



Projektiorganisoitu kehittämistyö riskilasten ja -nuorten palveluissa Turussa vuosina 1993 - 2003

OUTI LINNOSSUO

**PROJEKTIOORGANISOITU KEHITTÄMISTYÖ RISKI-
LASTEN JA -NUORTEN PALVELUISSA TURUSSA
VUOSINA 1993–2003**

TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN TUTKIMUKSIA 25

TURKU 2007

Turun yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Sosiaalipolitiikka / Sosiaalityö

Tutkimuksen ohjaajat:

Professori, VTT, Leo Nyqvist, Turun yliopisto / Sosiaalipolitiikan laitos

Erikoistutkija, VTT, Pekka Hakkarainen, Stakes

Esitarkastajat:

Sosiaalityön professori, VTT, Anneli Pohjola, Lapin yliopisto

Tutkimuspäällikkö, VTT, Riitta Seppänen-Järvelä, Stakes

Vastaväittäjä:

Sosiaalityön professori, VTT, Anneli Pohjola, Lapin yliopisto



TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN TUTKIMUKSIA 25

Turun ammattikorkeakoulu
Turku 2007

Kannen kuva: Valpuri Linnossuo (6 vuotta)

ISBN 978-952-216-009-6
ISSN 1457-7917

ISBN 978-952-216-669-2
ISSN 1796-9964

Painopaikka: Turun kaupungin painatuspalvelukeskus, Turku 2007
Myynti: <http://julkaisumyynti.turkuamk.fi>

KIITOKSET

Olen koko työhistoriani liikkunut palvelujärjestelmien ja projektien välimaastoissa. Välillä olen istunut sosiaalitoimistossa kohtaamassa lastensuojelun asiakasperheitä ja välillä seikkaillut projekteissa lasten ja nuorten kanssa pitkin Turku ja Varsinais-Suomea. Olen tehnyt projektia julkisen palvelujärjestelmän sisällä ja sen ulkopuolella järjestökentässä ja oppilaitoksissa. Jossain mielessä koen sijoittuneeni aina rajasysteemiin. Rajasysteemissä oleminen on aika ajoitin yksinäistä, mutta enimmäkseen se on inostavaa ja mahdollistaa tutkivan ihmettelyn erilaisia ilmiöitä kohtaan.

Kestävän perustan toimintaani luo vahva sosiaalialan ammatillinen arvopohja ja tahto tehdä työtä sellaisten lasten ja nuorten hyväksi, jotka tarvitsevat erityistä tukea kasvulleen ja kehitykselleen. Tämän arvopohjan olen saanut sosiaalityön koulutuksesta ja tahdon työskennellyäni Turun kaupungin lastensuojelussa. Työssä oppimiseeni vaikuttivat lastensuojelun sosiaalityöntekijät Inkeri Mäkinen ja Jouko Strengell, jotka hyvällä esimerkillään ja tuellaan mahdollistivat ammatillisen kasvuni lastensuojelun sosiaalityöntekijäksi.

Vaihtoehtoisesta näkökulmasta lastensuojelun sosiaalityöhön kiitän Lokki-projektia ja siinä toimineita työntekijöitä Pekka Kurua ja Merja Hyppöstä. Lokki-projektista on alkanut polkuni sekä projektityöntekijänä että niiden tutkijana, josta kokemuksesta olen saanut paljon sekä ihmisenä että sosiaalialan ammattilaisena. Tämä käsillä oleva tutkimus omalta osaltaan kuvaa sitä matkaa, jonka olen Lokki-projektin jälkeen tehnyt. Matkaani ovat osallistuneet seuraavat henkilöt, joita haluan tällä minulle merkittävällä välietapilla kiittää. Kiinteitä projektikumppaneita ovat olleet Eija Kiesiläinen, Sanna Lindfors, Sini Cavèn-Suominen, Ilkka Mäkynen, Ulla Salmi, Markku Kuittinen, Markku Lehtinen, Riikka Laitinen, Anu Parantainen, Hanna-Maija Hyytiä, Kai Arki, Jussi Sjöberg, Risto Lahtinen ja Leila Rauvola. Kiitän myös kaikkia muita tutkimukseen osallistuneita projektityöntekijöitä ja verkostokumppaneita. Tutkimusapulaisia Nina Rantasalmea (nyk. Räisänen) ja Nina Laurilaa (nyk. Kauppinen) kiitän haastattelunauhojen huolellisesta purkutyöstä.

Rahoittajina projekteille ja niiden tutkimukselle ovat olleet sosiaali- ja terveysministeriö, Opetusministeriö ja Oikeusministeriö, Turun kaupungin palvelutoimen eri sektorit, EU:n lasten ja nuorten syrjäytymisen vastaisen työn projekti Fight Against Social Exclusion and Poverty ja EU:n sosiaalirahasto, Kelan tutkimus- ja kehitysyksikkö, sekä Turun ammattikorkeakoulun hyvinvointipalveluiden tulosalue ja tutkimus- ja kehityskeskus. Kiitos taloudellisesta tuesta riskilasten ja -nuorten palvelujen kehittämiseen ja tutkimiseen. Nykyistä työnantajaani Turun ammattikorkeakoulua kiitän mahdollisuudesta keskittyä opettajan työstä työelämälaheisen, soveltavan tutkimuksen tekemiseen. Kiitokset tutkimus- ja kehitysjohdaja Ari Putkoselle ja hyvinvointipalveluiden tulosalueen koulutusjohtaja Marjut Putkiselle. Kiitos työkavereilleni Turun ammattikorkeakoulussa ongelmaperustaisesta ja tutkivasta oppimisesta kiinnostuneesta työympäristöstä. Kiitos Eeva Timonen-Kalliolle, Johanna Bergille ja Tiina Hautalalle tutkimustyön ilojen ja surujen jakamisesta. Päivi Laineelle, Ilona Tanskaselle, Ulriikka Immoselle ja Anja Kuukasjärvelle kiitos avusta kielenhuollossa. Johanna Saariselle ja Tiia Laaksolle kiitos avusta työn painatuskuntoon saattamisessa.

Professori Leo Nyqvistin kanssa vuonna 1991 alkanut projektitutkimusmatka jatkui saadessani hänet myös väitöskirjani ohjaajaksi vuonna 2001. Turun yliopiston sosiaalipolitiikan laitoksen sosiaalityön professori Katja Forssénille ja sosiaalipolitiikan professori Olli Kankaalle kiitos ohjaukseen osallistumisesta. Työni varhaisen vaiheen ohjauksesta kiitän Marketta Rajavaaraa, Aila-Leena Matthiasta ja edesmennyttä Kari Salavuota. Tutkimuksen teon loppuvaiheessa olen saanut olla Stakesin erikoistutkija Pekka Hakkaraisen hyvässä ja kannustavassa ohjauksessa. Kiitos tutkimusprofessori Tom Erik

Arnkilille dialogista. Esitarkastajilleni, tutkimuspäällikkö Riitta Seppänen-Järvelälle ja sosiaalityön professori, akatemiaturkija Anneli Pohjolalle kiitos tutkimustani terävöittäneistä lausunnoista.

Kiitos sukulaisille ja ystäville siitä, että olette olemassa minulle tärkeissä sosiaalisissa verkostoissa. Vanhemmilleni Hilkkalle ja Raimolle sekä isoveljelleni Ossille kiitos kannustuksesta.

Kiitos miehelleni Timolle ja lapsilleni Volterille, Valpurille ja Vinskille rakkaudesta.

Turussa Martinmäessä 2007

Outi Linnossuo

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	7
SAMMANDRAG	8
ABSTRACT	9
1 JOHDANTO	10
1.1 Projektiorganisoituva yhteiskunta	10
1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	11
1.3 Tutkimusraportin rakenne ja kerronta	13
2 HYVINVOINTIVALTION MUUTOS	14
2.1 Suomalaisen hyvinvointivaltion muutosprosessi	14
2.2 Verkostoituminen muutoksen tuottamisessa	15
2.3 Sosiaalityön kehittäminen lähikehityksen vyöhykkeellä	18
3 ORGANISAATIOT MUUTOKSESSA	26
3.1 Organisaatiot sosiaalitieteissä	26
3.2 Kulttuurin näkökulma organisaatioon	33
3.2.1 Organisaatiokulttuurien tutkimus	33
3.2.2 Organisaatiokulttuuri ja ammattikulttuuri	35
3.2.3 Systemikulttuuri ja projektikulttuuri	37
4 PROJEKTIORGANISOITU KEHITTÄMISTYÖ	41
4.1 Projektin määrittely	41
4.2 Projektiorganisaatiot	42
4.3 Projektit oppimisen ympäristöinä	43
4.4 Projektit tutkimuksen kohteina	45
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	48
5.1 Tutkimuskonteksti	48
5.2 Tutkijana eri rooleissa	57
5.3 Tutkimusaineistot ja niiden keruu	60
5.4 Tutkimusaineiston analyysivaiheet	62
6 PROJEKTIORGANISAATIOIDEN RAKENTEET JA TOIMIJAT	65
6.1 Projektiorganisaatioiden ulkoiset rakenteet	65
6.2 Projektiorganisaatioiden ulkoiset ja sisäiset toimijat	71
6.3 Projektiorganisaatioiden sisäiset rakenteet	81
7 ASIAKASTYÖN KONTEKSTI JA ASIAKASSUHDE PROJEKTIORGANISAATIOISSA	87
7.1 Projektiorganisaatiot interventiona, tavoitteellisena työnä ja kehittämisprosessina	87
7.2 Projekteissa kehittynyt työorientaatio	90
7.3 Projektien lapsi- ja nuorikeskeisyys	100
8 PROJEKTIORGANISAATIOIDEN ASEMOITUMINEN PALVELUJÄRJESTELMÄÄN	111
8.1 Projektiorganisaatioiden sijoittuminen julkiseen linjaorganisaatioon	111
8.2 Projektiorganisaatioiden verkostoituminen linjaorganisaatioissa	118
8.3 Projektiorganisaatioiden siirtyminen osaksi palvelujärjestelmää	127

9 SEMIORGANISOITU ALUE RISKILASTEN JA -NUORTEN PALVELUISSA	131
9.1 Projektioorganisoidun työn ristiriitoja ja lähikehitysvyöhykkeitä	131
9.2 Projektityö kehittämistyönä ja muutostyönä	138
9.3 Välittävä taso riskilasten ja -nuorten palveluissa	147
9.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	153

LÄHTEET	158
---------	-----

LIITTEET

Liite 1. Projektityöntekijöiden teemahaastattelurunko
Liite 2. Teemahaastattelujen ajankohdat
Liite 3. Perustiedot projektien työntekijöistä
Liite 4. Puolistrukturoidun kyselylomakkeen runko
Liite 5. Puolistrukturoidun haastattelulomakkeen runko
Liite 6. Tutkimusaineiston koodaus
Liite 7. Aineiston analyysi vaiheessa 1. Havaintojen pelkistäminen
Liite 8. Aineiston analyysi vaiheessa 2. Tulosten tulkitseminen
Liite 9. Tutkimuksen aikataulut vuosille 1993–2006
Liite 10. Kuviot (10 kpl) ja taulukot (11 kpl)
Liite 11. Tutkimuslupa

TIIVISTELMÄ

Outi Linnossuo

Projektiorganisoitu kehittämistyö riskilasten ja -nuorten palveluissa Turussa vuosina 1993–2003 / Outi Linnossuo – Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 2007. - 201 s. - (Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia, ISSN 1457-7917; 25).

ISBN 978-952-216-009-6.

Väitöskirja: Turun yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2007.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mihin projektiorganisoitu kehittämistyö johtaa riskilasten ja -nuorten palveluissa. Tutkimuksessa oli mukana yksitoista Turussa vuosina 1993–2003 toiminutta projektiorganisaatiota, joissa kehitettiin työmuotoja ja työmenetelmiä 9–25-vuotiaiden riskilasten ja -nuorten syrjäytymiskehityksen ennalta ehkäisyyn. Projektiorganisaatioihin osallistui 202 työntekijää ja toiminnassa oli mukana 1046 lasta ja nuorta. Projektiorganisaatioiden yhteistyöverkostot olivat laajat.

Tutkimuksen lähtökohtana on hyvinvointivaltion muutos ja riskilasten ja -nuorten palvelujen projektiorganisoitu kehittäminen. Tutkimus kiinnittyy sosiaalipalvelujen ja organisaatiotutkimuksen kontekstiin. Tutkimus on laadullinen tutkimus. Tutkimusaineisto koostui 34 projektityöntekijän teemahaastatteluista sekä projektityöhön liittyvistä dokumenttiaineistoista. Tutkija oli osallisena projektiorganisoidussa kehittämissä.

Tutkimuksen mukaan projekteissa työskentely johti työntekijöiden kohdalla isoon organisaatiokulttuuriin ja ammattikulttuuriseen muutokseen. Keskeistä oli muutos yksin- ja työryhmyöskentelystä ryhmä- tai tiimityöksi, joka oli usein moniammatillista ja verkostoituvaa. Projekteissa kehittyi uudenlaisia työmuotoja ja työmenetelmiä suhteessa asiakkaisiin. Työmuotoina olivat yksilö- ja ryhmätyö sekä menetelminä toiminnalliset työmenetelmät ja palveluohjaus. Projektien työorientaatio muodostui lapsi- ja nuorikeskeiseksi. Työntekijät jalkautuivat lasten ja nuorten toimintaympäristöihin. Projekteissa toimitettiin lähellä lasten ja nuorten elämis- ja merkitysmallmaa.

Palvelujärjestelmän näkökulmasta projektiorganisaatiot kytkeytyivät osaksi peruspalveluja ja erityispalveluja. Projektiorganisaatiot jakoutuivat verkostohankkeisiin ja projekteihin. Verkostohankkeissa syntyi vähemmän konkreettista asiakastyötä ja pysyviä toimintamuotoja kuin projekteissa. Projektien päättyessä kehitetty työmuoto siirtyi yleensä osaksi palvelujärjestelmää, mutta sen elinvoima ja kyky jatkuvasti kehittyä saattoi hävitä. Palvelujärjestelmän kehittämisessä projektiorganisaatiot edustivat nk. ensimmäisen asteen kulttuurista muutosta ja edistivät kehittämiskulttuuria. Projekteissa kehitetty työttömille nuorille tarkoitettu Koho-toiminta ja sosiaalisen nuorisotyön työorientaatio ovat levinneet myös muualle Suomeen.

Projektiorganisaatioissa kehittyneiden työmuotojen ja toimintatapojen hyödyntämisessä tarvitaan kehittämisvastuun jakamista eri toimijoiden kesken ja omistajuuden syntymistä palvelujärjestelmässä. Palvelujärjestelmän ja projektiorganisoidun työn yhteensovittamista kannattaa edistää. Projektit muodostavat semi-organisoidun, ruohonjuuritason yhteyden palvelujärjestelmän ja asiakkaiden välille. Tämän ”välittävän” yhteyden organisointi on tutkimuksen mukaan riskilasten ja -nuorten palvelujen kehittämisen erityinen haaste.

Asiasanat: Projektiorganisaatio, verkostohanke, projekti, palvelujärjestelmä, kehittämistyö, organisaatiokulttuuri, systeemikulttuuri, projektikulttuuri, ammattikulttuuri.

SAMMANDRAG

Outi Linnossuo

Projektorganisoitu kehittämistyö riskilasten ja -nuorten palveluissa Turussa vuosina 1993–2003 / Outi Linnossuo – Åbo: Åbo yrkeshögskola, 2007. - 201 s. - (Undersökningar vid Åbo yrkeshögskola, ISSN 1457-7917; 25).

ISBN 978-952-216-009-6.

Doktorsavhandling: Åbo Universitet, samhällsvetenskaplig fakultet 2007.

Syftet med denna undersökning är att redogöra vart projektorganiserat utvecklingsarbete leder till inom service för riskbarn och -ungdomar. Undersökningen innehåller elva i Åbo under åren 1999–2003 verksamma projektorganisationer där det utvecklades olika arbetsformer och -metoder för att förebygga marginaliseringsutvecklingen av riskbarn och -ungdomar vid 9–21 års åldern. Med i verksamheten fanns 1046 barn och ungdomar. Sammanlagt 202 personer arbetade vid projektorganisationerna och samarbetsnätverken var omfattande.

Utgångspunkten för undersökningen är förändringen i välfärdstaten och projektorganiserad utveckling av tjänster för riskbarn och -ungdomar. Undersökningen ansluter sig till kontexten av socialservice och organisationsforskningen och är kvalitativ. Forskningsmaterialet består av temaintervjuer av 34 projektarbetare samt projektarbetets utveckling tillhörande dokumentmaterial.

Enligt undersökningen ledde projektarbetet till en stor organisationskulturell och yrkeskulturell förändring hos de anställda. Den väsentligaste förändringen var att man övergick från att arbeta ensam eller i arbetsgrupper till grupp- eller teamarbete, som ofta var mångprofessionellt och nätverksbildande. I projekten uppstod även nya arbetsformer och -metoder. Som arbetsformer användes individ- och gruppriktat arbete samt aktiverande arbetsmetoder och socialhandledning. Arbetsorientationen i projekten blev barn- och ungdomsinriktad. Projekten förverkligades i nära kontakt med barnens och ungdomarnas alldagliga verksamhetsmiljöer.

Ur servicenätverkets synvinkel sett ansågs projektorganisationerna som en del av grund- och specialservice. Projektorganisationerna delades in i nätverksprojekt och projekt med egna anställda. Det uppstod mindre konkret klientarbete och bestående verksamhetsformer inom nätverksprojekten än inom de övriga projekten. När något projekt upphörde överfördes arbetsformen i allmänhet som en del av servicesystemet men dess livskraft och förmåga att ständigt utveckla sig kunde försvinna. I hänseende till utvecklingen av servicesystem representerade projekten en s.k. första gradens kulturell utveckling och befrämjade uppkomsten av utvecklingskultur. I dessa projekt utvecklade arbetsformer och det sociala ungdomsarbetets arbetsorientering har spridit sig även annanstans i Finland.

För att utnyttja de i projektorganisationerna utvecklade arbets- och verksamhetsformer är det viktigt att utvecklingsansvaret delas mellan olika aktörer och att det uppkommer äganderätt inom servicesystemet. Det lönar sig att befrämja sammanfogningen av servicesystemet och projektorganiserat arbete. Projekten bildar en semiorganiserad kontakt mellan servicesystemet och klienterna på gräsrotsnivån. Att organisera en sådan kontakt är enligt undersökningen en speciell utmaning inom utvecklingen av service för riskbarn och -ungdomar.

Nyckelord: Projektorganisation, nätverksprojekt, projekt, servicesystem, utvecklingsarbete, organisationskultur, systemkultur, projektkultur, yrkeskultur.

ABSTRACT

Outi Linnossuo

Projektiorganisoitu kehittämistyö riskilasten ja -nuorten palveluissa Turussa vuosina 1993–2003 / Outi Linnossuo – Turku: Turku University of Applied Sciences, 2007. - 201 p. - (Research Reports from Turku University of Applied Sciences, ISSN 1457-7917; 25).

ISBN 978-952-216-009-6.

Doctoral Thesis: University of Turku, Faculty of Social Sciences 2007.

The aim of the current study was to investigate what happens in transition from service system to project-organizations. The study involved eleven project-organizations in the city of Turku developing the work forms and methods of preventing social exclusion among children and young people at risk at the ages of 9–25. These projects involved 1046 children and young people. Project-organizations had 202 workers and wide networks.

The theoretical basis of the study is the context of change of the well-fare society and service system development organized in the project-organizations. The current study has a context of social services and organization studies. The study was carried out with qualitative methods. The research data consisted of 34 project workers who were theme interviewed and other documents connected with the development work conducted in the projects.

According to the results, the transition to project work led workers to experience a big change in organizational and professional culture. The biggest change was working in a multiprofessional and networking groups or teams compared with the earlier working alone or in workgroups. New kind of work orientation and methods were developed in the projects. The work orientation became more children and youth centered. Work forms were casework and group work and methods active work and service guidance. Projects were integrated into the children`s and young people`s daily surroundings.

Project organizations were linked to the service sector and special services. The project organizations were divided in to network projects and projects having employed workers. Network initiatives were less concrete than projects and resulted in less concrete client work. When the project time was over, the work forms usually continued as a part of the service system but the development could not go on. In the developing of the service system, the projects were a part the first grade cultural change and promoted the generation of development culture in the organizations. The work forms developed in these projects and social youth work have taken place in other cities in Finland, too.

The project implementation in practise demands partnership and ownership. There is a need to develop more co-operation between the service system and the project-organizations. The projects made an important semi-organized, a grass root level link between the service sector and the clients. To organize and develop this “caring” link is a special challenge for the service development for children and youth at risk.

Key words: Project-organization, network project, project, service system, development work, organization culture, system culture, project culture, professional culture.

I JOHDANTO

I.1 PROJEKTIORGANISOITUVA YHTEISKUNTA

Suomessa on 1990–2000-luvuilla toteutettu lukuisia julkisten palveluiden kehittämiseen liittyviä projektiorganisoituja hankkeita. Projekti on tapa luoda ulkoinen rakenne ja paikka kehittämistyölle, jonka tavoitteena on toiminnan kehittäminen ja usein muutos (Haverinen 2005, 101). Projektiorganisoidun kehittämistyön toteuttaminen on liittynyt yhteiskunnassa meneillään oleviin muutosprosesseihin. Julkisten palveluiden taloudellisuus-, tehokkuus- vaikuttavuus- ja asiakaslähtöisyysvaatimukset ovat olleet mukana yhteiskunnallisessa keskustelussa ja kehittämishankkeissa. Keskustelua suomalaisen hyvinvointivaltion roolista, merkityksestä, kehittämisestä ja tulevaisuudesta on käyty kiivaasti 2000-luvulle tultaessa (Eräsaari & Rahkonen 1995; Koskiahho 1999; Raunio 2000; Julkunen 2001, 2004; Kantola & Kautto 2002). Muutosprosesseja on vauhdittanut uusi julkishallinnollinen ajattelu New Public Management (Barzelay 1999; Vedung 2003; Saarelainen 2003). Uusi julkishallintoajattelu suosii hallinnon ja vallankäytön hajauttamista kuntiin ja paikallistasolle, yksityisen sektorin palvelujen käyttöä sekä traditionaalisen linjahallinnon sijaan lyhytaikaista projekti- ja verkostotyöskentelyä (Holmila 2001, 197; Vedung 2004, 244).

Keskitetyn valtiojärjestelmän ja julkisen palvelujärjestelmän väitetään lyhyessä ajassa murtuneen strategisista kohdistaan. Linjaorganisaatiosta on siirrytty hajautettuihin rakenteisiin, jotka pystyvät helpommin reagoimaan erilaisiin ilmiöihin. Projektiyhteiskunnassa projekti organisaatiomuotona nähdään uudenlaisen valtajärjestelmän ytimenä. (Rantala & Sulkunen 2006, 8.) Tähän valtajärjestelmään liitetään ohjelmapohjainen suunnittelu, ministeriöiden vallan kasvu, tulosjohtaminen, yksityisen ja julkisen sektorin uudenlainen yhteen kietoutuminen, byrokraattisten järjestelmien korvautuminen verkostoilla, kansalaisten lisääntyvä vastuu elämänsä järjestelyistä, työelämän joustot ja paljon muuta. Muutos valtiojohtoisesta, normatiivisesta hyvän elämän politiikasta projektiyhteiskunnan itsevastuullisuuteen nähdään silmiinpistävämpänä muutoksena. Kehittämishankkeita, verkostoja ja projekteja perustetaan vaikutusten saavuttamiseksi, innovaatioiden luomiseksi ja vastaamaan kansalaisten tarpeisiin. (Mt 9–11.)

Kehittämistyö määritellään ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi sosiaalisessa rakennelmassa, joka tyypillisesti on projekti. Usein osallisena kehittämistyössä on myös organisaation ulkopuolisia asiantuntijoita. (Seppänen–Järvelä 2004, 256.) Suomessa 1990-luvulla erityisesti lasten ja nuorten kanssa tehtävä työ muuttui projektien kautta uudenlaisia toimintatapoja kehittäväksi ja kokeileväksi alueeksi. Projektit olivat tavallisesti poikkihallinnollisia ja moniammatillisia (Talvitie 1996; Kempainen ym. 1998). Projektiorganisaatiot haastoivat julkiset, hierarkkiset ja sektoroituneet organisaatiot muokkaamaan rakenteitaan ja työkäytäntöjään projektiluonteiseen toimintaan paremmin sopiviksi (Pohjola & Hokkanen ym. 1998). Projektien asemasta palvelujen kehittämisessä käydään jatkuvasti keskustelua, mutta projektiorganisaatioita ja kehittämistyötä laajemmassa mitassa on Suomessa tutkittu vähän (Seppänen–Järvelä 2004; Engeström 2005; Warpenius 2006; Mäntysaari 2006). Aihepiiriin liittyvää tutkimusta olen löytänyt lähinnä Tanskasta ja Ruotsista sekä Suomen osalta Lapin yliopiston toteuttamasta laajasta hyvinvointipalvelujen tutkimus- ja kehittämishankkeesta (Pohjola & Hokkanen ym. 1998). Kehittämistyötä on tutkittu erityisen vähän kehittäjien työn ja kokemusten kautta (Seppänen–Järvelä 1999, 60).

I.2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Kiinnostukseni projektiorganisaatioihin herätti Turun kaupungin lastensuojelun sosiaalityöntekijänä 1990-luvun alussa tekemäni havainnot siitä, että työ samojen asiakkaiden kanssa palvelujärjestelmässä ja projektiorganisaatiossa muodostui luonteeltaan erilaiseksi. Projektiorganisaatioissa toteutuvat työmuodot ja asiakkaan kohtaaminen erilaisissa toimintaympäristöissä johtivat erilaiseen vuorovaikutukseen sekä muiden työntekijöiden että asiakkaiden kanssa. Projektiorganisoidun työn lisääntyminen voimakkaasti 1990–2000-lukujen aikana aktivoi yhteiskunnallista keskustelua kehittämistyöstä ja projektien asemasta ja merkityksestä julkisissa palveluissa (Pohjola & Hokkanen 1998; Lindqvist 1999; Seppänen-Järvelä 1999, 2004; Jalava & Virtanen 2000; Arnkil ym. 2000). Samalla projektien yhteiskunnallinen merkitys auttamistyön organisoinnissa kasvoi. Kiinnostukseni kohde siirtyi yksittäisestä projektista projektiorganisaatioiden asemaan ja merkitykseen riskilapsille ja -nuorille suunnatuissa palveluissa.

