on mahdollisuus tehdä myöhemmin poistoja, lisäyksiä ja tarkennuksia.

Haastattelun ydinkohdat käsitellään Polkuja -projektin ohjausryhmässä.

Anonyymiys haastatteluissa: Haastateltavat ryhmät ovat kaikkien haastateltavien tiedossa. Haastattelumuistiossa tai muussa yhteydessä ei yhdistetä haastattelussa sanottua sen sanojaan. Tästä huolimatta ei voida poissulkea sitä mahdollisuutta, että sanoja ja sanottu voidaan yhdistää toisiinsa. Kukin haastateltu saa tarkastettavakseen sen haastattelumuistion, joka koskee sitä haastattelua, johon itse on osallistunut.

Haastattelukysymysten kirjoittamattomat, mutta ilmeiset, jatkokysymykset noudattavat seuraavaa kaavaa. Esim. kysymys: Onko aiemmin tekemällämme yhteistyöllä ollut merkitystä nykyiseen yhteistyöhön? Mikäli vastaus on "on", seuraa jatkokysymys: millä yhteistyöllä? Ja edelleen, millä tavoin se on vaikuttanut tekemäämme yhteistyöhön?

Haastattelukysymykset ovat kaikille ryhmille samoja siten, että haastateltavien näkökulmaerot on huomioitu kysymysten laadinnassa. Tähän on poikkeuksena se, että kunkin ryhmän kohdalla poistan ne haastattelukysymykset, jotka eivät ole asiaan kuuluvia. Kaikkiin kysymyksiin ei tarvitse olla vastauksia. Kysymyksiin on mahdollista esittää oma käsitys ja/tai osallistua haastattelutilanteessa vuoropuheluun, jossa muodostetaan haastatteluryhmän yhteistä ymmärrystä asiaan.

Haastateltavia ryhmiä ja henkilöitä ovat (haastateltavat ryhmät ja henkilöt)

Opinnäytetyön nimi ja tutkimustehtävät kuukausi ennen joulua (joulukuu -14)

Yhteistyöllä tukea päihteettömyyteen ja hyvinvointiin: MALMI – kumppanuusmalli

Tutkimustehtävät (täsmentyvät haastatteluaineiston myötä)

1. Yhteistyötä – miten ja millä perusteilla?

Mitkä ovat yhteistyön keskeisiä sisäisiä ja ulkoisia perusteita?

Miten toimintaympäristön muutokset vaikuttavat yhteistyöhön?

Mitä yhteistyöllä on saavutettu?

Miten yhteistyö on rakentunut ja miten se toimii?

Miten johtaminen näyttäytyy yhteistyössä?

2. Mistä toimintamalli koostuu ja miten se rakentuu?

Mitkä sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat toimintamalliin ja miten nämä vaikutukset tulee huomioida?

Vastaako toimintamalli tarkoitustaan?

Miten yhteistyö näyttäytyy toimintamallissa?

3. Miten yhteistyötä ja toimintamallia tulee kehittää?

Mitkä ovat niitä nykyisiä ja tulevia, sisäisiä ja ulkoisia, muuttujia, jotka tulee huomioida yhteistyössä ja toimintamallissa?

Miten näiden muuttujien vaikutukset tulee huomioida?

Liite 2. Haastattelukysymykset

HAASTATTELU

Haastatteluaineiston käyttäminen

Haastatteluaineistoa käytetään Jouni Hotin opinnäytetyössä.

Voiko haastatteluaineistoa käyttää kumppanuussopimuksen osapuolten yhteistyön ja Polkuja -projektin ja Malmin yhteisötilan toiminnan kehittämisen tarpeisiin?

Mitä rajoituksia haluat asettaa aineiston käyttämiselle?

Alkusanat

Toimintamalli (jossa yhteistyö on ytimessä): meidän käyttöömme, opiksi muille – RAY:lle luvattu.