Institutionaalista palvelujärjestelmää kohtaan on esitetty kritiikkiä. Palvelujärjestelmien arviointi- ja asiakkuustutkimuksissa on tullut esiin palveluiden kyvyttömyys kohdata moniongelmaiset perheet ja syrjäytymisriskissä olevat lapset ja nuoret (Arnkil 1991; Virtanen 1994; Järventie 1999, 2000). Katja Forsénin (1991, 1993) lastensuojelun institutionaalista sosiaalityötä käsittelevien tutkimusten mukaan yleisin työtapa sosiaalitoimen lastensuojelutyössä oli toimistossa tapahtuva seurantakeskustelu. Lisäksi työntekijät koordinoivat perheille tarjottavia palveluja. Lastensuojelutarpeen selvittämiseksi, muutostyön käynnistämiseksi sekä seurannan ja arvioinnin toteuttamiseksi työntekijät tekivät kotikäyntejä. Lastensuojelutyöntekijän työ määrittyi näin enemmän kontrolliksi kuin sosiaalisesti tai psykososiaalisesti muutostyöksi (Nygqvist 1995, 171, 2001, 38). Useissa 1990–2000-luvuilla ilmestyneissä tutkimuksissa nostettiin esiin lasten ja nuorten näkymättömyys asiakastyön vuorovaikutuksessa sekä perhekeskeisyyden ylikorostuminen (Pösö 1993, 1995, 2004; Forsberg 1998, 2000; Hurtig 2003, 2005). Erilaisilla sosiaalityön kehittämishankkeilla ja projekteilla pyrittiin vastaamaan näihin tutkimuksen esille nostamiin palvelujen kehittämishaasteisiin (mm. Forsberg 2000; Tulensalo & Muukkonen 2004; Haverinen 2005).

Sosiaalityön ristiriitoja ja kehitysvyöhykkeitä modernin yhteiskunnan muutoksessa paikannettiin laajassa sosiaalityön tutkiva kehittäminen -hankkeessa vuosina 1986–1990. Tom Erik Arnkilin (1991, 201) mukaan yleiseksi kehityshypoteesiksi sosiaalityön lähikehityksen vyöhykkeellä muodostui seuraavaa: ”Sosiaalityössä on tekoja, jotka viittaavat uudenlaiseen räätälöivään, asiakkaiden elämäntilanteen ja ongelman mukaan joustavasti muuntuvaan toimintaan, jonka keskeisenä elementtinä on viranomaisyhteistyön muuttaminen vastuuta kiertävästä standardityöskentelystä paneutuvaksi yhteistyöksi, projekteiksi”. Lähikehityksen vyöhykkeellä työlle muodostuu laadullisesti uusi kohde, välineet ja toiminnan rakenne. Myöhemmin Arnkil, Arnkil ja Eriksson (2000) toteavat projektikaaoksen imevän voimat perustyöltä ja verkostokeskeisten menetelmien olevan tämän päivän muoto palvelujen kehittämiseen. Keskustelu sosiaalisen, sosiaalialan ja sosiaalityön kriisistä sekä ylipäättään peruspalveluiden riittämättömyydestä ja laadusta laajenivat 2000-luvulla. Väitteet kehittämishankkeista ja projekteista peruspalveluja syövinä organisaatioina yleistyivät (Arnkil ym. 2000; Nyqvist 2003; Engeström 2005).

Projektin ja kehittämistyön suhde ei ole ongelmaton. Projekti määräaikaisena kehittämistyön organisoinnin muotona ei vastaa kehittämiselle luonteenomaisia piirteitä. Kehittämistyössä prosessit ovat hitaita, tilanne-ehtoisia, ennakoimattomia ja tulokset saavutetaan viiveellä (Seppänen-Järvelä 2004, 258). Kehittämistyön jatkuvuuden haasteeseen liittyen Arnkil (2006, 74) toteaa myös verkostomaisten käytäntöjen olevan suuressa vaarassa, koska ne eivät hyvinvointipalvelujärjestelmässä

kuulu millekään sektorille. Fordistinen palvelujärjestelmä ja systeemikulttuuri näyttää lähes aina olevan vahvempi kuin projektikulttuuri, kuten tanskalaiset hyvinvointipalvelujen kehittämishankkeiden ja projektien marginaalista asemaa osoittavalle tutkimukselle vastakkainen näkökulma esitetään projektiyhteiskuntaa käsittelevässä kirjassa (Rantala & Sulkunen ym. 2006). Yhteiskunnan projektoituminen näyttäytyy yhteiskunnallisessa keskustelussa ilmiönä, joka herättää voimakkaita tunteita ja kannanottoja sekä puolesta että vastaan. Erityisen iso kysymys projektiorganisaatioihin liittyen on se, mitä niistä jää jäljelle varsinaisen projektiajan päättymisen jälkeen. Projektiorganisaatioista on erityisesti 2000-luvulla esitetty kritiikkiä, jonka mukaan niiden siirtovaikutus on suhteellisen heikko.

Projektiorganisaatiot ovat yhteiskunnallisesti ja paikallisesti kiinnostavia. Niiden todellista asemaa ja merkitystä palvelujärjestelmässä on tutkittu vähän. Tämän tutkimuksen tehtävänä on paikantaa projektiorganisaatioiden asemaa ja merkitystä riskilasten ja -nuorten palveluissa Turussa vuosina 1993–2003. Tutkimustehtävän rakentuminen lähti 1990-luvun alussa liikkeelle siitä, että olin kiinnostunut palvelujärjestelmästä projektiorganisaatioon siirtyneiden työntekijöiden kokemuksista. Projektien yhteiskunnallisen merkityksen kasvu laajensi tutkimustehtävääni 2000-luvulla koskemaan projektiorganisoitun kehittämistyön asemaa ja roolia riskilasten ja -nuorten palveluissa. Jäsenän tutkimustehtävän seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1. Miten projektiorganisaatiot rakentuvat ja keitä ovat projektitoimijat?**
- 2. Millainen toimintakonteksti projektiorganisaatioille muodostuu?**
- 3. Mitä projektiorganisaatiot ovat ja miten ne toimivat suhteessa asiakkaisiin?**
- 4. Mitä projektiorganisaatioille tapahtuu projektiajan päättymisen jälkeen?**

Keskeisenä tutkimusaineistona käytän projektityöntekijöiden teemahaastatteluaineistoa. Projektiorganisaatioihin siirtyneet riskilasten ja -nuorten palvelujen ammattilaiset ovat parhaita informantteja kertomaan siitä, millaisia muutoksia projektityö tuottaa riskilasten ja -nuorten palveluihin. Heidän näkemyksillään on arvoa myös sen suhteen, miten projektiorganisaatiot asemoituvat ja miten niiden pitäisi asemoitua palvelujärjestelmään. Tähän vastaaminen on kuitenkin edellyttänyt myös muunlaisten aineistojen keruuta. Projektiorganisaatioiden kanssa tekemisissä olevat organisaatiot ja verkostoyhteistyökumppanit tuovat näkemystä asiaan projektiorganisaatioiden ulkopuolelta. Asiakkaiden näkökulma projektiorganisaatioihin on tärkeä. Tässä tutkimuksessa mukana olleista projektiorganisaatioista on aikaisemmin tehty useita asiakasnäkökulmaan perustuvia tutkimuksia (mm. Johansson & Vuori 1999; Ståhle 2002; Linnossuo 2001, 2004).

Tutkimuskontekstiksi valitsin Turussa toimivat projektiorganisaatiot. Turku voidaan muun muassa Lokki-projektin (1988–1992) saaman julkisuuden ja projektiin liittyvien lukuisten tutkimusten ja artikkeleiden vuoksi pitää yhtenä alansa pioneirihankkeena (Nyqvist 1993, 1995; Känkänen 1992, 1993; Heinonen & Peuhkuri 1993; Heinonen 1995; Virtanen 1997; Syvälahti 1999). Lokki -projektia tutkinut Leo Nyqvist (1993, 1995) nosti työn kehittämiskohteiksi pitkäjänteisen ja intensiivisen työn sekä organisaatiotyön ja moniammatillisen työn lisäämisen. Tässä tutkimuksessa mukana olevat yksitoista projektiorganisaatiota ovat jatkoa tälle kehittämis- ja tutkimustyölle. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukon etsintä perustuu usein ryhmiin tai tapauksiin, joilla on jokin yhteinen piirre tai piirteet ja/tai ne toimivat samalla sosiaalisella kentällä (Dobson 1989, 428). Turkulaiset projektiorganisaatiot ja niiden työntekijät ovat jakaneet ainakin osittain saman organisatorisen ja sosiaalisen todellisuuden. Tutkimuksen toteuttaminen kymmenen vuoden kuluessa mahdollistaa

sosiaali- ja terveystalveluissa tapahtuvan projektiorganisoidun kehittämistyön tuottamien muutosten tarkastelun paikallisissa kontekstissa (ks. Seppänen–Järvelä 1999).

1.3 TUTKIMUSRAPORTIN RAKENNE JA KERRONTA

Tutkimusraportin johdanto-osan jälkeisessä luvussa 2 lähestyn tutkimustehtävääni teoreettisesti hyvinvointivaltion muutosta ja sosiaalityön lähikehitystä paikantamalla. Riskilasten ja -nuorten palveluissa ennalta ehkäisevä työ ja varhainen puuttuminen eivät ole yksinomaan sosiaalityön vastuulla. Lasten ja nuorten tukeminen sekä osallisuuden lisääminen koskee monia muitakin organisaatioita ja ammatteja. Tutkimuksessa mukana olevat projektiorganisaatiot eivät edustakaan ainoastaan sosiaalityötä, vaan ne sijoittuvat poikkihallinnollisesti ja moniammatillisesti organisoidun työn kenttään. Projektiorganisaatioiden työntekijät tulevat useilta eri sektoreilta ja ammateista. Näkökulmaa projektiorganisoidussa kehittämistyössä tapahtuvaan muutokseen tarkennan luvussa 3 organisaatiotutkimukseen ja organisaatiokulttuureihin liittyvien käsitteellisten jäsenysten kautta ja luvussa 4 projektiorganisaatioihin kohdistuvana tarkasteluna.

Tutkimuksessa mukana olevat projektiorganisaatiot esittelen luvun 5 alussa ja samassa yhteydessä määrittelen niiden sijainnin lasten ja nuorten psykososiaalisissa palveluissa. Luvussa 5 esittelen myös tutkimuksen toteutusta ja käyn keskustelua tutkijan roolistani sekä esittelen tutkimusaineistot ja niiden analyysiprosessin. Tutkimuksen tulokset olen jakanut kolmeen tutkimuskysymysten ja aineiston analyysin pohjalta muodostuneeseen pääotsikkoon/pääteemaan ja niistä kustakin käyn keskustelua kolmen alaotsikon/alateeman puitteissa. Tulosten esittämisen jäsenän luvussa 6 projektiorganisaatioiden rakenteisiin ja toimijoihin, luvussa 7 projektiorganisaatioiden asiakastyön kontekstiin ja asiakassuhteisiin sekä luvussa 8 projektiorganisaatioiden asemoitumiseen palvelujärjestelmään. Aineiston esittämisessä nivo analyysin, tulkinnan ja narratiivisen kerronnan yhteen (Hirsjärvi & Hurme 2004, 136–137). Aineiston analyysissä käytän myös teemoittaista kuvailua ja soveltuvien osien tietojen tiivistämistä tyyppitapauksiksi (mt. 193–194). Viimeisessä luvussa 9 kokoan yhteen keskeisiä tuloksia ja käyn keskustelua niistä vuoropuhelussa teoriakehyksen kanssa ja annan joitakin palvelujen kehittämiseen ja tutkimukseen liittyviä suosituksia. Tutkimuksella pyrin projektiorganisoidun kehittämistyön syvällisempään ymmärtämiseen liittyneenä riskilasten ja -nuorten palveluihin. Tutkimusraportin lopuksi käsittelen tutkimukseni luotettavuutta ja eettisiä kysymyksiä.

2 HYVINVOINTIVALTION MUUTOS

2.1 SUOMALAISEN HYVINVOINTIVALTION MUUTOSPROSESSI

Suomalainen hyvinvointivaltio elää murroskauttaan. Tähän ovat vaikuttamassa monet eurooppalaiset, valtakunnalliset ja paikalliset yhteiskunnalliset rakenneuudistukset. Suomen liittyminen Euroopan unioniin, 1990-luvun alkupuolen taloudellinen lama, valtionosuusuudistus ja julkisen hallinnon eri tasojen välinen roolien, tehtävien ja vastuiden uudelleenmäärittely muokkaavat hyvinvointimallia uudelle perustalle. (Julkunen 2001.) Hyvinvointipalvelujen laajenemista ja rakenteellista kehitystä on tuettu suunnittelu- ja valtionosuusjärjestelmän kehittämällä. Ensimmäisenä toteutettiin terveydenhuollon rakenteellinen uudistus, parannettiin perusterveydenhuoltoa ja avopalveluita tehostavaa terveyskeskusjärjestelmää. Sosiaalipalveluja koskeva uusi laki tuli voimaan 1984, jolla uudistettiin hajanaisiksi muodostunut valtionapukäytäntö ja tasavertaistettiin myös keskenään sosiaali- ja terveyspalvelut. Nämä palvelujärjestelmät jäivät kuitenkin erillisiksi ja niiden välinen yhteistyö kangerteli. Uudistuksen myötä pyrittiin kehittämään myös palvelujen laatua esimerkiksi henkilöstön pätevyysvaatimuksia lisäämällä. Samalla tapahtui professionalistumista ja palvelujärjestelmien välinen ja sisäinen työnjako eriytyi. Eri henkilöstöryhmien koulutusta tehostettiin ja laajennettiin tavoitteena palvelujen laadullinen kehittyminen. Organisaatioiden sisälle ja välille jäivät edelleen ongelmallisiksi yhteistyökyky- ja symykset. (Urponen 1992, 42.)

Suunnittelu- ja valtionosuusjärjestelmää päädyttiin vielä muuttamaan niin, että keskeinen hyvinvointivaltion päätöksenteko siirtyi valtiolta kunnille. Valtionapua ei kohdisteta enää kunnille sektori-kohtaisesti, vaan kunta saa avun erittelemättömänä. Hyvinvointipalveluista keskustellaan kunnan kokonaissuunnittelun yhteydessä. Tärkeää on kehittää eri sektoreiden yhteistyötä ja uudenlaista työnjakoa. Voidaan organisoida yhteispalveluita ja toimintaverkkoja, jotka toimivat joustavasti asiakkaan tarpeista ja ongelmista lähtien. Voidaan soveltaa erilaisia malleja paikallisen kysynnän ja paikallisten edellytysten mukaisesti. Painotetaan sitä, että työmuodot vastaavat kokonaisvaltaisesti asiakkaiden moninaiisiin tarpeisiin. Yksittäisillä toimenpiteillä ei kyetä ratkaisemaan ongelmia tehokkaasti siten, että asiakkaat olisivat tyytyväisiä. Työnjakoa tärkeämmäksi uudistusten myötä muodostuikin työn muotojen kehittäminen. (Urponen 1992, 46.)

Työmuotojen kehittäminen edellyttää organisaatioiden työntekijöiltä uudenlaista työorientaatiota ja oppimista, jonka kautta organisaation toiminta muuttuu. Muutokset eivät ole riippuvaisia pelkästään hierarkioiden ylätasojen ratkaisusta. On tärkeää huomioida työntekijöiden arvostukset, motivaatio, sisäinen toimintakulttuuri ja näiden yhteys mahdolliseen muutokseen. Työmuotoja kehitettäessä toimintaprosessit tulee tuntea kokonaisvaltaisesti. Kokemuksellisen tiedon lisäksi tarvitaan teoreettista tietoa ja käsitteitä, jotta työntekijät voisivat paremmin suhteuttaa oman tietonsa ja toimintansa kokonaisuuteen. Kehittämistyössä tarvitaan organisaatorajat ylittävää yhteistoimintaa. Näin työntekijät pääsevät käytännön toiminnassa oppimaan toistensa ajattelu- ja työtapoja. (Väärälä 1992, 59.)

Erityinen huoli hyvinvointivaltion muutoksen keskellä on esitetty riskiyhteiskunnan laajenemisesta, kansalaisten syrjäytymisriskien lisääntymisestä ja yhteiskunnan eriarvoisuuden lisääntymisestä. Suomalainen hyvinvointivaltio on rakentunut tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden ihanteille, joiden toteuttamismahdollisuudet tuntuvat nykytilanteessa kaventuneen. Kyseessä on koko yhteiskunnan niin taloudellisen kuin moraalisenkin pohjan uudelleen arvioinnista ja määrittelystä. (Andersson ym. 1993). Taloudellinen kehitys murentaa kansallisvaltioiden poliittista ohjausta, kun taas sosiaaliset vai-

kutukset kerääntyvät kansallisvaltion suojaverkkoon (Beck 1995, 20). Kenelläkään ei ole vastausta siihen, miten sosiaalinen oikeudenmukaisuus on mahdollinen globaalina ja hyvinvointivaltion jälkiekspansivisena aikana. Jälkiekspansivisella ajalla viitataan hyvinvointivaltion kasvun ja laajenemisen jälkeiseen toiminta- ja hallintatapaan, jossa olennaista on sellaisten hallinnan mekanismien ja mentaalisten mallien omaksuminen, jotka luovat pohjan jatkuvalla menokontrollille. Se on jatkuvaa taistelua kansalaisten tarpeiden rajoittamisesta ja priorisoinnista, sekä menojen hallinnasta kestäväällä tavalla. Köyhyys ja syrjäytyminen ovat nousseet Euroopan tasolla keskeisiksi sosiaalipoliittisiksi kysymyksiksi.

Sosiaalipoliitikan universaalisuus ja kohdentuminen kaikkiin kansalaisiin on saanut rinnalleen keskustelun, jossa puhutaan siitä, miten ”heihin” pitäisi suhtautua ja mitä heidän kanssaan pitäisi tehdä. Inklusion nimissä sisään suljettava toiseus voi saada muotoja, jossa syrjäytymisriskissä oleviin, syrjäytyneisiin ja köyhiin sovelletaan erilaisia sopimuksia kuin muihin kansalaisiin. (Julkunen 2001.) Vastaiskuna yhteiskunnalliseen eriarvoistavaan kehitykseen on Suomen sosiaalipoliittisessa keskustelussa 1990-luvulla viritetty paikallisen, ehkäisevän ja aktiivisen sosiaalipoliitikan keskeisyyttä korostava linjaus. Tällä pyritään estämään syrjäytymistä, puskuroimaan kustannuksia, lisäämään sosiaalipoliittisen toiminnan tehokkuutta ja kansalaiskeskeisyyttä sekä etsimään uusia palvelukäytäntöjä. Paikallisen sosiaalipoliitikan toimintamalleja on alettu hakea joustavasti sovellettavista innovaatioista, jotka ovat usein monitoimijaisia, welfare-mix-pohjaisia, useista lähteistä aineellisia ja tiedollisia resursseja ammentavia paikallisia hankkeita. (Rauhala 1998.)

Julkunen (2001) tarkastelee hyvinvointivaltion pysyvyyttä ja jatkuvuutta muutoksen aikana, jossa esiintyy paljon puhetta hyvinvointivaltion purkamisesta, väistymisestä ja katoamisesta. Hän toteaa, että hyvinvointi-instituutioihin kajoaminen on vaikeaa, julkiset menot tulevat pysymään korkealla, instituutiot ja järjestelmät entisellään, mutta silti hyvinvointivaltion mieli tai idea muuttuu. Hyvinvointivaltiosta keskustellaan siksi, että se on osoittautunut välttämättömäksi, mutta se on kadottanut innostavuutensa. Hyvinvointivaltion innostavuutta yritetään nostaa luomalle sille uutta ”mieltä” korostamalla keskustelussa hyvinvointivaltion investoivaa, tuottavaa ja uudistavaa roolia; inhimillistä, sosiaalista ja luottamuspääomaa. Instituutiot säilyttävät vanhat varmuudet ja normalisuudet samalla kun ihmisten elämismailman kirjo katoaa instituutioiden tavoittamattomiin. Ihmisten tavoittamiseksi hyvinvointivaltiossa alkaa näkyä selektiivisempiä strategioita ja toimintatapoja. (Julkunen 2001; 2003.)

2.2 VERKOSTOITUMINEN MUUTOKSEN TUOTTAMISESSA

Verkostoitumisen voidaan katsoa niin paikallisesti, valtakunnallisesti kuin Euroopan tasollakin toimivan yhtenä muutoksen tuottamisen välineenä. Suomen pyrkimys vahvistaa omaa paikallista ja kansallista roolia ja toisaalta päästä yhteyteen kansainvälisellä tasolla on luomassa erilaisiin asioihin keskittyviä monitoimijoiden verkostoja. Verkostoja on alkanut syntyä niin vertikaalisella kuin horisontaalisellakin tasolla. Osa verkostoista syntyy epävirallisesti ja osaa kehitetään tietoisesti luomaan uusia toimijoiden yhdistelmiä ja toimintatapoja. Hyvinvoinnin tuottamisessa tietoinen uusien yhteistyökumppaneiden hakeminen on sekä välttämättömyys että mahdollisuus. Välttämättömyys syntyy taloudellisesta pakosta ja mahdollisuus uusien ja erilaisten toimintatapojen etsimisestä ja löytämisestä, eli palvelujärjestelmän rikastamisesta. Palvelujärjestelmän tehokkuusvaatimusten lisääntyminen ja toisaalta kansalaisyhteiskunnan kehittäminen ja asiakaslähtöisyyden korostaminen asettavat palveluille uusia haasteita (Koskiahio & Nurmi & Virtanen 1999).

Julkisen sektorin organisaatioiden toiminta on tukeutunut solidaarisuuteen, tasa-arvoisuuteen ja varmuuteen. Professionit ovat hoitaneet kommunikaatiota, joka perustuu pitkälti lakiin ja jota ohjaa hierarkkinen kontrolli. Ihmisten yksilölliseen ja yhteisölliseen hyvinvointiin kytkeytyneet sektorit, julkiset palveluorganisaatiot, sosiaali-terveys-, koulu-, vapaa-aika- ja työvoimatoimet ovat tottuneet hoitamaan tehtäviään omien rajattujen toimenkuviansa pohjalta. Rajojen ylitykset ja yhteistoiminta näiden organisaatioiden välillä on jatkuvasti lisääntynyt, mutta edelleenkin erilaisten kehittämishankkeiden tiimoilta raportoidaan yhteistyön vaikeuksia ja ongelmia. Etenkin uusien pysyvämpien rakenteiden luominen on vaikeaa. Verkostoitumisella pyritään koordinoimaan palveluja ja tuottamaan muutosta. (Saarelainen 1996, 71.) Seuraava taulukko 1. kuvaa verkostojen sijoittumista hierarkioiden ja markkinoiden välimaastoon.

TAULUKKO 1. *Verkostot koordinaatiomekanismina (Virtanen 1999, 53)*

Tyypilliset piirteet	Markkinat	Verkostot	Hierarkiat
Normatiivinen perusta	Sopimus	Luottamus	Käskyvaltasuhteet
Transaktiota ohjaavat tekijät	Hinnat	Vastavuoroisuus	Määräykset ja rutiinit
Ohjausmekanismi	Hinnat	Yhteiset tilannearviot	Suunnittelu
Kontrolli	Kilpailu	Sosiaalinen kontrolli, maine	Valvonta
Joustavuus	Suuri	Keskimääräinen	Pieni
Edut ja vahvuudet	Reagoiva, taloudellinen, innovatiivinen	Joustava, spontaani, avoin	Tasapuolinen, tehokas, jatkuva
Tyypilliset ongelmat, uhat	Ulkoisvaikutukset, eriarvoisuus, opportunistisuus, jatkuvuuden epävarmuus	Ennustamattomuus, jatkuvuuden epävarmuus, opportunistisuus, tehottomuus	Jäykkyys, muutoshitaus, innovatiivisuuden puute

Verkostoihin ja verkostoitumiseen liittyvän keskustelun ja toiminnan suosion sanotaan johtuvan siitä, että verkosto on käyttökelpoinen metafora, jolla käsitetään ja käsitteellistetään kokemuksia. Yhteiskuntaa voidaan sen avulla tarkastella moniulotteisina kytkeyminä. Verkostometaforat suuntaavat keskustelua ja toimintaa vastavuoroisuuden dynamiikkaan. (Latour 1996.) Erityisen asiakasryhmän asian hoitaminen määrittää verkoston kokoa, luonnetta ja toimijoiden intressejä. Verkosto toimii lähinnä kommunikaatiokanavana pyrittäessä toiminnan tehokkuuteen yhteistyötä vahvistamalla. Olennaista on, että verkostorakenne ei ole täysin stabiili, vaan muuttuu toiminnan kohteen muuttuessa. Tiimi toimii yhteistyön koordinoijana organisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa ja integroi työtä yli sektorirajojen. (Saarelainen 1996, 91–92.) Julkisen sektorin verkostoitumisessa on usein kyse asiakkaille tarjottavan palvelun tehostamisesta ja kustannussäästöistä. Tosin verkostokehittämisessä tulee usein näkyviin palvelujen tuottamiseen liittyviä aukkokohtia tai uusia palvelutarpeita. Tällöin syntyy tarvetta palvelujen uudelleen organisointiin tai kokonaan uusien palvelujen luomiseen.

Verkostot voidaan kuvata ja arvioida tiedonkulun kanavien tai resurssivarannon näkökulmasta. Verkostoja voidaan tarkastella organisoitumisena, jossa eri toimijoiden välillä on suhteita ja suhteilla on jonkinlainen järjestys ja rakenne. Verkostosuhteet elävät ja muuntuvat prosessissa, kun verkosto pyrkii toteuttamaan sille annettuja tehtäviä. Verkostoituneelle systeemille on tyypillistä, että siinä mukana olevien toimijoiden suhteet ovat vastavuoroisia ja luottamuksellisia. Osapuolet ovat ainakin jossain määrin toisistaan riippuvaisia ja yhteistyötä vahvennetaan ja varmistetaan keskinäisin sopimuksin. Tunne ja kokemus siitä että yhteistyöstä hyötyvät verkoston jäsenet tasaveroisesti on edellytyksenä verkoston olemassaolon ja toiminnan jatkuvuudelle. (Johanson & Mattila & Uusikylä 1995.) Tämän päivän työelämän kiireessä ja muutoksessa ei ole aikaa yhteistyölle ja verkostoitumiselle, mikäli siitä saatava hyöty ei ilmene konkreettisina asioina.

Verkostomaisia ratkaisuja tarvitaan vain verkostoiviin kysymyksiin, jotka eivät lokeroitu minkään yksittäisen ammatin tai organisaation ratkaistavaksi. Esimerkkeinä tästä voidaan mainita riskilapsuus ja -nuoruus sekä moniongelmaisuus ja -asiakkuus. Sisältö on verkostojen muodostumisessa ja muodostamisessa ensisijaista, mutta muoto olisi saatava vastaamaan sitä. Verkostomaisia ratkaisuja etsitään erilaisissa viranomaistyöryhmissä, joihin koottuja ihmisiä ei aina yhdistä konkreettinen asiakastyön tekeminen. Verkostomainen palveluyhteistyö ei edellytä emoyksikköjen hävittämistä, vaan erilaisia yhteispalvelupisteitä tarvitaan yksiköiden rajapinnoille. Tällaisia moniammatillisia yksiköitä tarvitaan erityisesti verkostoiviin kysymyksiin. Verkostojen johtaminen ei tee linjaorganisaatioita vanhanaikaisiksi, mutta edellyttää vuoropuhelua niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin. Verkostomainen yhteistyö ja neuvottelevat vuoropuhelut eivät synny käskyttämällä, vaan tarvitaan ennakoivaa neuvottelevuutta, jota tukee ennustettava päätöksenteko. Tällä hetkellä verkostoituvat sisällöt yrittävät saada ratkaisuaan sektoroituneessa palvelujärjestelmässä, joka on ilmeinen ja kärjistävä ristiriita. (Arnkil ym. 2000.)

Verkostoitumista tarvitaan valtion keskushallinnon, kuntien strategisen johtamisen, keskijohdon ja ammatillisen kentän tasolla. Kehittyneintä verkostoituminen Suomessa on palvelujärjestelmän ruohonjuuritasolla (Arnkil ym. 2000, 225). Verkostoituminen kehittämistyössä voidaan nähdä polkuna poikkihallinnollisuuteen ja moniammatillisuuteen sekä uusien toimijoiden ja toimintatapojen etsimiselle ja löytämiselle. Viime kädessä verkostoituminen saattaa johtaa kokonaan uusien hyvinvointivaltion rakenteiden ja toimintamuotojen luomiseen. Keskeistä verkostojen muodostumisessa, ohjauksessa ja arvioinnissa on se, miten niiden avulla saadaan uutta tietoa ja taitoa palvelujen kehittämiseen ja merkitystä asiakkaiden, ihmisten elämismailmaan. Viranomaisverkostoista katse on kohdistettu ihmisten sosiaalisiin verkostoihin ja niiden mahdollisuuteen korvata hyvinvointivaltion hoivavastuuta. On kehitelty erilaisia omaishoitajajärjestelmiä ja palautettu vastuuta ihmisten sosiaalisille verkostoille muun muassa läheisneuvonpidon meneteltyin. Lastensuojelun läheisneuvonpidossa yhdessä sukulaisten ja ystävien kanssa etsitään ratkaisuja perheiden ja lasten ongelmiin (Heino 2000, 12–13). Sosiaalisten verkostojen ja sosiaalisen tuen puute lisää erilaisten yhteiskuntaryhmien osattomuutta, yksinäisyyttä ja turvattomuutta (Niemelä ym. 1997, 40).

Syrjäytyminen ja osallisuuden puute lisäävät ongelmia ja yhteiskunnan järjestämien palvelujen tarvetta. Tämä on näkynyt 2000-luvulla erityisesti lasten ja nuorten kaltoinkohteluna ja pahoinvointina sekä lastensuojelun sosiaalityön kriisiytymisenä (Karvinen-Niinikoski ym 2005). Riskilasten ja -nuorten palvelujen kehittämisen näkökulmasta huolta on herättänyt erityisesti vaikeiden lasten ja nuorten syrjäyttäminen palveluiden piiristä. Nuorten palvelupoluista tehdyssä tutkimuksessa tulee esiin nuorten jatkuva kierrätys palvelusta toiseen (Linnossuo 2004). Mäenpään ja Törrösen (1996, 58) tekemässä tutkimuksessa lapsen tiestä laitokseen osoitettiin joka toisen lastensuojelulapsen asioita hoitaneen yli 50 viranomaista. Myös Kitinojan (2006) tutkimuksessa nuorten tiestä koulukotiin

todetaan lukuisten ammattilaisten osallistuneen lapsen avohuollossa tapahtuneeseen auttamistyöhön jo ennen koulukotiin tuloa. Lastensuojelutyön kriisiytyminen 2000-luvulla on ilmeisesti pahentanut lasten ja nuorten kierrätystä. Vaikeiden lasten ja nuorten kohdalla käy liian usein niin, että heille etsitään kaiken aikaa ikään kuin parempaa palvelu- ja sijoituspaikkaa.

2.3 SOSIAALITYÖN KEHITTÄMINEN LÄHIKEHITYKSEN VYÖHYKKEELLÄ

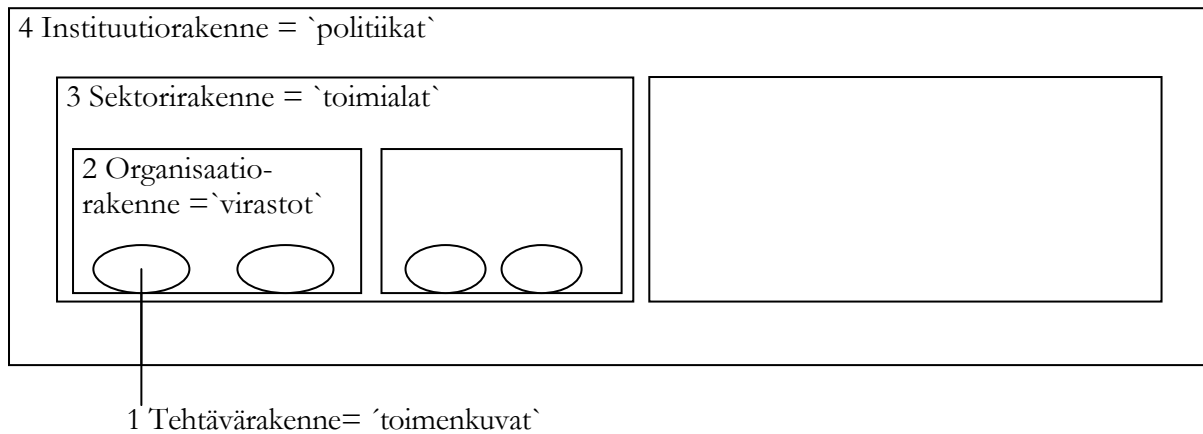
Sosiaalityön käytäntö-, oppi- ja tutkimusalat elävät murroskautta suomalaisessa hyvinvointivaltiossa. Murrokseksi kutsutusta ajasta puhuttaessa tarkoitetaan historiallista siirtymää modernista ”toiseen moderniin”, myöhäismoderniin tai postmoderniin yhteiskuntaan (Beck 1995; Young 1999; Howe 1994; Bauman 1996, 1997, 2002). Vaihtuvissa historiallis-yhteiskunnallisissa oloissa sosiaalityön toimijat konstruoivat työtään uudelleen (Karvinen & Pösö & Satka 2000, 12). Ulla Mutka (1998, 175) kuvaa meneillään olevaa murrosta sosiaalityön modernisoitumisen neljänneksi käännteeksi. Hänen mukaansa haaste, johon sosiaalityö joutuu vastaamaan, on ihmisten vaihteleva ja monimuotoinen problematiikka ja yksinäinen, pitkälle yksilöllistyneiden kysymysten kanssa painiskelu. Saman yhteiskunnan sisällä ihmisten elämä jakautuu monenlaisiin verkostoihin, yhteisöihin, alakulttuureihin ja vaihteleviin elämäntapoihin ja elämäntyyliin. Tämän jakautuvan todellisuuden keskellä sosiaalityön toimijoiden on kyettävä kehittämään asiantuntijuuttaan (Mutka 1998, 178–180). Myöhäismoderni sosiaalityö on parhaimmillaan erilaisuutta sallivaa ja uusia mahdollisuuksia avaavaa, monimuotoista ja joustavaa toimintaa. Tällainen sosiaalityö voi olla sosiaalipalvelujen avainsana myös tehokkuuden ja tuottavuuden näkökulmista katsottuna. (Karvinen ym. 2000, 23–24.)

Sosiaalityössä ja sen kehittämisessä kyky saada aikaan vaikuttavuutta on oleellisesti riippuvainen työntekijöiden kyvystä rakentaa toimivia vuorovaikutussuhteita sekä asiakkaisiin että asiakkaiden todellisuudesta käsin tarpeellisiksi katsottaviin verkostoihin ja yhteistyökumppaneihin. Sosiaalityön paradoksaalisena tehtävänä hyvinvointivaltioissa on korjata niitä laiminlyönnin seuraamuksia, joita yhteiskunnan muut sektorit ovat jättäneet hoitamatta (Arnkil 1991, 108–111). Asiakkaiden elämään muodostuva `räätälöityvä` tukiverkosto voi rakentua joko erilaisista hyvinvointivaltiollisista toimijoista, viranomaisverkostoista, yksityisiltä markkinoilta ostetuista palveluista, kolmannen sektorin kanssa rakentuvista kumppanuuksista tai asiakkaiden omista sosiaalisista verkostoista. Tällöin sosiaalityöntekijän tehtävänä on toimia palveluohjaajana ja koordinoijana perinteisen yksilökohtaisen työn asemasta.

Toinen tapa tehdä sosiaalityötä on koordinoida tarvittavat toimijat yhteiseen työhön asiakkaiden kanssa. Tällöin kyse ei ole vain toimijoiden välisestä kokoustelusta asiakkaiden asioissa ja ohjauksesta toimijalta toiselle, vaan työntekijöiden kokoamisesta toimimaan saman katon alle ja asiakkaiden ja heidän ongelmien kohtaamisesta yhdessä moniammatillisesti. Tarve tämän tyyppiseen työhön nousee usein silloin, kun työn kohteena ovat asiakkaan moninaiset ja palvelujärjestelmään hajonneet tai verkostoituneet ongelmat. Työn kohteen ollessa riskilapset ja -nuoret kyse on pääsääntöisesti poikkihallinnollisen ja moniammatillisen työn tarpeesta sekä toiminnasta erilaisissa viranomaisverkostojen ja sosiaalisten verkostojen rajasysteemeissä. (Kemppainen 1998; Arnkil & Eriksson 1999; Eriksson & Arnkil 2005; Seikkula & Arnkil 2005.)

Arnkil (1991) on paikantanut sosiaalityön ristiriitoja ja kehitysvyöhykkeitä tutkimalla sosiaalityön historiallista kehitystä ja sosiaalityöstä kirjoitettuja suomalaisia tekstejä sekä luomalla käsitteitä ja malleja, ”peilejä” sosiaalityöstä verkosto- ja vuorovaikutussuhteissaan. Peilit oli tarkoitettu reflektion ja työn

erittelyn välineiksi. Käsitteitä, malleja ja hypoteeseja muodostettiin yhteistyössä tutkittavien kanssa laajassa sosiaalityön tutkimus- ja kehittämishankkeessa vuosina 1986–1990. Palvelujen kehittämisen järjestelmätason ristiriidaksi paikantui kahden samanaikaisesti läsnä olevan yhteiskunnallistumis- muodon ja palvelutuotantomallin, fordistisen ja postfordistisen, olemassaolo. Fordistinen palvelutuotanto perustuu standardipalvelujen tuottamiseen sektoreihin jaettuissa, ositetuissa organisaatioissa. Fordistinen palvelutuotanto liittyi moderniin teolliseen yhteiskuntaan ja on edelleen pysyvä palvelujen organisoinnin muoto. (Arnkil 1991; Arnkil ym. 2000.)



KUVIO 1. *Sosiaalivaltio fordistisena palvelutuotantona (Arnkil 1991, 105)*

Suomessa fordistisen sosiaalivaltion palvelutuotannon malli rakennettiin teollistumisen aikaan 1960–1970-luvuilla. Arnkilin (1991, 105) mukaan tällainen palvelujärjestelmärakenne oli vanhanaikainen jo muotoutuessaan. Fordistisessa palvelutuotannon mallissa sosiaalityön työnjaolliseksi tehtäväksi muodostui riittämättömien ensisijaisten palvelujärjestelmien yksilökohtainen ja sosiaalistava kompensointi. Mitä eriytyneemmäksi ja spesialisoituneemmaksi palvelut kehittyivät, sitä enemmän sosiaalityö sai hoitaakseen tehtäviä ja asiakkaita, jotka ensisijaisjärjestelmät rajasivat tehtävä- ja kompetenssialueensa ulkopuolelle. Asiakkaiden palauttaminen näihin ensisijaisiin järjestelmiin ei ollut helppoa. Sosiaalityön kohteeksi muodostuivat moniongelmaiset asiakkaat, joiden palveluiden organisointi synnytti moniasiakkuutta ja yhteisasiakkuutta. Syrjäytyneimmät olivat syrjäytyneimpiä myös siksi, että ensisijaiset järjestelmät syrjäyttivät heidät omien systeemiensä ulkopuolelle. Näin palveluiden kokonaisvaltaisuuden toteuttaminen vaikeimmin autettavien asiakkaiden kohdalla muodostui viimesijaisen sosiaalityön todelliseksi haasteeksi. (Arnkil 1991; Rajavaara 1992.)

Osittain haasteeseen vastattiin lähettämällä asiakkaita takaisin ensisijaisiin järjestelmiin (moniasiakkuus) ja osittain tietoisemman yhteistyöhakuisuuden kautta (yhteisasiakkuus). Peräkkäiset ja rinnakkaiset asiakkuudet muodostivat erilliset viranomaistahot verkostoiksi. Toisiinsa lomittuivat fordistinen sektoreiden ja professioiden yhteistyö sekä asiakkaiden kokonaisvaltaiset elämänyhteydet ja arjen sosiaaliset verkostot. Toisinaan ylitettiin eri ammattien toimenkuvarajat, koska asioiden hoitumiseksi oli joskus järkevää toimia sillä tavoin. Toikan (1988) mukaan viranomaisverkostossa oli jatkuvasti menossa kaksi vastakkaista prosessia: ositetun työnjaon jyrkentäminen professionaalisuuden varjelemiseksi sekä ositetun työnjaon ylittäminen ja yhteistoimintayritykset. Samanaikaisesti siis yritettiin sekä tiivistää että väljentää systeemien rajoja. Sosiaalityön ja palveluiden kehittämisen harmaa vyöhyke muodostui erityisesti fordistisen palvelujärjestelmän kohdatessa postfordistiset elämänmuodot, eli yksilölliset elämäntilanteet ja syrjäytymisen. Rationalisoidun työn sisäisten ristiriitojen kärjisty-

essä avautui harmaita vyöhykkeitä, joissa työnantajilla, työntekijöillä ja asiakkaila ei ollut mallia uusista ratkaisutavoista. Näillä vyöhykkeillä avautui ristiriitojen kärjistyessä laadullisen muutoksen mahdollisuus. Muutos ei välttämättä aina tarkoita kehitystä kaikille intressiryhmille. (Toikka 1984, 25–26.)

Arnkilän (1991, 201) kehityshypoteesi sosiaalityön lähikehityksen vyöhykkeen osalta oli seuraava:

”Sosiaalityössä on tekoja, jotka viittaavat uudenlaiseen räätälöivään, asiakkaiden elämäntilanteen ja ongelman mukaan joustavasti muuntuvaan toimintaan, jonka keskeisenä elementtinä on viranomaisyhteistyön muuttaminen vastuuta kiertävästä standardityöskentelystä paneutuvaksi yhteistyöksi, projekteiksi”.

Lähikehityksen vyöhyke on Engeströmin (1985, 67) mukaan

”Nykyisessä työtoiminnassa esiintyvien yksilöllisten tekojen ja pidemmälle yhteiskunnallistuneen, laadullisesti uuden, yhteisen työtoiminnan välinen intensiivisen muutoksen alue, joka voidaan kollektiivisesti tuottaa ratkaisuna nykyisessä toiminnassa esiintyviin ristiriitoihin”.

Työprosessin lähikehityksen vyöhykettä kuvataan laadullisena askeleena toiminnassa, jossa työlle muodostuu laadullisesti uusi kohde, välineet ja toiminnan rakenne. Työn laatu muuttuu vaiheittain, kun käsillä olevat vanhat keinot käyvät riittämättömiksi. Lähikehityksen vyöhykkeen käsite kuvaa näin työtyypistä toiseen siirtymistä. Lähikehityksen vyöhyke sosiaalityössä voi muodostua siirtymisestä verkoston uudenlaiseen, räätälöivään, asiakkaiden elämäntilanteen ja ongelman mukaan joustavasti muuntuvaan toimintatapaan. Räätälöivä toimintatapa on kuitenkin vain yksi monista mahdollisuuksista. (Arnkil 1989, 1991.) Sosiaalityössä askeleiden ottaminen kohti ”jätkifordismia” on yhteiskunnallista toimintaa, jossa sosiaalisten innovaatioiden sisältö määräytyy. Työn kehittämisyritykset tuottavat aiottuja ja ei-aiottuja seurauksia. Ne avaavat samalla tarkasteltaviksi ristiriidat, joita teot toimintaympäristössään synnyttävät. (Arnkil 1991, 231.)

Viranomaiset näkevät helposti toisten viranomaisten ongelmallisen toiminnan mutta ovat sokeita omalle toiminnalleen. Jotta työntekijät voisivat tarkastella omaa työtään kriittisesti, he voivat käyttää hyväkseen ”peilejä” selvittämään omaa asemaansa viranomaisverkostossa. Näin muutoksen kohteeksi tulee verkoston toiminnan muuttaminen omaa toimintaa muuttamalla. Toimintaa voidaan uudistaa teoilla, joilla haetaan räätälöivää otetta, verkoston toiminnan mukauttamista asiakkaan elämäntilanteeseen. (Arnkil 1989, 22.) Keskeinen opetus sosiaalityön kehittämishankkeessa oli, että ryhdyttäessä aloitteellisesti toteuttamaan muutosprosesseja kehitysvyöhykkeellä, vyöhyke konkretisoitui ratkaistaviksi ongelmiksi. Arnkilän mukaan tutkija ei voi asettua tutkimuskohteensa ulkopuolelle. Kaikki keskeinen tutkimusaineisto näytti olevan käsillä siinä tavassa, jolla tutkija liittyy tutkimaansa prosessiin. Kehittämisinterventiot olivat tutkijalle erittäin tärkeä aineistonhankinnan keino. (Arnkil 1991, 37.)

Sosiaalityön aina uudelleen aktivoituvaa kysymys on, toimiiko se organisaatio- vai asiakaskeskeisesti? Puun ja kuoren välissä oleminen on osa sosiaalityöntekijöiden aseman määrittelyä organisaatioiden ja asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa. Euroopan tasolla tapahtuvasta yhteiskunnallisesta muutoksesta Lorenz (1994, 179–180) paikantaa kolme haastetta sosiaalityölle: 1. Sosiaalityön tulee jatkuvasti kysyä itseltään, toimiiko se demokraattisesti vai onko sen virka- ja professioasemasta valtiollisen ja kunnallisen vallan käyttäjänä tullut itseisarvo? Toimiiko sosiaalityö asiakkaiden

näkökulmasta hyvin? 2. Sosiaalityön toimintana ja ammattina ei pidä ottaa mandaattia ihmisten yksityisyyden rajoilla ja elämismaailmassa toimimisesta. Verkostoituminen ja yhteistoiminta kaikissa sosiaalityön muodoissa, myös projekteissa, tulee olla osa sosiaalityön toimintatapaa. Verkostoitumisella tarkoitetaan yhteistoimintaa asiakkaiden sosiaalisten verkostojen ja yhteisöjen kanssa sekä yhteistyötä muiden ammattilaisten kanssa. 3. Sosiaalityön koulutuksessa tulee säilyttää sen erilaiset variaatiot paikallisesti ja eri maiden välillä. Koulutuksen heijastavat paikallisia traditioita sekä tarpeita ja ovat näin arvokkaita juuri sellaisinaan. Variaatio antaa myös mahdollisuuden hyvälle dialogille ja kehitykselle sosiaalialan toimijoiden ”kommunikatiivisessa yhteisössä” Euroopan tasolla. (Lorenz 1994, 180–182.)

Jordan ja Jordan (2000) esittävät sosiaalityön kolmannen tien kirjassaan kriittisiä ja provokatiivisia kysymyksiä sosiaalityön tilanteesta. Onko sosiaalityö menossa suuntaan, jossa marginaalissa elävät ihmiset määrittävät toiminnastaan selontekovelvollisiksi yhteisön jäseniksi. Ovatko sosiaalityöntekijät joutumassa tilanteeseen, jossa he ohjaavat sivuraiteelle ajautuneet ihmiset kohti toivottuja sosiaalisia päämääriä ja sosiaalista inklusiota. Ohjataanko tätä kulttuurista muutosta interventionistisesti ylhäältä alas? (Jordan & Jordan 2000). Sosiaalityön väitetään menettäneen katu-uskotavuutensa, kun siitä on tehty pelkkä toimistoon linnoittautunut hallinnon käsi. Asiakkaiden kohtaaminen on jätetty muille erilaisissa kansalaisyhteiskunnan projekteissa toimiville työntekijöille. (Juhila 2001, 265–266.) Suomessakin projektiorganisoidun työn lisääntyminen on herättänyt keskustelua perussosiaalityön kehittymisestä, kun pätevät sosiaalityöntekijät siirtyvät tekemään kehittämistyötä projektiorganisaatioihin (Karvinen-Niinikoski ym. 2005). Suomessa projekteja kuitenkin hallinnoi ja organisoii myös julkinen sektori, joten asiakkaiden kohtaaminen ei tapahdu ainoastaan kansalaisyhteiskunnan projekteissa. Lisääntyvässä määrin projekteja tehdään myös asiantuntijaorganisaatioina julkisen sektorin ja kolmannen sektorin yhteistyöllä.

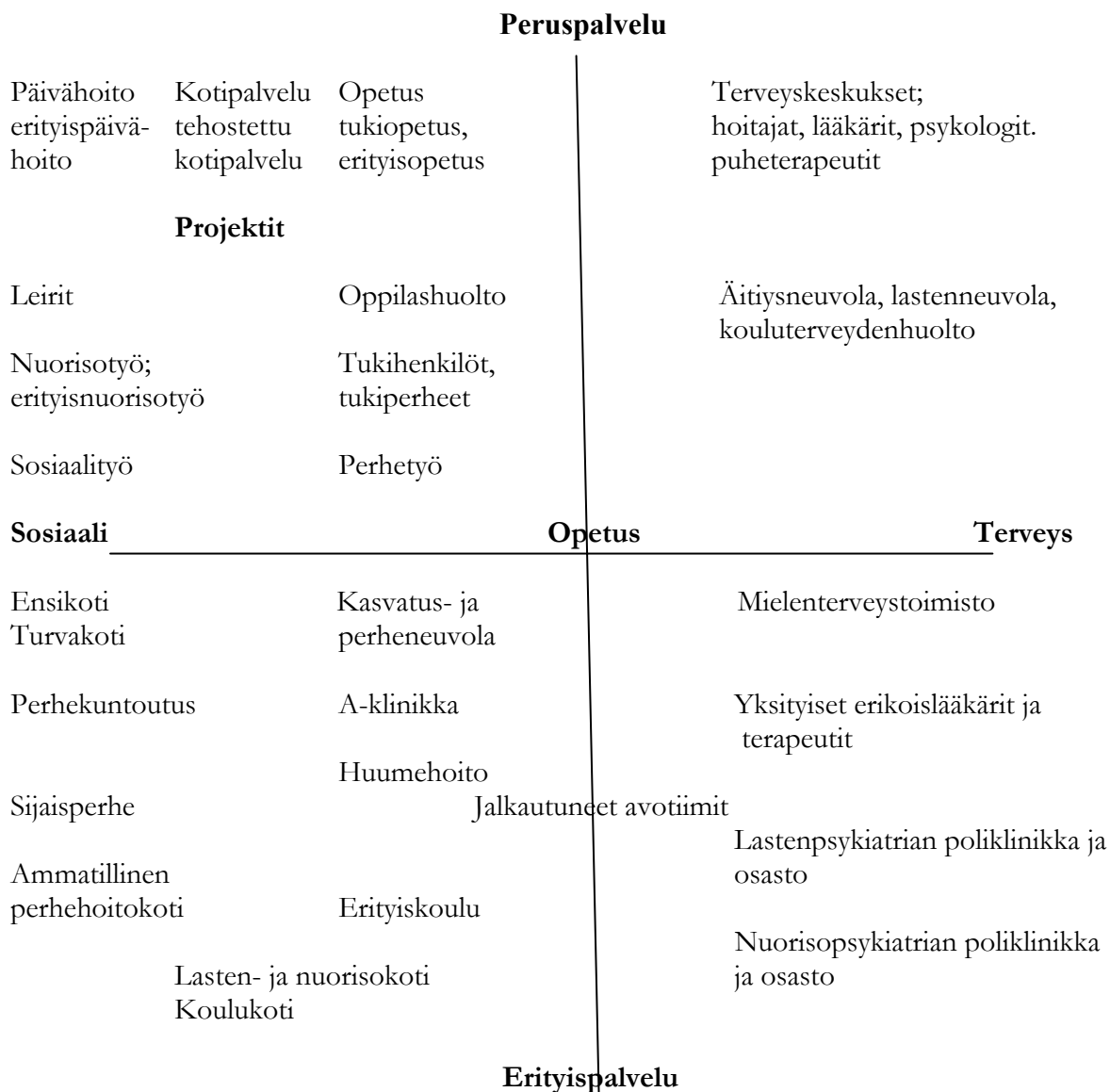
Yhteiskunnan kahtiajakautumiseen liittyen Suomessa keskustelua on herättänyt sosiaalityöntekijöiden hiljaisuuden kulttuuri (Mutka 1998; Petrelius 2003). Sosiaalityöntekijöiden vaikuttamistoiminnan vähäisyys herättää kysymyksen siitä, miksi pitkälle koulutetut työntekijät vaieten katsovat, mitä ympäröivässä yhteiskunnassa tapahtuu? Työnsä kautta heillä on kuitenkin monipuolista tietoa ihmisten selviämisestä, arjesta, muuttuvasta huono-osaisuudesta ja monenlaisista elämänkohtaloista. (Mutka 1998, 127; Vuorensyrjä ym. 2006.) Laajan tutkimuksen mukaan vain joka kolmas sosiaalityöntekijä katsoi tekevänsä yhteiskunnallista vaikuttamistyötä (Karvinen-Niinikoski ym. 2005). Sosiaalialan organisaatioihin liittyen vastaava tulos on saatu tutkimuksesta, jossa selvitettiin sekä julkisten että kolmannen sektorin organisaatioiden organisaatiokulttuurisia ulottuvuuksia. Tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot eivät määritelleet vaikuttamistoimintaa organisaatioiden tehtäväksi (Kauppi 2001, 134). Yhteiskunnallisen ennalta ehkäisevän vaikuttamistoiminnan vähäisyys ja hiljaisuuden kulttuuri riskilapsiin ja -nuoriin liittyen kummastuttaa erityisesti nyt, kun lastensuojelutilastot kertovat lasten ja nuorten avohuollon asiakasmäärien ja huostaanottojen kaksinkertaistuneen 2000-luvulla (Heino & Kuoppala & Säkkinen 2005, WWW-dokumentti.)