Tärkeää: särmät esiin, prosessi näkyviin – miten tähän on tultu. Siloiteltu kuva ei auta ketään eikä mitään – eikä siihen kukaan usko. Olkaa avoimia, rehellisiä ja pelottomia – sanokaa!

30 kysymystä/ 120 min – 4 min/ kysymys: napakkuus, ei aikaa pitkiin alustuksiin. Täydentäminen myöhemmässä vaiheessa on mahdollista

Samoja kysymyksiä hieman eri muodossa tai eri näkökulmasta – samoja vastauksia.

Kysymysjärjestys voi muuttua.

Haastattelukysymykset

1. Yhteistyö

Mikä on mahdollistanut/ mahdollistaa Helsingin A-killan ja Pohjoisen psykiatria- ja päihdekeskuksen ja psykiatria- ja päihdehuollon erityispalveluiden yhteistyötä?

Onko aiemmin tekemällämme yhteistyöllä ollut merkitystä nykyiseen yhteistyöhön?

Mitä lisäarvoa Pohjoisen psykiatria- ja päihdekeskuksen, Psykiatrian ja päihdehuollon erityispalveluiden ja Helsingin A-killan yhteistyöllä on saavutettu – voidaan saavuttaa?

Onko tehtävällä yhteistyöllä yhteyttä Helsingin A-killan toiminnan lähtökohtiin, perusteisiin tai arvoihin? Mikäli yhteyksiä on, niin mitä ne ovat?

Ovatko toimintaympäristön muutokset vaikuttaneet nykymuotoiseen yhteistyöhön hakeutumiseen?

Millä tavoin Malmin yhteisötilaan ja sen toimintaan liittyvä johtaminen toteutuu?

Minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia johtamistapaan liittyy?

Millä tavoin viestintä ja vuorovaikutus toteutuvat yhteistyössä?

Minkälaisia kehittämistarpeita viestintään ja vuorovaikutukseen liittyy?

Mitkä ovat, tai ovat olleet, yhteistyömme suurimpia ongelmia – entä onnistumisia?

Onko yhteistyö vastannut sille asetettuja odotuksia?

Mitä muuta haluat sanoa yhteistyöhömme ja sen johtamiseen liittyen?

2. Toiminta – toimintamalli

Mikä Polkuja -projektin/ Malmin yhteisötilan toiminnan kokonaisuudessa on keskeistä?

Mitä sellaisia muutoksia Helsingin A-killan toiminnassa on näköpiirissä, joilla on vaikutusta Malmin yhteisötilassa/ Polkuja -projektissa tehtävään toimintaan?

→ Minkälaisia vaikutuksia näillä muutoksilla on Malmin yhteisötilan/ Polkuja -projektin toimintaan?

Mitä sellaisia muutoksia toimintaympäristössä on tapahtumassa, joilla on vaikutusta Malmin yhteisötilassa/ Polkuja -projektissa tehtävään toimintaan?

→ Minkälaisia vaikutuksia näillä muutoksilla on Malmin yhteisötilan/ Polkuja -projektin toimintaan?

Mitä sisäsyntyisiä kehittämistarpeita tunnistat Polkuja -projektissa/ Malmin yhteisötilan toiminnassa?

Mikä merkitys viestinnällä ja vuorovaikutuksella on Malmin yhteisötilan/ Polkuja -projektin toimintaan?

Vastaako Polkuja -projektin/ Malmin yhteisötilan toiminta/ toimintamalli sille asetettuihin odotuksiin?

Mitä muuta haluat sanoa Malmin yhteisötilan/ Polkuja -projektin toimintaan liittyen?

3. Kehittäminen

Mitkä ovat yhteistyössä toteuttamaamme toimintaa/ toimintamallia koskettavia tärkeimpiä kehittämistarpeita?

Miten näihin kehittämistarpeisiin tulee vastata?

Millä tavoin kumppanuutta tulisi ylläpitää tai kehittää jatkossa?

Mitä muuta haluat sanoa kumppanuuteen tai toiminnan/ toimintamallin kehittämiseen liittyen?