Suomessa on ennaltaehkäisevän sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön kehittymisen rinnalla 1990–2000-luvuilla keskusteltu myös auttamis- ja ammattikulttuurin muutoksesta. Tässä keskustelussa kritisoidaan auttamisammattien byrokratia- ja asiantuntijakeskeisyyttä sekä korostetaan ihmisen omaa asiantuntijuutta, omia voimavaroja ja sosiaalisia verkostoja. Näiden voimavarojen etsimiseen ja löytämiseen on lastensuojeluunkin kehitetty erilaisia menetelmällisiä lähestymistapoja, kuten esimerkiksi ratkaisu- ja voimavarakeskeisyys, läheisneuvonpito ja erilaiset dialogiset verkostotyön menetelmät (Riikonen 1992; Heino 2000; Arnkil & Eriksson 1999; Seikkula & Arnkil 2005). Lastensuojelussa kohdattavien lasten, nuorten ja perheiden kanssa tehtävään työhön tarvitaan vahvaa

ammattitaitoa ja erikoistunutta asiantuntijuutta. Perhetyöntekijöiden määrän kasvaessa ja perhekeskeisen työorientaation voimistuessa lastensuojelussa on tuotu esiin myös sitä, että kaikki ongelmat eivät ole hoidettavissa perheissä ja perhetyön keinoin. Rinnalle tarvitaan myös perheen ulkopuolisia ammattikasvattajia ja lasten ja nuorten yksilölliseen tukemiseen perustuvaa tukea ja hoitoa. (Pösö 1993, 1995.) Erityisen paljon riskilasten ja -nuorten palvelujen tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota lasten ja nuorten näkymättömyyteen kansalaisina, asiakkaina ja osallisina auttamistyön vuorovaikutuksessa (Forsberg 1998, 2000, 2002; Törrönen & Mäenpää 1995; Mäenpää & Törrönen 1996; Törrönen 1999; Paloheimo-Virtala 2000; Hurtig 2003).

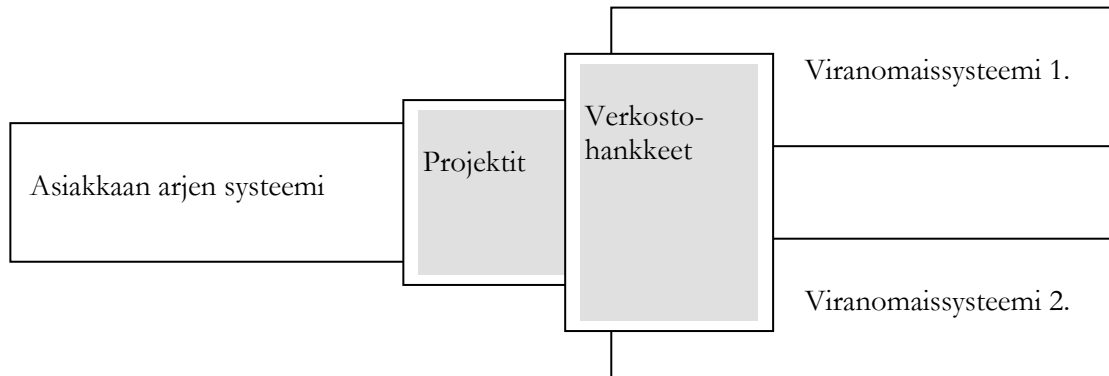
Palvelujen kehittämisvaatimuksiin ja sektoroituneen palvelujärjestelmän kritiikkiin riskilasten ja -nuorten palveluiden osalta on pyritty vastaamaan useilla poikkihallinnollisilla ja moniammatillisilla kehittämishankkeilla ja projekteilla (mm. Pajukoski 1996; Talvitie 1996; Tervakari 2000). Poikkihallinnollisuudella tarkoitetaan sitä, että julkinen hallinto laajalla yhteistyöllä ja yhteisen toiminnan resurssoinnilla mahdollistaa työntekijöiden moniammatillisen yhteisen työn. Moniammatillisuus viittaa puolestaan eri ammattiryhmiin kuuluvien asiantuntijoiden yhteistyöhön ja yhdessä työskentelyyn. Moniammatillisella työllä pyritään siihen, että asiantuntijuuden yhdistäminen, keskitetty työ, tieto ja vastuu asiakkaista luovat mahdollisimman tehokkaan ja asiakaslähtöisen palvelujärjestelmän. Moniammatillisesta yhteistyöstä voidaan erottaa kaksi eri tapaa tehdä yhteistyötä: moniammatillinen yhteistyö (multiprofessional co-operation) ja ammattien välinen yhteistyö (interprofessional collaboration). Moniammatillisessa yhteistyössä perinteiset hierarkiat, valta-asetat ja työjaot ovat voimassa ja ammattien välisessä yhteistyössä tehdään yhteistä työtä, jossa tieto, valta ja asiantuntijuus ovat jaettua. Yhteistyöllä (co-operation) tarkoitetaan enemmän työnjakoa eli sitä, että yhteistyössä jokainen tekee jonkin osuuden, mutta työssä ei kehitytä eikä sitä kehitetä yhdessä kuten ammattien välisessä (collaboration) yhteistyössä tapahtuu (Carrier & Kendall 1995, 10; Isoherranen 2005, 16).

Sektoroituneessa palvelujärjestelmässä poikkihallinnolliset ja moniammatilliset projektiorganisaatiot hakevat paikkaansa osana lapsille ja nuorille suunnattuja palveluja. Seuraavassa kuviossa Heino (2000, 84) on paikantanut projektien sijoittumista lasten ja nuorten psykososiaaliseen palvelukokonaisuuteen osana sosiaali-, terveys- ja opetussektorien muodostamaa palvelukokonaisuutta.



KUVIO 2. Lasten psykososiaalinen palvelukokonaisuus (Heino 2000, 84)

Lasten psykososiaalinen palvelukokonaisuus muodostaa funktionaalisen järjestelmän, joka pyrkii toimimaan rationaalisesti ohjaten asiakasta oikean palvelun piiriin. Riskilapsuuteen liittyvien ongelmien luonne haittaa palvelujärjestelmän rationaalisuuspyrkimystä. Riskilapset, ”joiden ongelmat eivät kerro mitä ne ovat” jäävät usein asiakkiksi viimesijaisen lastensuojelun rajasysteemeihin (Arnkil & Eriksson 1995, 1996). Rajasysteemillä tarkoitetaan vuorovaikutusjärjestelmiä, jotka syntyvät funktionaalisen systeemin sisään. Funktionaalinen systeemi muodostuu, kun ammattilainen lähestyy asiakasta tai asiakas ammattilaista. Kohtaamisesta syntyy ongelmanratkaisutoimintaa, johon saattaa kytkeytyä myös muita toimijoita viranomaisverkostosta tai asiakkaan sosiaalisesta verkostosta. Rajasysteemi muodostuu välittämään vaihtoa eri systeemien välillä. Jos rinnakkain olisi kaksi suljettua systeemiä, vaihtoa ei tapahtuisi. Kun systeemit ovat auki, niiden kosketuspintaan muodostuu rajasysteemi. (Arnkil 1991, 178.) Seuraavaan alun perin Arnkilin (1991, 178) kuvioon olen lisännyt verkostohankkeiden ja projektien sijainnin osana rajasysteemiä.



KUVIO 3. *Projektiorganisaatioiden sijoittuminen osaksi asiakkaan arjen systeemiä ja viranomaisverkoston rajasyteemiä (mukaeltu Arnkil 1991, 178)*

Riskilasten ja -nuorten palveluja kehittävät projektiorganisaatiot sijoittuvat organisaatioiden, ammattien ja asiakkaiden rajasyteemeistä muodostuvaan kokonaisuuteen. Projekteissa työskentelevät tulevat ulos omista organisaatioistaan ja viranomaissysteemeistään ja vievät toimintansa lähemmäs asiakkaan systeemiä ja elämismailmaa. Kuitenkin projektien työntekijät ovat edelleen sidoksissa myös omiin emo-organisaatioihinsa. Projekti tulee eräänlaiseksi kolmanneksi toimijaksi funktionaaliseen systeemiin ja muuttaa asiakastyön organisatorista ja sosiaalista kontekstia sekä vaikuttaa työntekijöiden ja asiakkaiden väliseen vuorovaikutuskulttuuriin.

Rajasyteemissä muodostuu asiakkaan ja viranomaisten yhteinen alue, joka kestää koko asiakassuhteen ajan. Tällä alueella asiakkaan toimintamahdollisuudet voivat parantua. Ihanteena olisi sellainen asiakassuhde, jossa asiakkaat löytäisivät itsestään, ihmissuhteistaan ja toimintaympäristöstään uusia resursseja omille ratkaisuilleen. Viranomaisverkosto voisi rajasyteemissä tarjota asiakkailleen palvelujaan ja asiantuntemustaan. Verkosto ei kuitenkaan voi tuoda systeemiin esimerkiksi järjestäytyneisyyttä, rauhallisuutta ja monipuolisuutta, jos sillä ei sitä ole. Tällöin pitäisi taas tarkastella organisaatioiden toimintatapoja. Monet julkishallinnon organisaatiot ovat pitkälle rationalisoituja ja sektoroituneita. Ne perustuvat ositettuun työnjakoon ja erikoistumiseen, toimivuutta tavoitellaan specialisoitumisella. Yritetään ratkaista toimivuuden ja taloudellisuuden ristiriitoja ja näin astuu kuvaan mukaan suoritepolitiikka. Toiminnan pitäisi olla tuloksellista ja taloudellista. Tuloksellisuus edellyttäisi räätälöivää, paneutuvaa työtä ja taloudellisuus asioiden nopeaa käsittelyä. Rajasyteemin toimintaan vaikuttavat siis hyvin monet asiat. (Arnkil 1991a, 39.)

Räätälöivästä toimintatavasta alettiin puhua riskilasten ja -nuorten palvelujen kehittämissprojektien yhteydessä (Nyqvist 1995, 173–174). Räätälöivällä auttamistyöllä tarkoitetaan työmuotoa, jossa pyritään ylittämään standardimenettelyn mukainen työote ja auttamaan lasta tai nuorta sekä hänen perhettään heidän omista lähtökohdistaan. Lisäksi työtä pyritään tekemään yli palvelujärjestelmän ja auttamisammattien sektorirajojen. Turussa toteutettua Lokki-projektia (1988–1992) arvioineessa tutkimuksessa todetaan räätälöinnin onnistuneen hyvin asiakastyössä, mutta huonommin organisaatiotyössä. Lokki-projektissa lapsille ja nuorille kehitettiin muutoksen mahdollistavaa ja kasvua tukevaa toimintaohjelmaa. Kokeiluprojekti pystyi tarjoamaan erilaisia väyliä nuorille ja heidän perheilleen ja tavoitteellisuus toi jäntevyyttä työskentelyyn. Vuorovaikutuksen luomisessa asiakkaisiin projektissa onnistuttiin paremmin kuin perinteisessä lastensuojelu- ja nuorisohuoltotyössä. Tämän mahdollisti byrokratiatyön

vähyys ja asiakkaiden suhteellisen vähäinen määrä. Organisaatiotyön tasolla Lokki-projektin tulo palvelujärjestelmään uutena toimijana vaikeutti osaltaan palveluverkoston toimintaa. (Mt. 173–174.) Projektista vuonna 1992 palvelujärjestelmään prosessoituneen Lokki-toiminnan yhteydessä puhuttiin projektiluonteisesta interventiosta suunnattuna antina ja intensiivijaksona lastensuojeluasiakkuuden sisällä (Känkänen 1992, 1993).

Merkittävä tekijä asiakastyön vaikuttavuudessa sekä riskilasten ja -nuorten sitoutumisessa oli toiminnallisuus (Nyqvist 1995, 171). Toiminnallisilla menetelmillä lisättiin vuorovaikutuksen laatua ja laajennettiin sitä puheesta muuhunkin ihmisten väliseen ilmaisuun. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla toiminnalla oli myös mahdollista lisätä toimijoiden välistä luottamusta ja saada onnistumisen kokemuksia sekä itseluottamusta. Toiminnallisten menetelmien käyttäminen onkin lisääntynyt huomattavasti 1990–2000-luvuilla (Keränen ym. 2001). Lokki-projektilla pyrittiin luomaan uusia toimintatapoja asiakastyöhön ja organisaatiotyöhön. Tutkimus toi esiin pitkäjänteisen ja intensiivisen asiakastyön kehittämisen sekä organisaatiotyön, poikkihallinnollisen ja moniammatillisen työn lisäämisen (Nyqvist 1995, 170–174). Projekteissa käy helposti niin, että nähdään oma hyvä toiminta mutta ei projektityön osuutta koko palvelujärjestelmän kokonaisuudessa. Toisaalta asiakkaan näkökulmasta yksittäisillä oikea-aikaisilla kohtaamisilla saattaa olla suurempi merkitys autetuksi tulemisessa kuin palvelujärjestelmän eri organisaatioiden pyrkimyksillä toimia rationaalisena verkostona asiakkaan parhaaksi.

3 ORGANISAATIOT MUUTOKSESSA

3.1 ORGANISAATIOT SOSIAALITIEDEISSÄ

Organisaatiotutkimuksella on pitkät perinteet hallinto- ja liiketaloustieteissä sekä sosiologiassa. Organisaatioteoreettisesta näkökulmasta käsin sosiaalialan organisaatioita on Suomessa tutkittu jonkin verran. Mäntysaari (1991) tutki sosiaalibyrokraatiaa asiakkaiden valvojana. Nyqvist (1995) asetti Lokki-projektin arvioinnin osaksi organisaatiotutkimuksen traditiota ja Leena Eräsaari (1995) tutki kohtauksia byrokraattisilla näyttämöillä. Cavén (1999) on tutkinut eri sosiaali- ja terveysalojen työntekijöiden byrokratialle antamia merkityksiä. Seppänen–Järvelän (1999) tutkimus kehittämistyön luonteesta sosiaali- ja terveysalalla sivuaa myös organisaatiotutkimusta. Nämä tutkimukset ovat avanneet tietä organisaatiotutkimukselle liittyen sosiaalialan organisaatioihin. Käyn tässä luvussa lyhyesti läpi joitakin organisaatiotutkimukseen liittyviä lähtökohtia ja tutkimustuloksia. Ensisijaisesti organisaatiotutkimukseen liittyen tukeudun tutkimuksessani Göran Ahrnen (1994) sosiaalisen organisaation teoriaan ja organisaatioiden tarkasteluun kulttuurisesta näkökulmasta.

Työn ja elämän organisoitumisen projektoitumisesta käydään vilkasta keskustelua liittyen yhteiskunnassa meneillään olevaan muutokseen ja keskusteluun jälkiteollisesta, myöhäismodernista ja postmodernista yhteiskunnasta. Työorganisaatioiden toimintaympäristöt elävät voimakkaassa muutoksessa yhteiskunnallisen toiminnan eri lohkoilla, niin yksityisellä, julkisella kuin kolmannellakin sektorilla. Puhutaan siirtymistä hallinnoimisen jäykkyydestä luovuuteen, ammateista ja urakäsityksistä uudentyyppiseen individualismiin ja oman elämän projektiin. Byrokraattisten organisaatorakenteiden jäykkyydestä ollaan siirtymässä uusiin organisaatiomuotoihin, joille on tyypillistä uudet joustavat työmuodot, verkostot, tiimit, projektit ja prosessit. (Virtanen 2000, 36; Virtanen & Wennberg 2005.) Byrokratiassa kehittäminen näyttää organisoituvan projekteiksi. Projektiorganisaatiot ovat organisaatioiden kulttuurisen muutoksen tutkimisessa erityisen huomion kohteena.

Julkista palvelujärjestelmää kuvataan sosiaalibyrokraatiana, byrokraattisena näyttämönä, sosiaaliluukkuna tai byrokraattisena organisaationa (Mäntysaari 1991; Eräsaari 1995; Rostila 1997; Cavén 1999). Byrokraattista organisaatiomallia julkisissa organisaatioissa on kritisoitu sekä ammattien että asiakkaiden suunnalta. Sillä katsotaan kuitenkin olevan korvaamattomia ominaisuuksia, jotka liittyvät asiakkaiden ja kansalaisten tasapuoliseen kohteluun ja oikeusturvaan. Cavénin (1999) tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysalan työssä byrokratia on edelleen keskeisessä asemassa työn organisointimuotona. Ammatilliset antavat byrokratialle erilaisia merkityksiä ja luovat erilaisia toimintastrategioita sen suhteen riippuen ammattiryhmän asemasta organisaatiossa ja professioiden hierarkiassa. Ammattiryhmistä sosiaalityöntekijät elävät selvimminkin keskellä byrokraatiaa. Ilmiö kietoo heidät asiakkaiden kanssa keskelle säädösten ja määräysten kehää, josta ulospääsy on työntekijän varassa. Tutkimuksen mukaan monet ammatilliset tekevät kuitenkin ammatillisen näkemyksensä mukaista työtä byrokratian varjossa ja siitä riippumatta. (Cavén 1999, 116, 151–152.) Suomalaisen sosiaalityön todellisuudesta ja tulevaisuudennäkymistä tehdyssä selvityksessä todetaan, että sosiaalityöntekijät voivat aika vapaasti päättää mitä tekevät työhuoneissaan asiakkaiden kanssa. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön loppuvat kuitenkin työhuoneen ovella. (Karvinen-Niinikoski ym. 2005.)

Byrokratialle on tyypillistä, että sen sisällä tapahtuva kehittäminen muotoutuu kokeiluprojekteiksi varsinaisen perusorganisaation ja perustyön ulkopuolelle (Lindqvist 1999; Schein 2001; Virtanen 2005). Projektioorganisaatiot mainitaan usein adhokraattisina, jotakin erityistä tehtävää varten tarkoitettuina organisaatioina (Nyqvist 1995, 33–34; Jalava & Virtanen 1995, 111–115). Projektityöntekijät ovat oman työnsä ja kohderyhmänsä asiantuntijoita ja erityinen tehtävä liittyy työn kehittämiseen. Projekteissa työnjako perustuu työntekijöiden asiantuntemukseen ja kokemukseen. Adhokraattiselle organisaatiolle on tunnusomaista innovatiivisuus, joustavuus ja asiakaslähtöisyys. Seuraava taulukko kuvaa adhokraattisen organisaation tunnuspiirteitä verrattuna konebyrokratiaan ja professionaaliseen byrokratiaan.

TAULUKKO 2. *Erialaisten asiantuntijaorganisaatiomallien tunnuspiirteet (Temmes 1992, 122)*

	Konebyrokratia	Professionaalinen byrokratia	Adhokratia
Ohjauksen filosofia	Säännöt ja rutiinit dominoivat	Ammattietiikka ja ammattitutkinnot turvaavat laatutason	Asiakaskontrolli ja projektin ohjaus takaavat laadun
Työnjako	Tarkka vertikaalinen ja horisontaalinen työnjako	Ammattitutkintoihin perustuva työnjako	Asiantuntemukseen perustuva työnjako
Standardisoinnin aste	Työprosessit pitkälle standardisoituja	Vaadittava asiantuntemus aina standardisoitu	Asiantuntijat pyrkivät innovatiivisiin ratkaisuihin
Formaalisuus	Korkea formaalisuuden aste	Korkea formaalisuuden aste turvaa ammattitutkintojen arvovallan	Organisaatio perustuu projekteihin, joissa alhainen formaalisuuden aste
Keskityksen aste	Yleensä keskitetty ohjausjärjestelmä	Päätösvaltaa hajautettu asiantuntijoille	Päätösvalta projekteilla
Autonomia	Asiantuntijayksiköiden autonomia vähäinen	Virastojen autonomia rajoitettua, asiantuntijoiden autonomia usein ohjesäännöin turvattu	Projektiryhmien ja asiantuntijoiden autonomisuus korkea

Konebyrokratialla tarkoitetaan organisaatiota, jossa työnjako perustuu tiukkaan työnjakoon ja standardoituihin työprosesseihin. Ihmisten osaamisella ja ammattitaidolla ja sen kehittymisellä ei ole merkitystä muuten kuin oman ulkopuolelta rajatun tehtävän toteuttamisessa. Professionaalises- sa byrokratiassa ihmisten osuus työnjaossa perustuu ammattitutkintoihin ja ohjesäännöin turvat- tuun asiantuntijan autonomiaan. (Temmes 1992, 122–123.)

Adhokratia liitetään jälkiteolliseen, myöhäismoderniin ja postmoderniin yhteiskuntaan, jonka or- ganisaatiot ovat pieniä, joustavia ja informaalisia ja joiden toiminta perustuu tietoon tai palvelujen tuottamiseen. Ne ovat usein teknisesti kehittyneitä toimintojensa ohjauksessa. Organisaation toi- mijointia leimaa yksilöllisyys, sekä yksilöllisten ja kollektiivisten mahdollisuuksien toteuttaminen. Toimijat ovat voimakkaasti sitoutuneita organisaatioon tai ainakin organisaation tehtävään. Toimi- joiden kontrolli perustuu sitoutumiseen ja siksi sosialisaatio on erityinen haaste nykypäivän osaa- miseen ja jatkuvaan oppimiseen perustuvissa organisaatioissa. Adhokraattisissa organisaatioissa työntekijöiden sitoutumisen aste on usein suuri, koska niissä voidaan toteuttaa työntekijä- ja asia- kastasolta lähteviä innovaatioita. (Jalava & Virtanen 1995, 111–115.)

Organisaatioiden joustavuus- ja innovatiivisuusvaatimukset perustuvat yhteiskunnan muutos- prosessiin, jossa toimintaympäristöt eivät ole enää vakaita, prosessit eivät ole ennustettavia eivätkä tuotokset ennalta tarkkaan määriteltyjä. Yhteiskunnan työ- ja toimintaympäristöjen muutoskes- kusteluun kytkeytyvät läheisesti keskustelut yksilöllistymisestä ja osaamisen merkityksen kasvusta niin yksilöille kuin organisaatioillekin. Kysymykset tiedon hallinnasta, oppimisesta ja osaamisen tuotteistamisesta, ovat sekä yksilöiden että organisaatioiden menestymisen kannalta tärkeitä ja yh- teisiä. (Virtanen 2000, 37–38.) Projektit mainitaan usein joustavina ja innovatiivisina organi- saatioina, joissa työntekijöiden osaaminen pääsee kehittymään ja muutos tulee mahdolliseksi. Toi- saalta projektin kehittämistyön organisoinnin muotona väitetään ehkäisevän kokeiluja, riskinottoa ja umpikujilla kääntymistä, jotka kuuluvat kehittämisen luonteeseen (ks. Seppänen–Järvelä 1999).

Sosiaalitieteissä organisaatio määritellään ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi tietty- jen päämäärien saavuttamiseksi. Ihmisten välisellä yhteistoiminnalla on ennalta laaditut ja usein tois- tutuvat muotonsa. Ihmisten väliset yhteistoimintasuhteet ilmenevät organisaation toiminnassa. Sen ominaispiirteet määrittävät organisaation ominaisuuksia. Organisaation ja sen ympäristön välisen vuo- rovaikutuksen ominaisuudet heijastuvat sen rakenteeseen. Organisaatio sopeutuu ympäristöön ja se pyrkii löytämään tasapainon työnjaon erilaistuneisuuden ja toiminnan yhtenäisyyden välillä. (Juuti 1995.) Organisaatiot siirtävät erilaisia ajattelumalleja, toimintoja ja traditioita sukupolvelta toiselle. Tullessaan taloon uusi työntekijä oppii tietyn organisaatiokulttuurin ja oman asemansa siinä eli so- siaalistuu organisaatioon. Sosiaalistuminen sisältää sekä hyviä että huonoja puolia. Sosiaalistamis- prosessissa siirretään arvokasta kokemusperäistä tieto-taitoa, mutta samalla saatetaan sitoutua liaksi menneisyyteen. Uudet ajatukset, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden ajankohtaiset tarpeet sekä tavoitteet saattavat jäädä huomioimatta (Juuti 1989).

Juuti (1989, 241) kuvaa organisaatioiden suhdetta ympäristöön jakamalla ne suljettuihin ja avoimiin organisaatioihin.

TAULUKKO 3. *Suljettu ja avoin organisaatio (Juuti 1989, 241)*

Suljettu, byrokraattinen organisaatio

- pyrkii säilyttämään tasapainon ja pysyvyyden
- suunnittelu ja toteutus on eriytetty
- pitää johdon päätöksiä lopullisina
- rakenne on pysyvä ja hierarkkinen
- ilmapiiri on muodollinen
- johtaminen perustuu auktoriteettiin
- tiedonkulku on rajoitettua

Avoin organisaatio

- hakee ulkoista palautetta tai vastaa siihen joustavasti
 - pyrkii yhdentämään suunnittelun ja toteutuksen
 - pitää johdon päätöksiä hypoteeseina, jotka testataan käytännössä
 - rakenne on tilapäinen ja tehtäväjärjestelyt ovat joustavia
 - ilmapiiri on innostunut ja päämääräsuuntautunut
 - johtamisen ilmapiiri on tukeva, luotettava ja suvaitseva
 - tiedonkulku on avointa
-

Kaikki organisaatiot, byrokraattiset hallinto-organisaatiot mukaan lukien ovat myös avoimia, mutta niiden vuorovaikutus ympäristönsä kanssa on jossain määrin valikoivaa. Järjestelmän toiminnan ja kehityksen kannalta olennaista on se, millaisia ulkoisia vaikutus- ja vuorovaikutusyhteyksiä sillä tulisi olla. Virallisen ja epävirallisen organisaation käsitteiden avulla kuvataan organisaatioiden sisällä työskentelevien välillä esiintyviä vaatimusten, vastuun ja riippuvuuden suhteita. Virallisella organisaatiolla tarkoitetaan organisaation ilmirakennetta, muotoja, toimintaperiaatteita ja toimintasääntöjä, jotka määräävät henkilöiden keskinäiset suhteet päätöksenteossa ja työnteossa. Toimintajärjestelmän epävirallisten suhteiden varassa kehittyneitä järjestelmää taas kutsutaan epäviralliseksi organisaatioksi. Se sisältää ne toimintajärjestelmään osallistuvien henkilökohtaiset ja sosiaaliset suhteet, joita ei ole määritelty virallisessa organisaatiossa ja jotka liittyvät työhön sekä työn tavoitteiden saavuttamiseen. Virallinen ja epävirallinen organisaatio vaikuttavat muun muassa siihen, miten työntekijät lähtevät hakemaan uusia ratkaisuja ongelmiin, joita olemassa olevien mallien avulla ei voida ratkaista. (Juuti 1995; Virkkunen 1999.)

Sosiaalisen organisaation teoria

Sosiologi Ahrne (1994) kytkee organisaatioteoreettisen kirjallisuuden ja käsitteistön sosiaalitieteiden perustaan ja peruskäsitteistöön. Teoreetikkona hän avaa useita näkökulmia siihen, miten erilaiset organisaatiot, kehittämishankkeet ja projektit sijoittuvat sosiaalisen organisaation teoriaan. Ahrnen teorian rakentaminen lähtee väitteestä, että kaikki ihmisen toiminta perustuu jäsenyyteen

erilaisissa organisaatioissa. Organisaation hän määrittelee hyvin laajasti puhuen yhtä lailla yhteiskunnista, yrityksistä, julkisista organisaatioista, vapaaehtoisorganisaatioista, supermarketeista, teatterista, yhdistyksistä, suvuista ja perheistä erilaisina organisaatioina ja organisoituina sosiaalisina kenttinä.

Ihmisen sosiaalinen yksilöllisyys on yhdistelmä osallisuuksista ja jäsenyyksistä erilaisiin organisaatioihin ihmisen elämänkaaren aikana. Ihmisen osallisuuteen eri organisaatioissa vaikuttavat neljä eri tekijää, joiden pohjalle rakentuu väite ihmisen olemassaolosta osana organisoitua todellisuutta. Nämä tekijät ovat liittyminen ja kuuluminen/osallisuus, kollektiiviset resurssit, korvattavuus ja kontrolli. Liittyminen on oleellinen osa ihmisenä olemista ja toimimista. Kollektiiviset resurssit ovat materiaalisia, sosialisaaion kautta saavutettua tietotaitopääomaa ja valtaa. Korvattavuus liittyy ihmisen asemaan ja osaamiseen organisaatioissa ja kontrolli organisaation sisäiseen työnjakoon ja koheesioon. Organisaation syntyyn ja olemassaoloon tarvitaan kaikki mainitut tekijät. Lisäksi organisaatiolla on paikka ja osoite. Eri organisaatiotekijöiden määrä ja laatu vaikuttavat siihen, millaiseksi ihmisen vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteet eri organisaatioissa muodostuvat. (Ahrne 1994, 6–8.)

Ihmiset työelämässä ovat organisoituja toimijoita, jotka toimivat organisaation puolesta. Organisaatio ei kuitenkaan ole toimija vaan ihmiset organisaatioissa. Organisaatiokulttuuri liittyy ensisijaisesti organisaation pysyviin ominaisuuksiin ja toissijaisesti siinä toimiviin ihmisiin, yksilöihin. Tässä yhteydessä Ahrne (1994) viittaa Goffmaniin (1959), joka puhuu kaksitahoisesta osallisuudesta (dual involment). Ihminen ilmentää ulospäin itseään osana organisaatiota (expressions given) ja itseään yksilönä/persoonana (expressions given off). Goffman (1969) puhuu ihmisestä, joka tarvitsee kuulumista sosiaaliseen yksikköön/organisaatioon tullakseen ihmiseksi ja ollakseen ihmisenä.

Toisaalta ihminen ilmentää yksilöllisyyttään vastustamalla organisaation vetovoimaa. Ihmisten välisestä toiminnasta osana organisaatiota löytyy kolme eri vuorovaikutustyyppiä. Nämä ovat ihmisten vuorovaikutus saman organisaation sisällä, ihmisten vuorovaikutus eri organisaatioiden välillä ja ihmisten vuorovaikutus organisaatioiden ulkopuolella, esimerkiksi vapaa-aikana. Lisäksi ihmisten vuorovaikutukseen eri vuorovaikutustyypeissä vaikuttavat asema organisaatioissa ja viralliset/muodolliset ja ei-viralliset/epämuodolliset tekijät. Muodollisissa ja epämuodollisissa tekijöissä vaikuttavimmaksi tekijäksi on tutkimusten mukaan osoittautunut se, millainen pääsy resursseihin ja mahdollisuuksiin yksilöllä on organisaation sisällä ja mitä muut siitä tietävät. Resurssit ja mahdollisuudet muokkaavat myös sitä, miten autonomiseksi, itsenäiseksi ja spontaaniksi ihminen kokee olemisensa organisaation jäsenenä. (Ahrne 1994, 29–30.)

Ihmisen toiminta osana organisaatiota antaa toiminnalle voimaa, tavoitteita ja motiivin. Lisäksi se tuo toimintaan kontrollia ja ennustettavuutta. Pyrkimyksenä on aikaisemmin ollut, että organisaation toiminta erityisesti työelämässä olisi mahdollisimman dehumanisoitua ("the more it is dehumanized the better"). Tällä tarkoitetaan sitä että organisaation toiminta ei olisi niin riippuvainen yksilöistä, tunteista, epäjatkuvuudesta sekä konfliktin ja kaaoksen mahdollisuudesta. Tästä äärimmäisenä suuntauksena ovat Taylorin ja Weberin opit byrokratiasta, jossa organisaation tehokas toiminta perustuu mahdollisimman pitkälle vietyyn säädeltyyn, ohjattuun ja kontrolloituun ihmisten toimintaan organisaatioissa. Näiden oppien pohjalta on luotu myös nykyinen julkinen palvelujärjestelmä.

Nykyään puhutaan paljon ihmisistä organisaation voimavarana, mutta käytännössä sen ilmeneminen vaihtelee organisaatiosta toiseen. Ihmisten liittyminen ja sitoutuminen organisaatioon vaihtelee eri organisaatioon ja siinä toimiviin ihmisiin liittyvien merkitystekijöiden mukaan. Tasapaino organisaation jäsenenä toimimisen ja ihmisenä olemisen välillä elää jatkuvasti niin organisaation muutoksessa kuin ihmisen yksilöllisen tilanteenkin mukaan. On mahdotonta sanoa, missä tasapaino milloinkin on ja miten se voitaisiin saavuttaa. Organisaatiotyyppi vaikuttaa siihen, millaista osallisuutta ja sitoutumista tarvitaan. Osallisuutta syntyy ja synnytetään organisaatiokulttuurien avulla ja tarvittaessa myös sanallisin ja kirjallisin sopimuksin. Mitä autonomisempaa ihmisen työ organisaatiossa on, sitä suurempi merkitys on ihmisen sosiaalistumisprosessilla organisaatioon ja organisaatiokulttuuriin. (Ahrne 1994, 37–38.)

Ihmisenä oleminen organisaatiossa on toimintaa osana organisaatiota ja tietyn ammattikunnan edustajana. Ihmisenä oleminen organisaatiossa määrittyy seuraavan kolmen tekijän mukaan, jotka ovat tunteet, kiinnostuksen kohteet ja osaamisen laatu. Nämä kolme tekijää ovat organisaatioille vaikeimmin hallittavia ja käsiteltäviä asioita, ja sen myötä myös yksilöllisen ja kollektiivisen luovuuden käyttö on organisaatiossa usein vaikeaa ja rajattua. Keskiportaan toimijat ovat organisaation toimijoista usein lähimpänä organisaation olemusta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että keskiportaan toimijat olisivat lähinnä organisaation perustehtävää. Ihmisenä olemisessa osana organisaatiota sosiaalisten suhteiden ja verkostojen merkitys on suuri. Ahrne (1994, 47) toteaaakin, että nyky-yhteiskunnassa ihmisen oleminen osana organisaatioita (part organization-part human) on tullut merkittävämmäksi ja monimuotoisemmaksi osaksi ihmisen arkea. Yksilötasolla myös resurssien ja vaihtoehtojen mahdollisuus sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella määrittää olemista organisaatiossa. Sitoutumista lisäävät resurssit ja mahdollisuudet organisaation sisällä ja autonomisuutta mahdollisuudet organisaation ulkopuolella. Mahdollisuudet organisaation ulkopuolella saattavat lisätä resurssien lisääntymistä myös organisaation sisällä. Näin käy erityisesti silloin, kun työntekijä koetaan arvokkaaksi tai jopa korvaamattomaksi organisaation sisällä. Osallistuminen organisaation välityksellä on ihmiselle tärkeä asia. Tällöin kyky ja mahdollisuus tehdä valintoja eri organisaatioiden välillä on merkittävä asia. Millaisiin organisaatioihin ihminen hakeutuu toteuttaakseen arvojaan, ammattiaan ja itseään osana muuta yhteisöä? Yksilön tasolla motiivit ja tunteet vaikuttavat siihen, miten käyttäytyy organisaation puolesta. Organisaation tasolla toiminnan olosuhteita säätelevät resurssit, säännöt ja valta, sekä työntekijöiden sitoutumisen aste. Ahrnen (1994, 45) mukaan organisaation sisällä yksilön omat motiivit ajavat kuitenkin lähes aina organisaation edelle.

Katutason byrokraatit ja semiorganisoitu alue

Sosiaalisen organisaation teoriassa ”katutason byrokraatioiden” (street-level bureaucracy) erityispiirteiksi mainitaan niissä toimivien ammattilaisten toiminnan autonomisuus, itsenäisyys ja läheisyys suhteessa asiakkaisiin. Erityispiirteeksi mainitaan myös organisatorisen kontrollin vähäisyys. Hyvinvointipalveluissa tällaisia katutason byrokraatioita ovat muun muassa terveyskeskukset, sosiaalitoimistot, kasvatus- ja perheneuvolat sekä koulut. Suomessa katutason byrokraatioita julkisella sektorilla on alettu kutsua ruohonjuuritason byrokraatioiksi. (Ala-Nikkola 2003, 9). Viimeisin samaa asiaa tarkoittava käsite on etulinja (front-line), joka on alkanut näkyä 2000-luvulla lastensuojeluun ja riskilasten ja -nuorten palveluihin liittyvässä kehittämistyössä. Etulinjalla tarkoitetaan sellaisia lasten ja nuorten palveluja, jotka ovat arkisella tasolla läsnä lasten ja nuorten maailmassa, kuten päivähoido, perusterveydenhoito, koulut ja iltapäiväkerhot. (Arnkil & Eriksson 2005.)

Katutason, ruohonjuuritason tai etulinjan työntekijöistä sanotaan, että heillä on organisatorisen siteen väljyyden vuoksi mahdollisuus toimia spontaanisti, sensitiivisesti ja emotionaalisesti avoimesti suhteessa asiakkaisiin. Ahrnen (1994, 60–61) sosiaalisen organisaation teorian kehittämissä tuodaan esiin myös asiakkaat organisatorisina toimijoina ja osallisina organisaatioiden sisäisessä ja välisessä vuorovaikutuksessa. Organisaatioteorioissa puhutaan organisaatioiden sisäisistä ja ulkoisista ympäristöistä, mutta asiakkuuden näkökulma ei yleensä sisälly tähän tarkasteluun (vrt. Sarala & Sarala 1996). Organisaatiokulttuureihin liittyvässä teoretisoinnissa taas asiakkaan asema suhteessa organisaation "persoonallisuuteen" muotoutuu monisyisessä vuorovaikutustapahtumassa organisaation yhteiskunnallisten funktioiden, organisaatiokulttuurin piirteiden ja henkilökunnan roolien kanssa (Schein 1987, 23–24).

Organisaatioissa toimimisen kautta ihmisten toiminta muuttuu osaksi sosiaalista muutosprosessia. Sosiaalinen muutos tapahtuu erityisesti organisaatioiden välisessä yhteistyössä ja siihen vaikuttavat ihmisten tulemiset ja lähtemiset, sekä paikka ja aika. Myös ajassa liikkuvat virtaukset liittyen globaaliin maailmaan, politiikkaan, talouteen, johtamiseen ja kansalaisuuteen vaikuttavat siihen, millaisen suunnan sosiaalinen muutos saa. (Ahrne 1994, 50.) Johtamisvirtauksista tulosjohtaminen on viimeisen kymmenen vuoden ajan ollut sellainen tekijä, joka sektoroituneessa julkisessa organisaatiossa on haitannut organisaatioiden välisen yhteistyön, yhteisen toiminnan ja kokonaisvaltaisen ajattelun kehittymistä. Sektoroituneessa palvelujärjestelmässä tulosvastuu liittyy yleensä yksittäisen organisaation tavoitteisiin ja tuloksiin, eikä huomioi eri sektoreiden ulkoista elämää; yhteistä työtä, tavoitteita ja tuloksia asiakkaan näkökulmasta. (Virtanen & Wennberg 2005, 14–15.)

Organisaatioiden ulkoisesta elämästä Ahrne (1994, 71) erottaa semiorganisoidun alueen tai kentän. Tällä alueella ylläpidetään jotakin toimintaa jonkin toisen organisaation toimesta tai useiden organisaatioiden yhteistyönä. Esimerkkeinä ovat liikekeskukset, teatterit, leikkipaikat ja turismi. Semiorganisoidulla alueella ylläpidetään yhteisen hyödyn tavoittelua kuten esimerkiksi liikekeskuksen markkinointi, sosiaalinen tila tai muutoksen edistäminen. Alue on periaatteessa avoin kaikille, mutta siihen voi saada joitain erityisoikeuksia esimerkiksi kanta-asiakkuuden tuomina hyötyinä. Semiorganisoidut alueet on tarkoitettu anonyymeille ihmisille, massoille ja niissä muodostuvat suhteet ovat julkisia ja verkostoituvia.

Verkostot ovat Ahrnen (1994, 77–78) teoriassa eri asia kuin organisaatiot. Verkostot perustuvat ihmisten tuntemiseen ja vuorovaikutukseen. Niiden perusta on kelluva ("free floating nature") ja toiminta jatkuvasti haarautuvaa. Organisaatiolla on muoto- ja päätöksentekojärjestelmä. Verkostoilla ei ole päätöksenteko-oikeutta, auktoriteettia, rajoja ja ne ovat organisaatioiden ja toiminnan syrjässä kiinni. Lisäksi niiden valta ja resurssit eivät yleensä kumuloidu, vaan hyöty on luonteeltaan avun ja tiedon vaihtoa. Verkostot voivat muuttua organisaatioiksi, mikäli verkoston tiheys, siteet ja hyödyt ovat riittävät. Myös instituutio on Ahrnen (1994, 82) teoriassa eri asia kuin organisaatio. Instituutiot voivat edeltää organisaatioita tai kasvaa niiden rinnalla tai tulla niiden jälkeen. Instituutio on lähellä ideologian käsitettä, näkemystä siitä, mikä on arvokasta ja tärkeää ja miten asioita pitäisi hoitaa parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaatiot ovat heijastumia instituutioista ja ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Organisaatio tarjoaa turvallisuutta ja kontrollia ja sillä on vaikutuksia semiorganisoidulle alueelle. Organisaatio myös entistä enemmän pyrkii vaikuttamaan ja saamaan vaikutteita itsensä ulkopuolelta. Postmodernissa ajattelussa instituutiot ja todellisuus ovatkin organisaatioiden ulkopuolella tilassa, jossa uudet arvot ja tarpeet muodostuvat. Se on imaginaarista todellisuutta, jossa lähtökohtana on institutionaalisten konseptien ja yksilöiden vuoropuhelu organisaatioiden muodostamiseksi. (Powell & Dimaggio 1991, 8–9.)

Ahrnen (1994, 6) keskeinen väite on, ettei ihmisen toimintaa voi ymmärtää ilman organisatorista kontekstia. Organisaation resurssit, säännöt ja valta sekä yksilön valta ja auktoriteettiasema organisaatiossa vaikuttavat yksilön toimintaan eri vuorovaikutussuhteissa. Organisaation tarkastelussa auktoriteetin suoma valta on hierarkkista ja byrokraattista valta-asemaa merkittävämpää. Valta vaatii, kontrolloi ja luo kehyksen koko organisaatiolle. Vallan olemassaolo itsessään on merkittävä tekijä, mutta aina sen ei tarvitse merkitä aktiivista vallankäyttöä. Johto symboloi valtaa koko organisaatiossa. Vallan käyttäjän vaikuttavuus organisatorisen vallan ohella riippuu asiantuntemuksesta, tilannekohtaisesta mahdollisuudesta vallankäyttöön ja persoonallisuudesta. Vallan käyttäjän etiikka ja moraalit näkyvät hänen toiminnassaan. Jos muodollisella vallan käyttäjällä ei ole todellista valtaa, auktoriteettia tai asiantuntemusta, niin epävirallinen organisaatio muodostaa oman vallankäytön struktuurin.

Organisaatioiden sisäisen elämän teknistyminen vaikuttaa sosiaalisten suhteiden teknistymiseen ja julkisten tilojen vähenemiseen. Teknologialla voidaan sekä lisätä että vähentää kontrollia ja riippuvuutta organisaatiosta. Keskihakuiset voimat organisaatiossa vaikuttavat koheesioon eli kokonaisuuden ja yhteisyyden syntyyn ja keskipakoiset voimat osien erillisyyteen ja organisaation mahdolliseen hajoamiseen. Keskihakuisia voimia organisaatioissa ovat resurssit, vaihtoehdot, maine/kunnia/arvovalta, työtyytyväisyys, lojaalius, sitoutuminen, ideologia, tunne ja yhteisyys. Keskihakuisen voimien aikaansaaman eheyden kääntöpuolena voivat olla hitaus, voimattomuus, joustamattomuus, järjestyksen ylläpito, muutosvastaisuus, kilpailu ja ulkopuolisen maailman huomiotta jättäminen. Keskipakoisia voimia ovat heikot resurssit, heikko sisäinen kulttuuri, epäselvät tavoitteet ja olematon palkitsemis- ja kontrollijärjestelmä. Keskipakoinen voima on suuri, mikäli ihmiset eivät tarvitse toisiaan työnsä tekemisessä. (Ahrne 1994, 92–94.)

Organisaatioiden välinen yhteistyö verkostoissa perustuu pitkälti sosiaalisiin suhteisiin ja vuorovaikutusprosesseihin, koska niiden välillä ei ole suoria valta- ja työnjakosuhteita. Organisaatioissa tehtävä yhteistyö yli organisaatorajojen aktivoi makrotason prosessit. Näitä makrotason asioita ovat muun muassa laki, talous, politiikka, yhteiskunnalliset asemat ja hierarkiat, professiot ja valta. Valta ja kilpailu ovat aina läsnä organisaatioiden ulkoisessa vuorovaikutuksessa. Organisaatioiden vuorovaikutuksessa vallasta puhutaan aina, mutta ei yleensä vallan käsitteellä, vaan se piiloutuu keskusteluun ja neuvotteluun ja saa erilaisia muotoja. Organisaation tai organisaatioiden muodostama konteksti tai konstellaatio ei ole organisoitu järjestys, vaan kudelma, jossa valta- ja riippuvuusuhdet organisaatioiden välillä ovat piiloiset. Nämä kudelmat ovat aina paikallisia ja muodostavat tietyille toimintaympäristölle ominaisen organisaatiokonstellaation. (Ahrne & Johansson 1994, 114–115; Ahrne & Papakostas 1994, 133–134.)

3.2 KULTTUURIN NÄKÖKULMA ORGANISAATIOON

3.2.1 Organisaatiokulttuurien tutkimus

Organisaatiotieteisiin kulttuurin näkökulma on tullut varsin myöhään eli 1970–1980-luvuilla. Hallinto- ja organisaatiotieteissä puhutaan organisaatiokulttuurista, jolloin kulttuurinen näkökulma viittaa kulttuurisiin ilmentymiin eri organisaatioissa ja työyhteisöissä. Organisaatioiden kulttuurisen tutkimuksen laajeneminen liittyy tutkimuksissa tehtyihin havaintoihin instituutioiden rationaalisen järjestelmän muuntumisesta sosiaalseksi järjestelmäksi ihmisten vuorovaikutuksen kautta. Eniten organisaatiokulttuurien tutkimusta on tehty liike-elämässä. (Juuti 1995, 55.) Julkisella sektorilla Suomessa vasta 1990-

luvulla on alkanut ilmestyä tutkimuksia, joissa tutkitaan organisaatioita kulttuurisina ilmiöinä. Väitöskirjatasoisista tutkimuksista terveydenhuollon sektorilla voidaan mainita terveystieteiden organisaatiokulttuuria tutkinut Kinnunen (1990) ja fysioterapian ammattikulttuuria tutkinut Viitanen (1997). Kauppi (2001) on tehnyt hallintotieteen lisensiaatintutkimuksen sosiaalialan julkisen ja kolmannen sektorin organisaatioiden organisaatiokulttuureista. Sosiaalipalveluihin liittyviä tutkimuksia, joissa sivutaan organisaatiokulttuurista näkökulmaa, ovat Ojuriin (1995) kehitysvammahuollon yhteistyöstä tehty lisensiaattityö, Forsbergin (1998) lastensuojelun kahdesta asiantuntijakulttuurista tehty väitöskirja sekä Klemolan (2006) väitöskirja vanhusten siirtymävaiheesta omasta kodista hoitokotiin.

Kiinnostus organisaatioiden kulttuurisen muutoksen tutkimukseen ja kulttuurisen muutoksen aikaansaamiseen liittyy yhteiskunnan voimakkaaseen muutokseen. Organisaatioiden toimintaympäristöjen epävakaisuus ja muutokseen reagointi edellyttää organisaatioilta uuden viitekehyksen luomista ja käyttöönottoa. (Juuti 1995, 205.) Organisaatiokulttuurien tutkimusta on kritisoitu siitä, että sitä on tehty organisaatioiden tehokkuuden, kasvun ja menestyksen parantamiseksi. Tavoitteena on ollut tehokkaiden johtamismenetelmien tuottaminen organisaatiokulttuurien hallintaan. Organisaatiokulttuuri ja sen tutkiminen on tapa ymmärtää organisaatioelämää kaikessa monimuotoisuudessaan. Kulttuuri tässä näkemyksessä on keskeinen käsite pyrittäessä ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä, toimintaa, instituutioita ja prosesseja sosiaalisessa rakennelmassa, joka voi saada erilaisia organisoituneita muotoja. Kulttuurin kehityksessä näistä ilmiöistä tulee ymmärrettäviä ja merkityksellisiä. Kulttuuriset merkitykset ja kokemukset saavat aikaan toimintaa, joka saa muodon sosiaalisena rakennelmana, kuten esimerkiksi sosiaalisten suhteiden verkostona. (Alvesson 2002, 2–4.) Organisaatioiden kehittämisessä virallisesti tai epävirallisesti luotu sosiaalisten suhteiden verkosto voi olla eräs kehittämistyön muoto. Usein kehittämistyö on ihmisten välistä vuorovaikutusta sosiaalisessa rakennelmassa, joka tyypillisesti on projekti (Seppänen-Järvelä 2004, 256). Projektille luodaan yleensä projektiorganisaatio, joka kiinnittää sosiaalisen rakennelman sitä ympäröivään organisaatiokontekstiin.

Organisaation rakenteiden, prosessien ja merkitysten muutos vaikuttaa organisaation kulttuuriseen muuntumiseen. Organisaatiokulttuurien tutkimuksessa keskeistä on eri tekijöiden paikantaminen osana organisaatioiden ymmärtämistä ja kulttuurista muutosta. Kulttuurin määrittely organisaatiotutkimuksessa perustuu siihen, mitä organisaatio yrittää tehdä ja mikä sen toimintaympäristössä on mahdollista (Juuti 1995, 39–40). Kulttuuri on alinomaan jakautuvien, yhdistyvien ja toisiaan risteävien virtojen verkko. Jotkut kulttuurin eri alueita toisiinsa liittävät pyörteet ovat selvästi näkyvisissä pinnalla, kun taas toiset kulkevat syvällä pohjassa. Eräät virroista ovat vahvoja ja vastustamattomia, toiset taas pisteittäisiä ja tilapäisiä. Ennen kaikkea ne ovat moniäänisiä ja juontuvat ennemminkin mutkikkaista subjektien välisistä kommunikatiivisista prosesseista, kuin yksittäisten subjektien sisuksista tai objektiivisesta ulkoisesta todellisuudesta. (Fornäs 1998, 11.)

Huomion kiinnittämisellä kulttuurin syvärakenteen ilmiöihin tunnustetaan, että näkyvien tapahtumien ja näkyvän käyttäytymisen taustalla on syvällisiä ilmiöitä. Näitä ilmiöitä voidaan tulkita ja tulkinnan kautta myös ilmiösuhteet tiedostetaan uudella tavalla. Tiedostaminen saattaa vaikuttaa toiminnan jäsentämiseen ja uusien sosiaalisten rakenteiden syntyyn. Organisaatiokulttuurien tutkimuksessa kulttuurin määrittely tulisi olla suhteessa siihen, mitä organisaatio yrittää tehdä tai mitä sen ympäristö mahdollistaa. Organisaatiokulttuurin ymmärtämisen suurimpana vaarana on liika yksinkertaistaminen. Tutkimus ei anna koskaan täydellistä kuvaa organisaation kulttuurista. Havainnot kertovat vain siitä osasta todellisuutta, joka on tutkimuksen ja havainnoinnin kohteena. (Juuti 1995, 205–207.)

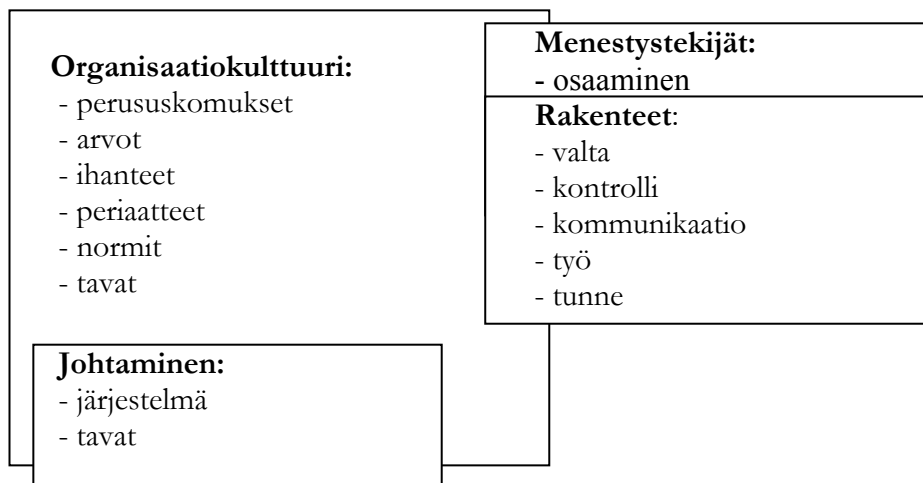
3.2.2 Organisaatiokulttuuri ja ammattikulttuuri

Kulttuurin käsite liittyneenä organisaatiotutkimukseen sisältää monia merkityksiä ja tulkintoja. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan ”epävirallista organisaatiota, joka sisältää organisaatiossa työskentelevien välillä esiintyviä monenlaisia hierarkkisia, henkilökohtaisia ja sosiaalisia vaatimusten, vastuun ja riippuvuuden suhteita” (Nikkilä 1986, 19–20). ”Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaatiossa vallitsevaa yhteistä arvomaailmaa, sekä organisaation perinteitä, myyttejä, symboleja ja viestintäjärjestelmää.” (Wiio 1992, 201). Juutin (2003, 72) mukaan organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaatioiden palveluksessa oleville ihmisille tyypillisiä ajattelu- ja toimintamalleja.

Pisimmälle käsitteen analysoinnissa on mennyt Schein (1987, 2001), jonka määrittely on tunnetuin ja eniten organisaatiokulttuurien tutkimuksessa käytetty. Hän rajaa organisaatiokulttuurin määrittelyyn koskemaan ”perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt opissaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea”. (Schein 1987, 26, 2001, 41.) Määrittelyssä liikutaan syvällä, tiedostamattomalla tasolla, jolta muodostuu organisaation näkemys itsestään ja ympäristöstään perusluonteisella, itsestään selvällä tavalla. Wilson (1997) on pyrkinyt yhdistämään ja tiivistämään eri määritelmistä oleellisen: ”organisaatiokulttuuri käsittää näkyvät ja vähemmän näkyvät, toimijoille yhteiset normit, arvot ja käyttäytymisen, jotka muovaavat ryhmän käsitystä siitä, mikä on hyväksyttävää ja tarkoituksenmukaista” (Wilson 1997, 89).

Organisaatiokulttuurin käsitteen ja sisällön ymmärtäminen on vaikeaa ja moniselitteistä. Juuti (1995, 39–40) on jäsentänyt ja konkretisoinut organisaatiokulttuurin osatekijöitä oheisen kuvion mukaisesti:

Toiminta-ajatus: Miksi tämä organisaatio on olemassa? Mikä on sen tarkoitus ja hyödyt?



KUVIO 4. Organisaatiokulttuuri (Juuti 1995, 39–40)

Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa karkeasti kahteen eri tasoon. Ensimmäinen taso sisältää erilaisia toimintoja, perustehtäviä, tiloja, johtamista, päätöksentekoa ja ilmapiiriä. Tätä tasoa voidaan pitää organisaatioissa kohtalaisen näkyvänä ja konkreettisena. Toinen taso on organisaation näkymätön tai piilossa oleva taso. Tällöin puhutaan organisaation syvärakenteesta, joka sisältää arvoja, normeja ja perusolettamuksia. Yleensä organisaatiokulttuuri on hyvin omaleimainen tietylle organisaatiolle tai työyksikölle ja työyhteisölle. (Juuti 1995, 155–156.) Schein (2001) näkee organisaation ilmentävän kulttuuriaan ainakin kolmella eri tasolla. Tasot ulottuvat hyvin näkyvästä hyvin äänetömään ja näkymättömään. Nämä tasot ovat 1. artefaktit, 2. ilmaistut arvot ja 3. pohjimmaiset perusoletukset. Artefaktit ovat organisaation näkyvät rakenteet ja prosessit. Kulttuurin näkyvimmälle tasolle sijoittuvat sen artefaktit ja luomukset, ihmisen rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö. Tällä tasolla on nähtävissä fyysinen tila, ryhmän työn tekninen tulos, kirjoitettu ja puhuttu kieli, taiteelliset luomukset ja ryhmän jäsenten havaittavissa oleva käyttäytyminen. Ilmaistut arvot muodostavat perusteet toiminnalle, eli toiminnan strategiat, päämäärät ja filosofiat. Pohjimmaiset perusoletukset ovat tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita. Näin ollen organisaatiokulttuuri on opittua, jaettua ja se sisältää yhteisiä arvoja, uskomuksia ja asenteita. (Schein 2001, 39–40.)

Organisaatiokulttuurin piirteitä ovat arvot, metaforat, rituaalit, tarinat, sankarit ja viestintätavat, sekä verkostot. Arvot ovat jaettuja uskomuksia siitä, mikä organisaatioissa on hyväksyttyä ja tavoiteltavaa kuten esimerkiksi asiakaslähtöisyys, rehellisyys, laadun arvostaminen tai eteneminen uralla. Metaforat edustavat omaa kieltä, jota käytetään kuvaamaan sitä, kuinka jäsenet kokevat organisaation, esimerkiksi tiimin, porukan tai ”perheen”. Rituaalit ovat säännöllisesti toistuvia toimintatapoja ja dramatisointeja organisaation arvoista. Ne voivat olla yhteisiä tai yksilöllisiä kuten esimerkiksi yhteinen kahvitilaisuus perjantaisin, aamupalaveri tai joulujuhla. tarinat ovat motivoinnin, yhteisöllisyyden ja kontrollin apuvälineitä. Sankareita ovat esikuvina toimivat organisaation jäsenet. Sankarit ovat usein johtotason luomia tyyppisiä, kuten tulisielut, johtajat ja ansioituneet työntekijät. Viestintätavat ja -verkostot sisältävät käsitykset ja säännöt siitä, kuinka verkostoissa toimitaan ja miten niitä käytetään ja millä välineillä kuten esimerkiksi puhelin, sähköpostilista, tapaaminen johtajan kanssa, johto- ja ohjausryhmät. (Schein 1987, 31–36.)

Organisaatioissa syntyy erilaisia osa-, ala-, ja ammattikulttuureja. Osa-, ala- ja ammattikulttuurit ovat aina ryhmäilmiöitä ja ne syntyvät ryhmän jäsenten välisessä pitkäkestoisessa vuorovaikutuksessa. Tavallisin alakulttuurin luoja on jokin ammattiryhmä, jolla on ammatin mukanaan tuomat oikeudet ja velvollisuudet organisaatioissa ja suhteessa organisaation muihin alakulttuureihin ja hallintokulttuuriin. Kuuluessaan organisaatiolle tyypilliseen osakulttuuriin organisaation jäsenen asema on turvattu. Liittyessään vastakulttuuriseen liikehdintään työntekijä menettää helposti yhteenkuuluvuuden tunteen ja asemansa aikaisemman ryhmän keskuudessa. (Barley & van Maanen 1985, 45–46.) Organisaatiokulttuuri ja ammattikulttuuri eivät ole sama asia. Ne voivat olla yhteneväiset, tukea toisiaan tai olla myös vastakkaiset toisilleen. Professionaalisissa asiantuntijaorganisaatioissa ammatilliset ryhmät ovat keskeisiä toimijoita ja muodostavat näkyviä ammatti- ja alakulttuureja (Temmes 1992, 122).

Kaikista organisaatioista löytyy yleensä kolme erilaista alakulttuurista tasoa; käytännön työn tekemisen kulttuuri, teknokraattinen kulttuuri ja johtamisen kulttuuri. Käytännön työn tekemisen kulttuuri rakentuu organisaation perustehtävän toteuttamisesta ja sen lähijohtamisesta, sekä suhteesta asiakkaisiin, palveluiden käyttäjiin. Teknokraattinen kulttuuri keskittyy systeemien, laitteiden, rutien ja prosessien hoitamiseen, ei ihmisten kanssa toimimiseen. Johtamisen kulttuuriin liittyy taloudesta vastaaminen, joka yleensä toteutuu vuosibudjetin muodossa ja on ensisijainen johtamisen

väline. Johtamisen kulttuuriin liitetään myös vastuu palkitsemisen ja kontrollin toteutumisesta organisaatiossa. Organisaatioiden muutospuhetta ylläpidetään yleensä johtajien toimesta. Muutoksen, kehittämisen ja uuden oppimisen vaatimus kohdistetaan usein käytännön työn tekemisen tasolle. Tällä tasolla oppimista ja uuden luomista tapahtuu, mutta kokemukset ja innovaatiot eivät siirry organisaation muiden alakulttuurien oppimiseksi ja tehokkaammiksi käytännöiksi osana koko organisaation toimintaa. (Juuti 2001.)

Oppiva organisaatio ei ole mahdollinen ennen kuin ymmärretään erilaisten alakulttuurien välisiin suhteisiin liittyvä ristiriita. Ristiriitaa ilmenee erityisesti johtamisen ja teknokraattisen kulttuurin tason suhteissa käytännön työn tekemisen kulttuurin tasoon. Tämä johtuu siitä, että ei ole riittävää ymmärrystä käytännön työn tekemisen kulttuurista ja todellisuudesta. Ymmärryksen puute kertoo vuoropuhelujen tarpeesta systeemisillä ja kulttuurisilla rajoilla. (Schein 2001, 196–198.) Siirtymäpuheessa ymmärretään eri kulttuuristen tasojen olemassaolo ja muutokseen liittyvien siirtymien vaihteellisuus (Juuti ym. 2004, 58). Projektioorganisaatioiden jonkinasteinen erillisuus muusta organisaatiosta vaikuttaa siihen, että projektit näyttäytyvät hyvin erilaisina riippuen siitä, mistä kulttuurisesta tasosta ja todellisuudesta käsin niitä katsotaan (Gerholm 1985, 95–96). Organisaatioiden rakenteet muodostavat keskeisen kulttuurin perustekijän. Rakenteella on organisaatiossa tärkeitä tehtäviä. Organisaatioilla, joilla on samanlainen rakenne, voi olla erilainen kulttuuri. (Schein 1987, 135.)

Organisaatioiden kehittämisessä puhutaan vähitellen tapahtuvasta ensi asteen muutoksesta ja hyppäyksellisestä toisen asteen muutoksesta. Ensi asteen muutoksessa kehittäminen tapahtuu vain joihinkin organisaation osiin kerrallaan. Koko organisaation kulttuuriseen syvärakenteeseen, ajattelutapaan ja toimintaan kohdistuvaa muutosta kutsutaan toisen asteen muutokseksi ja siirtymäksi. (Juuti 1995, 141–142, 2001, 58.) Organisaatiokulttuurit muodostuvat merkittäväksi tekijäksi organisaatioiden toiminnassa ja muutoksessa. Organisaatiokulttuurien muuttaminen ja ohjaus johtajien toimesta on vaikeaa. Kulttuurien muutoksen mahdollisuutta voidaan testata, oppia ja tutkia tilapäisten, rinnakkaisten oppimisjärjestelmien avulla. Jostakin organisaation osasta tehdään sivullinen, joka asettaa itsensä alttiiksi uusille ajattelutavoille. Tällainen oppimisjärjestelmä organisoidaan usein projektin muotoon. (Juuti 2001, 147–148.)

3.2.3 Systemikulttuuri ja projektikulttuuri

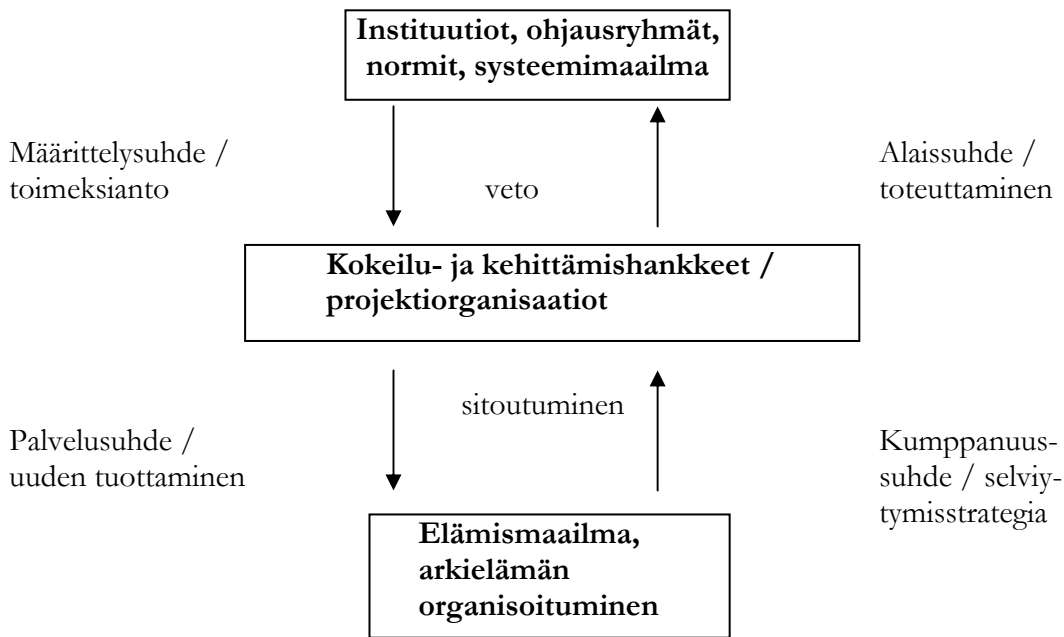
Systemillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan julkista, kunnallista sosiaali-, terveys- nuoriso- ja opetustoimen palvelujärjestelmää. Systemillä viitataan myös saksalaisen sosiologi Jürgen Habermasin (1981/1984) systeemimaailman ja elämismaailman käsitteisiin. Systeemimaailma-elämismaailma -teoretisointia ja keskustelua suomalaisen sosiaalityöhön ja projektimaailmaan ovat tuoneet muun muassa Jorma Sipilä (1988), Tom Erik Arnkil (1991) ja Anneli Pohjola (1999). Systemi liittyy myös Tanskassa tutkittuun systemikulttuuriin ja projektikulttuuriin, joilla kuvataan palvelujärjestelmässä ja projektioorganisaatioissa muodostuvia toisistaan poikkeavia todellisuuksia (Adamsen & Fisker 1990, 1991; Fisker 1992, 1994). Systemikulttuuri ja projektikulttuuri rakentuvat organisaatiokulttuurin käsitteestä käsin. ”Systemikulttuurilla tarkoitetaan työn tekemisen kulttuuria, joka syntyy peruspalveluorganisaatiossa tehtävässä työssä” ja ”projektikulttuurilla tarkoitetaan työn tekemisen kulttuuria, joka syntyy projektioorganisaatiossa tehtävässä työssä” (Fisker 1992, 1994). Näissä määritelmissä organisaatiokulttuuri määrittyy eri tavoin suhteessa toimintaympäristöön ja näkökulmaan, josta sitä tarkastellaan.

Tutkijat määrittelevät systeemikulttuurin vanhaksi kulttuuriksi ja projektikulttuurin uudeksi kulttuuriksi. Systeemikulttuurin vahvoiksi piirteiksi mainitaan hallinnollinen tehokkuus, ammatillinen pätevyys ja hyvin koulutettu työvoima sekä taloudellisten ja sosiaalisten resurssien saatavuus. Heikoiksi piirteiksi todettiin systeemin voimattomuus ja kyvyttömyys hoitaa sille annettuja kompleksisia tehtäviä sekä luovuuden ja haastavuuden puute systeemissä tehtävässä työssä. Projektikulttuuria luonnehtivat dynaamisuus ja luovuus sekä projekteissa toimivien ihmisten innostuneisuus ja antaumuksellisuus tekemäänsä työhön, joka näkyy projektin sisällä ja siitä ulospäin. Vaihtoehtoiset rakenteelliset ja ammatilliset elementit projektityössä haastavat niissä toimivat ihmiset. Ne luovat haasteen myös palvelujärjestelmälle, jonka sisällä tai rinnalla projektit toimivat. Projekteissa syntyvän toimintakulttuurin piirteet nähdään usein uuden kulttuurin luojina. Projektikulttuurin heikoiksi piirteiksi mainitaan eristäytyneisyys olemassa olevasta systeemistä, kilpailu ympäröivän systeemin kanssa ja myös projektin sisäinen kilpailu. (Adamsen & Fisker 1990, 1991; Fisker 1992, 1994; Jaeger 1993; Sahlin 1992, 1996; Meeuwisse 1996.)

Oleellinen kysymys palvelujen kehittämiseen ja muutokseen liittyen on se, mitä tapahtuu, kun nämä kaksi erilaista kulttuuria, systeemikulttuuri ja projektikulttuuri, kohtaavat? Mikä mahdollisuus tai mahdottomuus kulttuurien vuorovaikutuksesta syntyy? Kulttuurista toiseen siirtyminen aiheuttaa jännitteitä. Barley ja van Maanen (1985, 45) toteavat että organisaatiokulttuurisessa muutoksessa oleellista on oppia tekemään asioita sekä vanhalla että uudella tavalla. Adamsenin ja Fiskerin (1990, 1991) havaintojen mukaan projekteihin liitettävistä myönteisistä asioista huolimatta kulttuurien kohdatessa systeemikulttuuri on lähes aina vahvempi. Projektityöstä ja projektikulttuurista nähdään, hyväksytään ja otetaan käyttöön ne piirteet, jotka sopivat systeemiin.

Palvelujen kehittämiseen liittyvissä projekteissa luodaan muutakin mielenkiintoista kuin vain sitä, mikä sopii systeemiin. Projektitutkimusten pohjalta tanskalaiset tutkijat esittävätkin kysymyksen, pitääkö projektikulttuurin vaikuttaa systeemikulttuuriin? Heidän mielestään projektit ainakin tarvitsevat kehittämistyössään nk. ”greenhouse” -vaiheen eli erillisyyden systeemikulttuurista. Tällöin ne voivat rauhassa tehdä sitä, mitä ovat kehittämässä. Tällainen vaihe tarvitaan, jotta projekti pystyy kehittämään todellisen vaihtoehdon systeemikulttuurissa toteutettaville tavoille toimia. (Fisker 1992, 21–22). Tanskalaisten tutkimuksissakin on kuitenkin lähdetty siitä perusolettamuksesta, että projektityö on systeemille ainakin jossain määrin alisteinen ja kokemusten pitää jotenkin palautua systeemiin (Adamsen & Fisker 1990, 1991). Arnkilin & Erikssonin (1995, 190) käyttämä ”sopivasti toisin toimiminen” soveltuu näkökulmaksi siihen, että kehittäminen on mahdollista vain tiettyjen ehtojen vallitessa. Kehittämistyö ei voi olla liian vaihtoehtoista, koska liian erilaista on vaikea ymmärtää ja hyväksyä.

Projektiorganisaatioista syntyy palvelutoimintaan uusia rakenteita ja samanaikaisesti ne rakentavat uudella tavalla palvelutuotannon kulttuuria ja vaikuttavat järjestelmän kokonaisuuden tasapainoon. Projektien sijoittuminen palvelujärjestelmän eri organisaatioiden rajasysteemeihin ja asiakkaan näkökulmasta katsominen aiheuttaa muutostarpeita. Muutoksen mahdollistaminen kehittämistyöllä aiheuttaa erilaisia jännitteitä. Keskeinen jännite kokeilu- ja kehittämistoiminnassa rakentuu siitä, miten projektiorganisaatio asemoituu palvelujärjestelmään. Projektille syntyy kaksoisallianssi, sitoutuminen samanaikaisesti kahteen suuntaan, systeemimaailman hallitseviin instituutioihin ja kansalaisyhteiskuntaan, ihmisten elämämaailman ja arkielämän organisoitumisen tukemiseen. (Pohjola 1999, 25–26.)



KUVIO 5. Kokeiluprojektien jännite position valinnassa (Pohjola 1999, 26)

Habermasin (1981/1984) analyysi länsimaisesta yhteiskunnasta perustuu ihmisten arkielämän, elämismaailman ja yhteiskunnan järjestelmän, systeemin välisen suhteen tarkasteluun. Elämismaailma kuvaa ihmistä keskellä subjektiivista, kokemuksellista ja eksistentiaalista tilaa. Systeemin käsite puolestaan kuvaa yhteiskuntaa sen eri rakenneosien, talouden, politiikan ja kulttuurin välisten tehtävien ja yhteyksien kokonaisuutena. Habermasin sosiologinen malli perustuu elämismaailman ja systeemin välisen vaihtosuhteiden tarkasteluun ja tarkastelee systeemin pyrkimystä tunkeutua elämismaailmaan sitä dominoiden. Elämismaailmassa on kaksi eri puolta, yksityinen ja julkinen. Huolestuttavaa länsimaisessa kehityksessä Habermasin mukaan on se, että systeemi tunkeutuu ihmisten yksityisyyteen, jolloin ihmisestä tulee enemmän järjestelmän asiakas ja kohde, kuin oman elämänsä subjekti.

Habermasin (1981/1984) väitteet länsimaisten hyvinvointiyhteiskuntien ja sosiaalivaltioiden kolonisaatiosta eli systeemin tunkeutumisesta ihmisten elämismaailmaan ovat kiinnostavia. Sipilä (1988, 99–100) on kommentoinut Habermasin väitteitä suhteessa suomalaiseen hyvinvointivaltioon ja toteaa kansalaisuuden Suomessa ja Pohjoismaissa jo perustuvan yhteiskuntaihmisyyteen. Systeemillä on vahva ja vaihteleva rooli kansalaisten elämismaailmassa. Raja systeemin ja elämismaailman välillä on yksilöllisen elämänhistorian ja elämäntilanteen myötä muotoutunut. Perheellä on ollut ja on edelleen suuri merkitys. Ydinperheen rooli elämismaailmassa elää murroksessa muun muassa naisten ja miesten rooleissa tapahtuvien muutosten ja avioerojen lisääntymisen vuoksi. Yhteiskunnan tulonsiirtojen ja tukimuotojen väheneminen on vaikeuttanut perheiden mahdollisuuksia hoitaa lapsiaan kotona ja jättäytyä työelämän ulkopuolelle. Työttömyys ja erilaiset ongelmat puolestaan vähentävät ihmisten kykyä ja halua osallistua yhteiskuntaan ja ne lisäävät riippuvuutta tulonsiirroista ja palveluista. Yhteiskunta on eri tavoin läsnä ihmisten arjen elämismaailmassa. Lastensuojelun asiakkaana olevien riskiperheiden elämismaailmassa yhteiskunta on usein läsnä monin tavoin sekä tulonsiirtojen että palveluiden muodossa.

Habermasin (1981/1984) kolonisaatioväitteisiin liittyen Sipilä (1988, 98–99) on kysynyt vaihtoehtoja julkisille palveluille ja esittää kolme mahdollista ratkaisua: palvelujen siirto talouden osastemisiin, markkinoiden hoidettaviksi kysynnän ja tarjonnan mukaan, tehtävien sijoittaminen takaisin kotitalouksille tai tehtävien luovuttaminen uusille elämismaailmassa toimiville organisaatioille. Myös projektiorganisaatioita voidaan kritisoida elämismaailman kolonisaation näkökulmasta katsottuna. Hyvinvointivaltion 2000-luvun murroksessa Sipilän esittämät vaihtoehdot ovat aktivoituneet uudestaan nk. uuden julkishallintoajattelun muodossa. Julkisten palvelujen tuottamiselle haetaan uusia malleja. Miten projektiorganisaatiot sijoittuvat uusien vaihtoehtojen etsimisessä? Onko projektien ensisijaisena tehtävänä auttaa kansalaisia tekemään omat ratkaisunsa, tukea heitä niissä ja sitouttaa heitä vastaamaan niiden seurauksista. Perustetaanko paikallisia moniammatillisia projekteja kontrolloimaan epäsosiaalisesti käyttäytyviä ihmisiä näiden kotinurkilla? (Sulkunen & Rantala 2006, 10–11.) Tunkeutuvatko projektit kontrolloimaan asiakkaiden elämismaailmaa vai voivatko ne toimia tukea antavina uusina elämismaailmassa toimivina organisaatioina?

Systemin tunkeutumisesta elämismaailmaan on keskusteltu myös viime vuosina liittyen tietotekniseen asiakasrekisterien hallintaan ja tiedon siirtoon eri organisaatioiden ja ammattien välillä. Toisaalta ajatellaan, että tiedon siirrolla nopeutetaan ja helpotetaan asiakastyön prosesseja, mutta toisaalta asiakasrekisterit ja tiedon siirto voivat toimia myös asiakkaiden hallinnan ja kontrollin välineinä. On jopa pelätty, että tietotekniikasta muodostuu osa yhteiskunnan järjestelmää, jossa osa ihmisistä, lähinnä jollakin tavoin syrjäytyneet sekä tulonsiirroista ja palveluista riippuvaiset ihmiset, ovat rekistereiden myötä enemmän hallinnan ja kontrollin kohteena kuin muu väestö. Tämä on yksi tärkeä näkökulma asiasta käytävään keskusteluun ja toimintaan.

Suomalaisessa 2000-luvun yhteiskunnallisessa tutkimuksessa ja keskustelussa on herätetty huolta sen suhteen, että joistakin ihmisistä ja kansalaisryhmistä on tulossa enemmän julkisen kontrollin ja tarkkailun kohteita kuin toisista (Helne 2002; Juhila 2002). Sosiaalialan asema tässä keskustelussa ja sosiaalityön osallisuus toiseuden tuottamisessa ja yhteiskunnallisen riippuvuuden lisäämisessä on ristiriitainen. Raunion (2000, 37) analyysissä sosiaalityön määrätymisestä systemiset lähtökohdat ovat ensisijaiset elämismaailmaan perustuviin lähtökohtiin verrattuna. Hän näkee haasteena sen, miten sosiaalityötä voidaan tässä suhteessa kehittää. Miten sosiaalityö kehittyy havainnoimaan ja huomioimaan asiakkaiden elämis- ja merkitysmaailmaa? Lapsilähtöisen ja lapsisensitiivisen lastensuojelun kehittämishankkeet sekä lasten osallisuuden ja sosiaalisen toimijuuden lisääminen liittyvät tähän uuden ammatillisuuden ja lapsiasiantuntijuuden kehittämiseen (Forsberg & Ritala-Koskinen & Törrönen 2005; Kiili 2006).

4 PROJEKTIOORGANISOITU KEHITTÄMISTYÖ

4.1 PROJEKTIN MÄÄRITTELY

Projektin määrittely on ollut jatkuvassa liikkeessä samalla kun projektien ja niistä kertovan kirjallisuuden määrä on kasvanut. Aloittaessani jatko-opintoja suomalainen sivistyssanakirja määritteli projektin ehdotukseksi, suunnitelmaksi tai työkokonaisuudeksi (Aikio & Vornanen 1993, 500). Suomalaisessa ammatillisessa projektikirjallisuudessa projekti määritellään monin eri tavoin, mutta eri määritelmistä löytyy myös yhteisiä piirteitä. Virkin ja Somermeren (2000, 3) projektikehittämisen kirjassa projekti määritellään ”kertaluonteiseksi, ajallisesti rajatuksi työsuoritukseksi, jolla on resurssipuitteet ja tehtävä”. Stenlund ja Mäkelä (1995, 7) määrittelevät hankkeen ”monen osaprojektin muodostamaksi projektiksi”. He tuovat esiin myös sen, että projektit ja niiden ohjaus verkostoituneessa yhteiskunnassa ovat usein monen projektin yhteishankkeita. Projekteja kriittisesti arvioineessa ruotsalaisessa tutkimuksessa projekti määritellään seuraavasti: ”projekti on tavoite-rationaalinen toimenpide, muoto tai vapaa muutosprosessi” (Sahlin 1992, 129–130; Sahlin 1996, 241–244).

Ruotsalaisia projekteja tutkinut Ingrid Sahlin (1992, 1996) kritisoi projekteista syntyvää kuvaa siitä, että projekti usein esitetään tavoitteellisena, tarkkaan suunniteltuna ja ohjattuna prosessina, jonka tuotosta on helppo mitata ja arvioida. Näin ei hänen mukaan kuitenkaan ole, vaan projektit eivät toteudu siten kuin ne on suunniteltu, eivätkä saavuta tavoitteitaan. Sahlin (1996, 258–260) päätyykin projektitutkimuksessaan seuraavanlaisiin määrittelyihin: ”Projekti on muutosprosessi, liike, jossa projektisuunnitelma on vain lähtökohta tai projekti on muoto, joka toteutuu tavoite-keinot-
aikataulu-arviointi-talous -asetelmalla tai projektissa pyritään taustaorganisaatioiden ja toimijoiden piiloisten tavoitteiden toteuttamiseen. Mikäli tavoitteet toteutuvat, projekti näyttäytyy rationaalisena toimintana”. Projektien paradokseiksi Sahlin (1996, 238–239) esittää, että projektit, jotka muuttavat toimintaansa kuvataan edelleen samaksi ja epäonnistuneet projektit jatkavat toimintaansa edelleen. Lisäksi hän näkee, että projekteista on tullut rutiini, joka toistaa itseään ja jota ei enää tarvitse legitimoida. Erityisen legitimoituja ovat sellaiset projektit, joissa toteutetaan emo-organisaatioissa toimivien henkilöiden piilotavoitteita.

Sahlinin (1992, 1996) havainnot projekteista ovat kiinnostavia ja toimivat mielenkiintoisena peilinä tällekin projektitutkimukselle. Hän käyttää tutkimuksessaan grounded theory -lähestymistapaa ja konstruoi aineistostaan induktiivisesti projektityöhön liittyviä kysymyksiä ja sen jälkeen rekonstruoi kuvan projektityöstä uudelleen löytämiensä käsitteiden avulla. Aineistoina hänellä olivat nuorisori-kollisuuden ehkäisemiseksi luoduista projekteista tehdyt kirjalliset dokumentit, suunnitelmat ja arvioinnit sekä esitteet ja lehtiartikkelit, joiden taso projektien välillä on vaihteleva. Tutkimuksen perustumisen vain kirjalliseen aineistoon Sahlin (1992, 10) itsekkin määrittelee tutkimuksensa heikkoudeksi. Tutkimuksessa saatua kuvaa projektityöstä leimaa tutkijan esipuheessa kertoma päätös luoda kriittinen näkökulma projektityöhön.

Projektikirjallisuudessa projekti määritellään useimmiten ajallisesti ja tavoitteellisesti rajattuna kehittämisen ja muutoksen välineenä. Projekteissa usein käytetty määritelmä on seuraavanlainen suljettu määritelmä: ”projekti on kertaluonteinen toimenpide tai hanke, jolla on tietty organisaatio ja resurssit, joka pyrkii toteuttamaan tiettyä ennalta sovittua tehtävää ja joka etenee tiettyjen kehitysvaiheiden (suunnittelu, käynnistäminen, toimeenpano, ohjaus ja arviointi) mukaan sen perusteella,

mikä hankkeen tehtäväksi on määritelty” (Virtanen 2000, 35). Avoimet projektimäärittelyt saattavat kertoa projektimaailman todellisuudesta enemmän kuin suljetut määrittelyt, mutta tutkimuksen teon välineenä myös suljetummat määrittelyt ovat tarpeellisia. Näin ilmiötä voidaan paikantaa ja erilaiset variaatiot voidaan ottaa huomioon. Suomalaisen sivistysanikirjan (1993) ja Sahlinin (1992) määritelmiä lukuun ottamatta projektimääritelmät luovat kuvaa projekteista organisaation muusta työstä erillisenä ilmiönä. Erilaiset projektit ovat kuitenkin aina osa jotakin emo-organisaatiota ja/tai laajempaa organisaatio- ja toimintaympäristöä (Engwall 2002, 2).

4.2 PROJEKTIOGANISAATIOT

Organisaatiokirjallisuudessa projektioorganisaatio määritellään joko organisaation muutoksen tuottamisen välineenä tai väliaikaisena organisaatiomuotona (Johansson & Löfström & Ohlsson 2007, 3). Työntekijöiden siirtyminen pysyvästä organisaatioympäristöstä väliaikaiseen projektioorganisaatioon muuttaa työn tekemisen rakenteita, prosesseja ja merkityksiä. Projekteja luonnehtii lähes aina työn kehittäminen, innovatiivisuus, kokeilu ja yritteliäisyys. (Johansson & Löfström & Ohlsson 2007, 2–3.) Projektisuunnitelman tekovaiheessa joudutaan miettimään, millaisin henkilö- ja muin resursein projektia pyöritetään ja miten projektin suhteet emo-organisaatioon järjestetään, kuka tai ketkä projektia johtavat ja miten työntekijät rekrytoidaan. Myös projektin rahoituksen järjestäminen ja talouden organisointi ovat tärkeitä. Useinkaan ilman erillistä budjettia projekti ei voi olla elinvoimainen. Rahoituksen lähde vaikuttaa projektin tavoitteenasetteluun jo projektin ideointivaiheessa. Rahoituksen määrä vaikuttaa siihen millaisen painoarvon projekti saa emo-organisaatiossaan ja ulkopuolisten silmissä. Se vaikuttaa myös siihen millaisia paineita projektin työntekijöille asetetaan ja millaisia paineita he ottavat kannettavakseen. Projektien organisointitapoja on useita (Virtanen 2000, 110):

1. Puhdas projektioorganisaatio, jossa kaikki toiminnot ovat saman katon alla.
2. Matriisiorganisaatioiden sisään tai varaan rakennetut projektit, joissa projekteja perustetaan poikkihallinnollisesti tai poikkiorganisatorisesti.
3. Virtuaaliprojektit, jotka hyödyntävät tietotekniikkaa toteutuksessaan ja joissa ei välttämättä ole toimistoa ollenkaan.
4. Emo-organisaation sisään rakentuva projekti osaksi jotain tiettyä toiminnallista yksikköä tai osastoa.

Projektin organisoinnin tarkoituksenmukaisuus suhteessa sille asetettuun tehtävään tulee miettiä huolellisesti. Mikä on ongelma, kehittämistehtävä tai tavoite, johon projektia tarvitaan vai voidaan-ko työ hoitaa jotenkin muuten? Millaisin resursein (henkilöt, toimitilat, välineet, toiminta, verkostot) tavoitteeseen pitää pyrkiä? Miten paljon rahoitusta tarvitaan, miten se hankitaan ja mihin rahat riittävät? Mitä projekti voi luvata suhteessa sille annettuihin resursseihin eli ennakoitua, laadun tarkkailua ja tavoitteen tarkistusta projektin kaikissa vaiheissa? Miten projektia arvioidaan, kuka tai ketkä arvioivat ja mistä rahat arviointiin? Miten projekti ja sen tukirakenteet organisoidaan, jotta projekti ja siinä saavutetut tulokset, sovellukset, työmuodot ja toimintatavat eli saavutetut hyödyt leviävät ja kehittävät systeemiä edelleen? (Virtanen 2000, 73–78).

Erityisen tärkeäksi 2000-luvun projektitoiminnassa ymmärretään se, että projektin prosessoitumista tulee miettiä jo projektin suunnitteluvaiheessa. Jos projektioorganisaatio ei ole vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa, se ei välttämättä saavuta mitään merkittävää sisäisen toimintansa

ulkopuolella. Tämä tuskin on toivottavaa minkään projektin kohdalla. Poikkeuksen muodostaa projekti, jolla pyritään ratkaisemaan vain jotakin tiettyä hyvin rajattua ongelmaa. Silloinkin voidaan ajatella, että toiminnasta saadulla tiedolla ja kokemuksella voi olla muille toimijoille merkitystä. (Aro & Kuoppala & Mäntyneva 1994, 51.)

Projektien sisäisellä ja ulkoisella tiedottamisella onkin suuri merkitys. Projekti voi toiminnastaan riippumatta näyttäytyä onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi tiedotukseen liittyvän julkisuuskuvaan vuoksi. Erityisesti silloin, kun projekti toimii kentällä, jossa vaikuttavuutta ja hyötyä on vaikea mitata ja tuoda esiin yleisesti ymmärrettävällä tavalla. Esimerkkeinä voidaan mainita erilaiset ennalta ehkäisevää työtä tekevät ja syrjäytymisongelmien kanssa tekemisissä olevat projektit. Työstä tiedottaminen on vaikeaa, koska silloin pitäisi kuvata myös problematiikka koko laajuudessaan ja usein myös tapausten kautta. Tällöin törmätään sekä yleisiin asenteisiin että kysymykseen siitä, mitä tiedotus palvelee. Lisäksi ollaan tekemisissä ammattietikan, yksityisyyden kunnioittamisen, salassapidon ja tietosuojakysymysten kanssa.

Projektin organisoinnista, tavoitteesta, tehtävästä ja toimijoista riippuu, millaisen roolin verkostot projektissa saavat. Projektissa, jossa ei pystytä toteuttamaan perustehtävää ilman muita toimijoita, verkostoidutaan yhteisen tehtävän vuoksi tiiviisti. Projektissa, joka on moniammatillinen ja hyvin resursoitu, verkostoidutaan usein löyhemmin. Projektissa ei olla niin riippuvaisia muista toimijoista ainakaan itse projektin perustehtävän toteuttamisessa. Poikkihallinnolliset projektit perustuvat usein siihen, että niistä vastaa moniammatillinen tiimi ja ne hyödyntävät ja hyödyttävät toiminnallaan itseään laajempaa toimijoiden verkostoa.

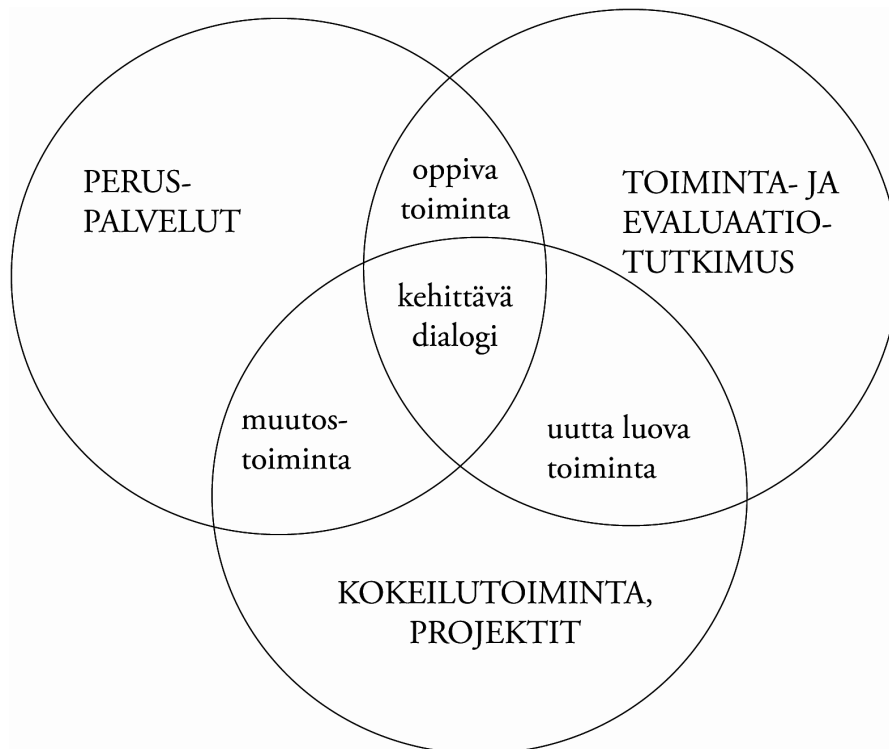
4.3 PROJEKTIT OPPIMISEN YMPÄRISTÖINÄ

Projekteissa on kyse oppimisesta, ongelmanratkaisusta ja kehittämistyöstä (Pohjola 1998; Vesterinen 2001). Projektin määrittely väljenee uuden tiedon soveltamiseksi omaan työhön tai omaa työtä ja työyhteisöä tutkivaksi, arvioivaksi ja kehittäväksi tavaksi toimia. Työn ja oppimisen projektitoinnissa voimavaraksi nähdään erityisesti mahdollisuus siirtyä ennen kokemattomille alueille, toimia toisin ja oppia tästä kokemuksesta. Parhaiten työn projektointi onnistuu ja oppiminen on laajinta, kun sekä toiminta että toimintaympäristö ovat uudenlaisia ja työyhteisö on moniammatillinen. Edellä kerrotussa määrittelyssä näkyy oppivan organisaation, työnohjauksen, sekä opetuksen ja oppimisen maailmaan sijoittuvan projektityön piirteitä.

Erityisen haastavaksi ja kiinnostavaksi oppimisen näkökulma tulee, kun lähdetään miettimään mitä ja millä edellytyksillä oppimista tapahtuu projektin organisaatio- ja toimintaympäristössä. Miten eri toimijat, emo-organisaatio, projektin tukirakenteet, kuten johto- ja ohjausryhmät, projektin sisällä toimivat, verkostokumppanit ja kohderyhmä/asiakkaat, voivat projektista oppia. Projektin organisointi, koordinointi ja ohjaus perustuvat dialogiseen tapahtumien suunnitteluun, vaihtoehtojen etsintään ja valintojen tekemiseen. Mitä abstraktimpi, vaikeampi ja monimutkaisempi projektin tavoitteenasettelu on, sitä enemmän tarvitaan keskustelua eri toimijoiden kesken (Jalava ym. 1999, 132–133). Esimerkiksi tavoitteena oleva lasten ja nuorten syrjäytymisen ehkäisy on huomattavasti abstraktimpi ja monimutkaisempi asia kuin osallisuuden lisääminen, joka on toiminnallinen käsite ja helpommin ymmärrettävissä projektin toiminnan suunnittelun ja toteutuksen lähtökohtana.

Projektityö on 2000-luvulla yksi näkyvä ja yhä laajemmin käytetty pedagoginen ratkaisu tutkimuksen, koulutuksen ja työelämän yhteistyölle. Projektien käyttöä kehittämistyössä ja oppimisessa perustellaan yhteiskunnan nopealla muutoksella. Reagointi organisaatioiden ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin edellyttää projektimuotoista toimintaa. Projektit innovoivat ratkaisuja suoraan asiakkaiden ongelmiin, joita pyritään kokonaisvaltaisesti parantamaan eri asiantuntijoiden yhteistyön avulla. (Vesterinen 2001, 163–164.) Myös Sahlin (1992, 123) näki projektit ensisijaisesti sellaisina pedagogisina hankkeina, joissa paikalliset toimijat voivat opetella yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta riskilasten ja -nuorten palvelujen kehittämiseksi.

Käytännön työtä kehittävät projektit ovat Pohjolan (1999, 24) mukaan kahdella tavalla merkittäviä: ne toimivat ruohonjuuritasolla työn teoria-käytäntö -suhteen yhteensovittamisen laboratorioina ja samanaikaisesti niistä muodostuu myös työstä oppimisen laboratorioita. Tutkijan osallistuminen projektiin mahdollistaa vuorovaikutuksellisen prosessin, jossa käytäntöä tarkastellaan tutkimuksen tuella ja toimintaa muutetaan tarpeen mukaan. Tutkijalle tarjoutuu mahdollisuus analysoida toimivia ja ei-toimivia käytäntöjä ja luoda niiden avulla uutta teoreettista ymmärrystä ruohonjuuritason ilmiöistä. Hyvin toimivan käytännön määrittely on tosin vaikeaa, koska se riippuu siitä, mistä teoreettisesta näkökulmasta ja kenen osallisen toimijan taholta asiaa tarkastellaan. Hokkasen (1998, 128) mukaan toiminnan liittyminen tutkimukseen voi antaa käytännön työntekijöille rohkeutta edistää muutosta palveluiden tuottamisessa. Tämä tekee mahdolliseksi tarkastella omaa ja yhteistä työtä rakentavan kriittisesti. Seuraavaan kuvioon Pohjola (199, 25) on koonnut tutkimuksen käytäntösuhteeseen liittyviä osa-alueita.



KUVIO 6. *Tutkimuksen käytäntösuhte hyvinvointipalveluissa (Pohjola 1999, 25)*

Yhteistyön ytimenä on kehittävä dialogi, joka mahdollistaa uuden oppimisen, uutta luovan toiminnan ja muutoksen tuottamisen. Käytäntöä palvelevan tutkimuksen, kokeiluprojektien ja peruspalveluiden rajapinnoilla syntyy dialoginen mahdollisuus oppia toinen toisiltaan. Pohjola (1999, 25) kutsuu tätä vuorovaikutuksellista prosessia käytäntöä kehittäväksi refleksiiviseksi suhteeksi ja oppivaksi kehittämiseksi. Hän mainitsee oppimisen ja kehittämisen reunaehdoiksi kolme tekijää: projektin suhde omaan emojärjestelmään, projektille suunnattu varaukseton tuki ja yhteistyö sekä kaikkien projektin osapuolien sitoutuminen. Projektityöskentelyssä läsnä oleva systeemikulttuurin ja projektikulttuurin välisiin eroihin ja suhteisiin liittyvä jännitteinen vuorovaikutus tekee oppimisen ja kehittämisen reunaehto- jen täyttämisen erityisen haastavaksi.

Tanskassa ja Ruotsissa tehdyissä tutkimuksissa on todettu systeemimaailman ja projektimaailman välisen suhteen kompleksisuus (Adamsen & Fisker 1990, 1991; Fisker 1992, 1994; Fisker & Rechendorff Moller 1992; Sahlin 1992; Boklund 1996). Projektit syntyvät yleensä kehittämään työtä ja luomaan uusia toimintatapoja, mikä yleisesti voidaan nähdä hyvänä lähtökohtana projektiorganisoidun työn olemassaololle. Projektit näyttävät ajautuvan ahtaaseen asemaan palvelujärjestelmässä, jossa tehdään työtä samojen asiakkaiden kanssa. Projektit joutuvat jatkuvasti perustelemaan olemassaolonsa oikeutusta. Tämä lisää osaltaan niiden vaikuttavuutta. Ilmiö on todettu myös sosiaalityön interventioista tehdyissä tutkimuksissa. Sekä ulkoinen että sisäinen arviointi lisäävät vaikuttavuutta ja työntekijöiden ammatillisuuden kehittymistä (Gorey 1996, 119). Projektityö näkyvytydessään synnyttää organisaatiotutkimuksesta kuuluisaksi tulleen Hawthorne-efektin, jolloin osalliset parantavat suoritustaan tai antavat kokeilun tuloksista myönteisiä arvioita siksi, että ovat saaneet osakseen erityistä huomiota (Alasoini 2006, 45).

Kilpailuasetelmasta johtuen projekteilta vaaditaan näyttöä uuden oppimisesta ja toiminnan tuloksellisuudesta. Kilpailuasetelma ei palvele työn pitkäjänteistä kehittämistä ja oppimiskokemusten siirtoa organisaatiolta ja työntekijältä toiselle. Monet julkisen sektorin organisaatiot ja projektit joutuvat toimimaan erilaisten vaatimusten ja yhteen sovittamattomien odotusten ristipaineissa. Nykyinen joustavuuden ja innovatiivisuuden vaatimus yhdistettynä toiminnan ennakoitavuuteen ja oikeusvarmuuteen on ristiriitainen odotus. (Jalava & Virtanen 1998, 198–199.) Tämä ristiriitaisuus ilmenee ennakoitavan palvelujärjestelmän ja joustavien projektiorganisaatioiden välisissä suhteissa. Ristiriitaisuus voi ilmetä myös toisinpäin: palvelujärjestelmän räätälöityinä joustoina ja projektien byrokratiana (Levin 1996; Pohjola & Hokkanen 1998; Seppänen–Järvelä 2004).

4.4 PROJEKTIT TUTKIMUKSEN KOHTEINA

Tanskassa ja Ruotsissa sosiaali- ja terveystalvuelujen kokeilevaa, innovatiivista kehittämistä on tehty, arvioitu ja tutkittu runsaasti 1980–1990-luvuilla. Tanskalaisten tutkimuksissa keskityttiin kolmeen tutkimuskohteeseen. Kehittämishankkeen tai -projektin jatkuvuus ja kokemusten leviäminen paikallistasolla eli mitä on tapahtunut sen jälkeen kun varsinaisen kokeilu-aika on päättynyt? Kokemusten leviäminen laajemmin kuin vain siihen toimintaympäristöön, jossa kokeilu on toteutettu, eli esimerkiksi muihin kuntiin. Oppiminen, eli millaisia näkemyksiä, kokemuksia ja kvalifikaatioita (pätevyyksiä, ominaisuuksia) eli uutta tietoa kehittämishankkeissa ja -projekteissa toimineet ihmiset ovat sisäistäneet? Kehittämiseen osallistuvien oppimisen tutkiminen todettiin vaikeimmaksi arvioida. Samalla tehtiin myös havainto siitä, että todennäköisesti juuri osallistujien oppimisen alueella projektit saivat eniten vaikuttavuutta ja merkittävyyttä aikaan. (Adamsen & Fisker 1990, 1991; Fisker & Rechendorff Moller 1992; Fisker 1992, 1994.)

Projektin jatkuvuuden ja projektikokemusten leviämisen osalta tutkijat testasivat kehittelemäänsä hypoteesia. Hypoteesi rakentui neljästä faktorista, projektiorganisaatio, projektin motiivit, projektin sisällöt ja projektin arviointi. Havaittiin, että työn jatkuvuuden kannalta merkittävin tekijä oli se, miten projekti oli organisoitu. Julkisen palvelujärjestelmän sisään organisoidut projektit jatkuivat todennäköisemmin kuin systeemin ulkopuolella käynnistyneet ja toimineet projektit. Lisäksi havaittiin, että isot ja julkista rahaa runsaasti saaneet projektit jatkuvat todennäköisemmin kuin pienet, ja systeemin ulkopuolista rahaa saaneet projektit. Voitaisiin olettaa, että projektin sisällöt ratkaisevat kun päätetään toiminnan jatkuvuudesta. Projektin organisointi osoittautui kuitenkin huomattavasti tärkeämmäksi seikaksi jatkoa ajatellen. Myöskään projektin tulokset ja vaikutukset eivät olleet niin merkittäviä tekijä kuin projektiorganisaatio. Toki hyvät tulokset auttoivat projektissa kehitettyjen toimintamuotojen jatkumista, mutta se ei ollut tässä suhteessa ratkaisevaa. (Fisker & Rechendorff Moller 1992; Fisker 1992, 1994.)

Ruotsalaiset tutkimukset korostavat projekteja ideoivien ja toteuttavien henkilöiden merkitystä toiminnan kannalta. Mikäli nämä toimijat ovat riittävän korkeassa asemassa systeemin hierarkiassa ja heillä on taloudellista valtaa, arvovaltaa ja ihmissuhdeverkostoja on todennäköisempää, että projekti menestyy hyvin ja jatkaa toimintaa kokeiluajan jälkeenkin. Projektien toteuttajista ruotsalainen tutkija Brännberg (1996) erottaa kaksi eri tyyppiä, tulisielut (eldsjäl) ja projektintekijät (projektmarkare). ”Tulisielut” ovat yhdelle asialle omistautuneita henkilöitä ja keskittyvät intensiivisesti tämän asian edistämiseen. ”Projektintekijöillä” on usein voimakas tahto muuttaa rakenteita ja työtapoja ja luoda jotakin uutta. Projektintekijät ovat tulisieluja ammattimaisempia projektien toimeenpanossa ja johtamisessa. (Mt. 147–150.)

Projektien organisoinnissa keskeinen haaste on, miten ja millaisin kriteerein voidaan arvioida työn jatkamisen mielekkyys varsinaisen projektiajan päättymisen jälkeen. Usein ajatellaan, että projektien ulkoisen arvioinnin avulla voidaan perustella niiden merkitystä. Projektien paradoksaalisiin piirteisiin kuuluu, että niiden jatkuvuus riippuu siitä, miten hyvin ne ovat osanneet hoitaa yhteydet projektin kannalta strategisesti tärkeisiin henkilöihin ja ryhmiin ja miten hyvän julkisen kuvan ne ovat onnistuneet itsestään luomaan (Sahlin 1992, 24–25). Projektin prosessoituminen palvelujärjestelmään ei kuitenkaan takaa työmuodon jatkuvuutta. Projekteissa kehitetyt työmuodot elävät palveluiden uudelleen organisoinnin todellisuudessa, jossa muutokset esimerkiksi kuntataloudessa tai johtamisessa voivat olla perusteena projektissa kehitetyn työmuodon loppumiselle. Näin saattaa käydä erityisesti silloin, kun työmuoto on säilyttänyt erillisyytensä muusta palvelujärjestelmästä ja on siten helposti siitä myös irrotettavissa.

Projektiorganisoidun kehittämistyön tutkimuksesta on löydetty monia puutteita. Tutkimus kiinnittyy usein kehittämistyön päämääriin, tavoitteisiin ja tuloksiin eli perinteisiin kvantifiointi- ja mitaamisvaatimuksiin. Tällaisilla tutkimusasetelmilla ei tavoiteta kehittämistyölle tyypillisiä laadullisia muutosprosesseja. Myös projektin toimijoiden kuuleminen arvioinnissa jää usein vähäiseksi ja projektia toteuttavien henkilöiden itsearviointi tai oman työn reflektointi eivät kumuloidu arviointitiedoksi. Sisäisen arviointiosaamisen kehittämisen ja tietoisien tutkimuksellisen hyödyntämisen lisäksi myös ulkoisen arvioinnin pitäisi kyetä tavoittamaan prosessien sisäisiä piirteitä. Sosiaali- ja terveyspalveluihin soveltuvalla prosessikehittämiselle on tyypillistä, että sille annettuna aikana (usein 2–3 vuotta) kehittämisen prosessi ehtii vasta käynnistyä. Sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämistyössä muutosvaiheen on todettu olevan kestoltaan vähintään 10 vuotta. Kehittämishankkeille tulisi löytää keinoja, joilla huolehtia prosessien elinvoimaisuudesta projektiajan päättymisen jälkeenkin. Kokemusten ja tulosten tulisi siirtyä seuraaviin kehittämishankkeisiin. (Seppänen-Järvelä 1999, 207.)

Projekteista puhutaan toimintana, jonka tarkoituksena on kehittää työtä ja luoda uusia toimintatapoja sekä siirtää saadut kokemukset ja osaaminen palvelujärjestelmän käyttöön. Tähän ajatukseen sitoutuminen ja sen toteutumisen varmistaminen näyttää olevan vaikeaa erityisesti organisaatioiden johtamisessa. Projekteja on johdettu huonosti niin hanke- kuin organisaatiotasolla (Seppänen–Järvelä 2004, 257). Ajatukseen projektien siirtovaikutuksista tulee suhtautua myös kriittisesti ja pohtia, voivatko tietyssä toimintaympäristössä kehitetyt työmuodot soveltua toiseen toimintaympäristöön? Tulisi myös määritellä yhdessä eri toimijoiden kanssa ne kriteerit, joilla projektin onnistuneisuutta voidaan tarkastella. Projektiorganisoitu kehittämistyö ja sen yhteydessä tehtävä käytäntötutkimus onkin toimintaympäristönsä räätälöityvää työtä, jossa kehittämisen polku rakentuu toimintakontekstin, tekijöiden ja mahdollisuuksien kulttuurisessa kehyksessä (ks. Haverinen 2005, 107).

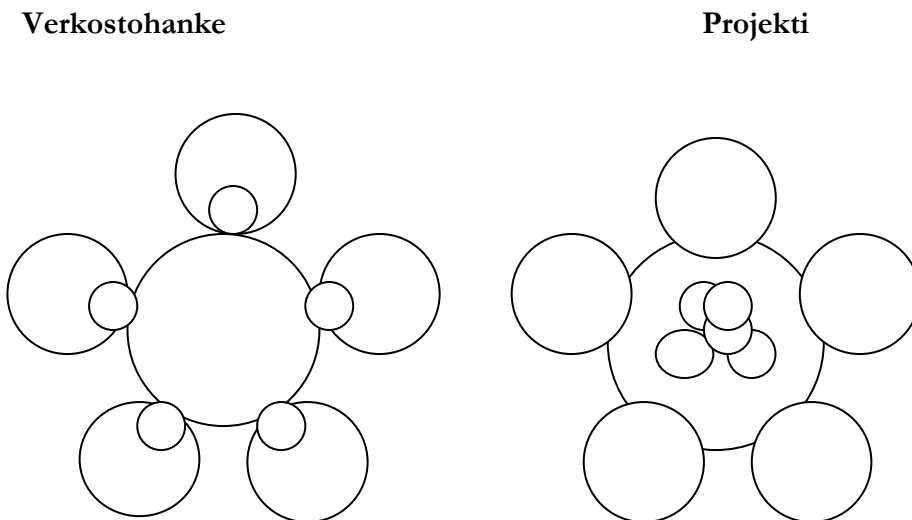
Erityisesti poikkihallinnolliset, monitoimijaiset ja moniammatilliset projektit, jotka toimivat niin hierarkioissa kuin verkostoissakin, sisältävät monenlaisten tulkintojen mahdollisuuden. Projektit voivat näyttäytyä hyvinkin erilaisina riippuen siitä, miltä organisaation tasolta tai minkä ammatin näkökulmasta asiaa katsotaan. Yhteisen ymmärryksen saavuttaminen voi olla vaikeaa. Tutkimuksen tehtävänä on tällöin poimia tosiasiat ja paikantaa erilaiset näkökulmat, joista asiaa tarkastellaan. Projektitutkimus tasapainottelee taloudellisessa, hallinnollisessa ja sosiaalisessa kentässä, jossa tutkija kokee ristiriitaisia vaatimuksia (Vartiainen 2001). Projekteja arvioidaan usein joko ulkoisesti tai sisäisesti. Ulkoisessa arvioinnissa tutkija kerää tutkimusaineistoa projektista ja sisäisessä arvioinnissa tutkija on dialogisessa suhteessa projektin kehittämistehtävään. Projektitutkimusta tehdään myös arvioimalla hallinnon/projektin toimenpiteitä asiakkaiden tilanteiden muuttamisessa tai projekteja arvioidaan asiakkaiden näkökulmasta (Pohjola 2001, 60–62).

Hankkeiden määrään nähden projektityöntekijöiden kokemuksia projektityöstä ja suhteesta muihin toimijoihin, hallintoon ja asiakkaisiin on tutkittu vähän (Seppänen–Järvelä 1999, 61). Tutkimukset ovat keskittyneet enemmän projektien tulosten tarkasteluun kuin työntekijöiden kokemuksiin kehittämistyön merkityksestä ja muutoksista omaan työhön. Projektiorganisoitujen kehittämishankkeiden ja niissä toteutuvien asiakasinterventioiden tutkimus on kansainvälisestäkin tarkasteltuna ollut vähäistä kattaen vain 12 prosenttia sosiaalityöhön liittyvästä tutkimuksesta (Gorey 1996, 120). Suomalaisessa sosiaalialan tutkimuksessa työmuotojen ja työkäytäntöjen tutkiminen on alkanut laajentua 1990–2000-luvuilla (mm. Heino 1997, 2000; Forsberg 1998; Pohjola 1999; Hurtig 2003; Karvinen ym. 2000; Satka ym. 2005). Työkäytäntöjen arviointia ja tutkimusta on vauhdittanut keskustelu hyvistä työkäytännöistä (engl. Best Practices). Stakesissa on meneillään sosiaalialan hyvien käytäntöjen kehittämishanke, joka toteutuu vuosina 2004–2007. Mäntysaaren (2006) katsauksessa sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön väitöskirjoista todetaan, että Suomessa ei ole Seppänen–Järvelän (1999) kehittämistyöhön liittyvää väitöskirjaa lukuun ottamatta tehty yhtään projektiorganisaatioita koskevaa väitöskirjaa.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 TUTKIMUSKONTEKSTI

Tutkimuksessa oli mukana 11 projektiorganisaatiota, jotka toimivat Turussa aikavälillä 1993–2003. Kaikki projektiorganisaatiot kehittivät uusia työmuotoja ja toimintatapoja 9–25-vuotiaiden lasten ja nuorten syrjäytymiskehityksen ennalta ehkäisyyn. Projektiorganisaatioista verkostohankkeita oli neljä (V1–V4) ja projekteja oli seitsemän (P1–P7). Projekteissa työntekijöitä oli yhteensä 34 ja verkostohankkeissa 70. Projekteissa työntekijöitä oli yleensä vähemmän kuin verkostohankkeissa. Projektiorganisaatioiden verkostoyhteistyöhön osallistui satoja henkilöitä, joista 98 on osallistunut tutkimukseen. Verkostohankkeessa työntekijät tekevät kehittämistyötä osana omaa perustyötään ja osallistuen yhteisiin kehittämiskokouksiin. Verkostohankkeissa työntekijöiden osallisuus kehittämistyöhön on vähemmän intensiivistä kuin projektissa. Projektissa työntekijät osallistuvat kehittämistyöhön tiimin jäsenenä ja osallistuen konkreettiseen asiakastyöhön. Seuraava kuvio havainnollistaa verkostohankkeen ja projektin eroja työntekijöiden osallisuuden näkökulmasta. Iso ympyrä on kehittämissympyrä, keskikokoiset ympyrät mukana olevia organisaatioita ja pienet ympyrät työntekijöitä.



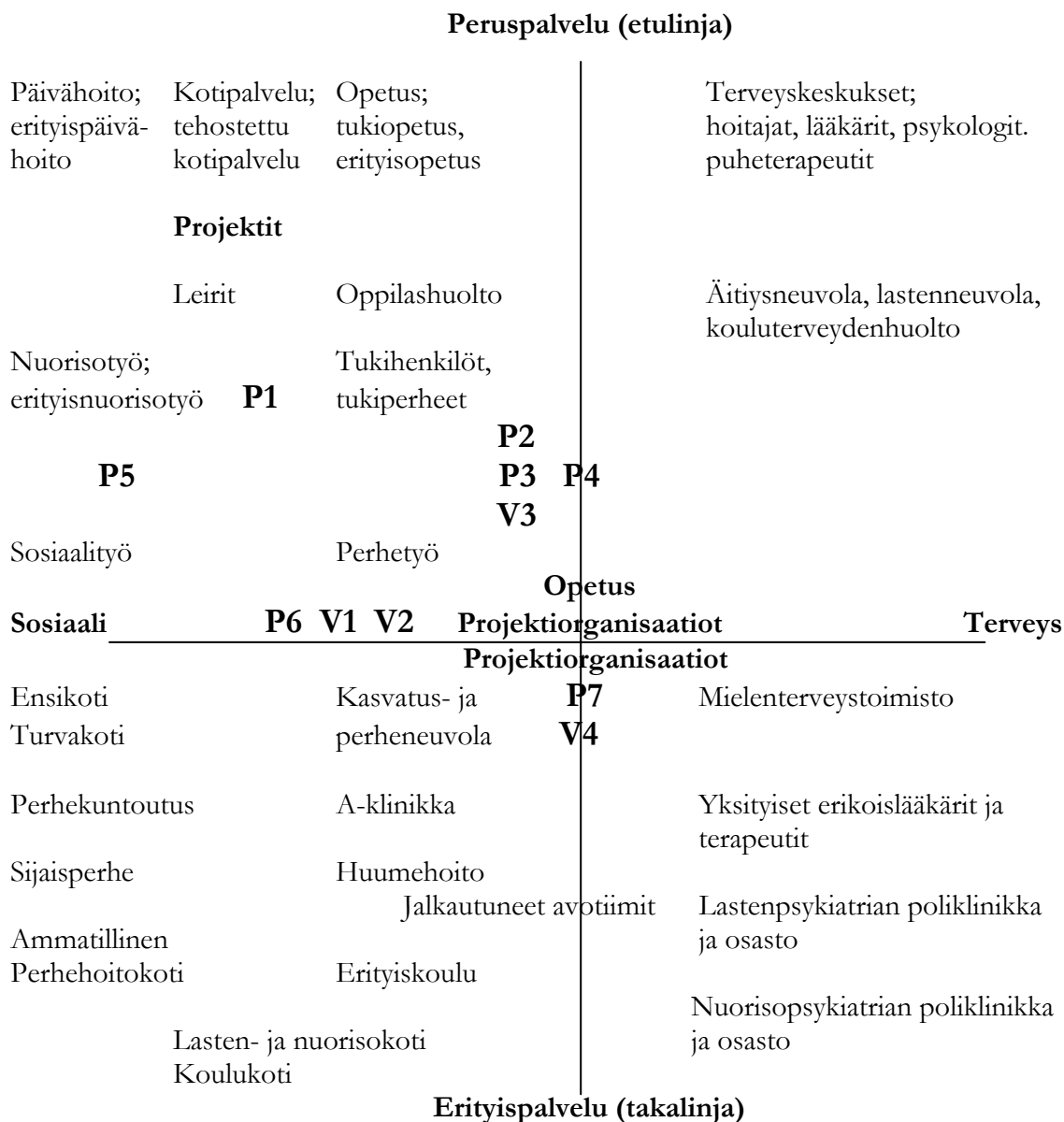
KUVIO 7. Verkostohanke ja projekti projektiorganisaatioina

Tutkimuksessa mukana olevat verkostohankkeet olivat *Laakeri-hanke*, *Nuotta-verkosto*, *Sosiaalisen nuorisotyön verkosto* ja *Nytku-hanke*. Verkostohankkeilla pyrittiin kehittämään palveluja yli sektorirajojen. Verkostohankkeet olivat kaikki poikkihallinnollisia ja moniammatillisia. Verkostohankkeiden lähtökohtana oli, että hankkeelle ei muodosteta sellaista projektiorganisaatiota, jolla on erillinen budjetti ja työntekijät. Verkostohankkeissa pyrittiin olemassa olevien palvelujen puitteissa luomaan uutta tapaa toimia. Verkostohankkeisiin osallistuneiden nuorten määrää ei ole systemaattisesti seurattu Nytku-hanketta (V4) lukuun ottamatta, johon nuoria osallistui 58. Verkostohankkeet toimivat koordinoivina, kehittävinä ja välittävinä organisaatioina, joten suoraan niiden asiakkaina lapsia ja nuoria oli vähän.

Tutkimuksessa mukana olevat projektit olivat Turun nuorisotoimiston sosiaalisen nuorisotyön projekti *Myrskylyhty*, moniammatillinen aluetyöprojekti *Alpo Järkkää*, koulutoimintakeskuksen erityisnuorisotyön projekti *Reke* (alkujaan Retkikesä), toimintakoulu *Ketunpesä*, Pernon sosiaaliaseman tyttöprojekti *Seikkailevat tytöt*, moniammatillinen aluetyöprojekti *Hiap* ja työttömien nuorten aktiivointiprojekti *Koho*. Osassa projekteista (Alpo Järkkää, Reke, Seikkailevat tytöt, Hiap ja Koho) itse projektityöryhmä oli moniammatillinen ja osassa taas työntekijät (Myrskylyhty ja Ketunpesä) edustivat yhtä ammattiryhmää mutta pyrkivät laaja-alaiseen yhteistyöhön.

Eniten nuoria oli mukana Koho-projektissa (823). Muihin verkostohankkeisiin ja projekteihin lapsia osallistui yhteensä 223. Eli siis kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen kohteena olevissa projektiorganisaatioissa tilastoituja asiakkaita on ollut yhteensä 1046.

Kaikissa projektiorganisaatioissa pyrittiin yhteistyöhön eri organisaatioiden ja ammattien välillä. Projektiorganisaatiot olivat osa Turun lasten ja nuorten palvelujärjestelmästä muodostuvaa organisaatiokonstellaatiota. Osa projektiorganisaatioista (7/11) sijoitettiin pysyvästi osaksi lasten ja nuorten palvelujärjestelmää. Seuraavaan kuvioon olen sijoittanut tutkimuksessa mukana olevat projektiorganisaatiot osaksi lasten ja nuorten psykososiaalista palvelukokonaisuutta.



KUVIO 8. *Projektiorganisaatiot (V1–V4 ja P1–P7) lasten ja nuorten psykososiaalisen palvelujärjestelmän organisaatiokontellaatiossa Turussa (mukaeltu Heino 2000, 84)*

Heinon (2000, 84) alkuperäisessä kuviossa projektit on sijoitettu osaksi lasten ja nuorten psykososiaalisten peruspalvelujen etulinjaa. Tässä tutkimuksessa projektiorganisaatiot paikantuvat osaksi kohdennetumpaa ehkäisevää ja korjaavaa työtä (P1, P2, P3, P5, V3). Lisäksi projektiorganisaatiot paikantuvat organisaatioiden rajajärjestelmiin (P4, P6, P7, V1, V2, V4) ja ne ylittävät myös erityis-
palveluiden rajavyöhykkeen ja sijoittuvat osittain takalinjaan (P7, V4).

Projektiorganisaatioiden esittely

Projektiorganisaatioiden esittelyt sisältävät kuvausta projektiorganisaatioiden kytkeymistä toinen toisiinsa sekä projektiorganisaation toteuttajien, kohderyhmän, tavoitteiden, työmuotojen ja yhteistyökumppaneiden kuvausta. Projektiorganisaatioiden kuvausten kirjoittamisessa on hyödynnetty projekteissa tuotettuja dokumentteja. Lisäksi kerrotaan projektin tilanteesta varsinaisen projektin ajan päättymisen jälkeen.

Verkostohankkeet

Verkostohanke 1. Laakeri-hanke 1993–1995

Turussa toimi 1990-luvulla useita projekteja lasten ja nuorten perus- ja erityispalvelujärjestelmässä. Systemimailman ja projektimailman rinnakkainen olemassaolo ei aina ollut täysin mutkatonta, mutta liikettä projektiluonteisen työn suuntaan tapahtui koko ajan. Moniongelmaisten nuorten osalta voitiin havaita aikaisemman palvelujärjestelmän moniasiakkuuden sijaan osallistuminen eri projekteihin. Laakeri kehitettiin Suomen seikkailukoulutuksen tuki Ry:n aloitteesta koordinoimaan ja verkostoimaan projekteissa tehtävää työtä sekä vastaamaan riskilasten ja -nuorten kanssa tehtävän työn kehittämishaasteisiin. Laakeria rahoittivat sosiaali- ja terveys-, opetus- ja oikeusministeriö. Laakeri oli kolmannen sektorin ja Turun kaupungissa toimivien eri viranomaistahojen yhteistyöhanke. Laakeria koordinoi työryhmä, jossa oli mukana 11 työntekijää. Laakeri alkoi vuonna 1993 ja siihen sisältyi kaksi konkreettista kehittämisprosessia: alueprojekti Alpo Järkkää vuosina 1995–1997 ja Sosiaalisen nuorisotyön verkostohanke vuodesta 1996 alkaen (Linnossuo 1995, 1997; Heikkilä & Karppinen, 2004). Sosiaalisen nuorisotyön verkosto jatkaa toimintaansa edelleen. Alpo Järkkää -hankkeesta kehittyi alueellisen sosiaalisen nuorisotyön malli, joka laajeni myös muille lähialueille vastaamaan kunkin alueen erityistarpeisiin.

Verkostohanke 2. Nuotta-verkosto 1994–1997

Laakeri yhdistettiin vuonna 1994 toiseen Turun kaupungin nuorisoasiainkeskuksen organisoimaan verkostohankkeeseen, Nuottaan. Näillä kahdella verkostohankkeella oli samanlaiset kehittämisideat, mutta eri kohderyhmä. Laakeri-hankkeessa olivat mukana viranomaistahot ja projektit, jotka tekivät työtä 8–17-vuotiaiden riskilasten ja -nuorten kanssa ja Nuotassa viranomaistahot, jotka hoitivat 16–24-vuotiaiden nuorten asioita. Nuotta oli nuorten kanssa työskentelevien Turun kaupungin hallintokuntien yhteistyöverkosto, johon keskeisesti osallistui 11 työntekijää. Nuotan tavoitteena oli luoda eri tahojen työntekijöiden välille luonteva yhteydenpitoverkosto, jonka kautta nuoren asioita olisi voitu hoitaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja joustavasti. Pyrkimyksenä oli välttää nuoren "luukkuttamista". Tämä ajateltiin tehdä lisäämällä nuoren ensimmäisenä kohdanneen viranomaisen vastuuta hoitaa nuoren asia mahdollisimman pitkälle niin, ettei nuorta lähetetä automaattisesti aina uuden viranomaisen luo. Nuotta-verkoston tarkoituksena oli myös kannustaa ja opastaa nuorta palvelujärjestelmän käyttäjäksi.

Nuotassa näkemyksenä oli, että nuoren ensikontaktin saaneen viranomaisen kokonaisvaltainen vastuu nuoresta edellyttää sekä yhteyksiä muihin viranomaisiin että tietoa muiden hallintokuntien toimintatavoista ja toiminnan periaatteista. Nuotan avulla haluttiin lisätä myös hallintokuntien tietoa toisistaan. Verkostossa mukana olevat yhdeksän hallintokuntaa ja tahoja olivat ammatilliset oppilaitokset, koulu-toimintakeskus, kulttuurikeskus, liikuntavirasto, nuorisoasiainkeskus, oppisopimustoimisto, sosiaalikeskus, terveydenhuolto sekä Turun Vuokratalot Oy. Lisäksi Nuotalla oli yhteydet muihin keskeisiin sidosryhmiin kuten A-klinikkaan, Turun nuorisoasemaan, Kelaan, kriminaalihuoltoyhdistykseen, poliisiin ja työvoimatoimistoon. (Laitinen 1997.) Toimintajärjestelmästä ei muodostunut pysyvästi organisoitua käytäntöä Turun kaupunkiin.

Verkostohanke 3. Sosiaalisen nuorisotyön verkosto 1995–2007

Laakerin tavoitteena oli ammatillisen yhteistyön kehittäminen. Lisäksi haluttiin vähentää riskilasten ja -nuorten putoamista projektien välimaastoon ja auttamisjärjestelmän ulkopuolelle. Laakerissa tehtyä

työtä jatkoi Sosiaalisen nuorisotyön verkosto, joka aloitti toimintansa keväällä 1995 asettaen yhteistyölle neljä kehittämisteemaa:

1. menetelmien kehittäminen nuorten etsimiseksi, valitsemiseksi ja liittämiseksi projekteihin,
2. yhteistoiminnan kehittäminen sosiaalityöntekijöiden, nuorisotyöntekijöiden ja opettajien välillä, sekä mahdollisesti myös muiden toimijoiden suuntaan,
3. tilannekartoituksen tekeminen syrjäytymisriskissä olevien lasten ja nuorten määristä Turun kaupungissa ja sosiaalisen nuorisotyön tarvekartoitus sekä
4. poikkihallinnollisen ja moniammatillisen yhteistoiminnan rakenteiden luominen riskilasten ja -nuorten kanssa tehtävään työhön.

Sosiaalisen nuorisotyön verkostoon liittyneiden toimintamuotojen ja projektiorganisaatioiden (Lokki, Nuotta, Myrskylä, Alpo Järkkää, Reke ja Ketunpesä) työntekijät aloittivat keskinäisen yhteistyön keväällä 1995. Ideoiden toteuttaminen käytännössä edellytti tiivistä vuorovaikutusta työntekijöiden välillä. Niinpä nuorisotoimen Myrskylä-projekti ja sosiaalitoimen Lokki-toiminta käynnistivät uusia moniammatillisia yhteisprojekteja eri organisaatioiden ja kohderyhmien kanssa. Yksi työpari sosiaalitoimen Lokki-toiminnasta ja nuorisotoimen Myrskylä-projektista aloitti yhteistoiminnan Alpo Järkkää -alueprojektissa. Lokki-projekti oli jo vuonna 1993 vakiinnutettu pysyväksi osaksi sosiaalitoimen lastensuojelupalveluja.

Keväällä 1996 Turun kaupunginjohtaja teki päätöksen Sosiaalisen nuorisotyön verkoston toiminnan sijoittamisesta pysyväksi osaksi lasten ja nuorten palveluja. Vastuu verkoston toiminnasta oli aluksi nuorisotoimella ja tarkoituksena oli vastuun kierrättäminen jatkossa hallintokunnalta toiselle. Päätöksessä hyväksyttiin, että verkosto jatkaa kokeilu-, kehittämis- ja tutkimustoimintaa. Uusi vaihe verkoston toiminnassa alkoi Euroopan komission vuodelle 1996 myöntämän rahoituksen avulla. Hanke-rahoitus liittyi komission Fight Against Social Exclusion and Poverty -ohjelmaan. Turkulaisten projektityöntekijöiden koulutuspäivät, valtakunnalliset projektipäivät ja Terve-Sos-messujen yhteydessä toteutuneet seminaarit järjestettiin keväällä 1996 (Linnossuo 1996). Verkostoon liittyi uusia projekteja kuten Settlementiyhdistyksen Laukki- ja Kotiavain -projektit vuonna 1996. Sosiaalisen nuorisotyön ammatillinen lisäkoulutus järjestettiin vuosina 1998–1999. Sosiaalisen nuorisotyön verkoston toimintaan on eri vaiheissa osallistunut 10–30 työntekijää. Sosiaalisen nuorisotyön verkosto jatkaa toimintaansa edelleen (Heikkilä & Karppinen 2004, 19.)

Verkostohanke 4. Nytku-hanke 2000–2003

Nytku-hankkeessa tutkittiin ja kehitettiin syrjäytymisvaarassa olevien vajaakuntoisten 17–25-vuotiaiden nuorten kuntoutustarpeen arviointia, palveluohjausta ja kuntoutusta Turun sosiaali- ja terveystoimien ja Kelan kuntoutuksen palveluyksikön sekä tutkimusosaston yhteistyöllä ja rahoituksella vuosina 2000–2003. Nytku-hanke perustettiin Koho-projektin aloitteesta kehittämään työtä, jossa erityisen haastavia työttömiä nuoria aktivoidaan erilaisten palvelujen piiriin. Koho-projektin arvioinnissa havaittiin, että asiakkaina on jatkuvasti noin 60–80 nuorta, joille mikään aktiivointitoimenpide ei tahdo onnistua (Linnossuo 2001). Näitä Koho-toiminnassa asiakkaana olevia nuoria ohjattiin Kelan kuntoutuksen palveluyksikköön kahden viikon kuntoutustutkimusjaksolle, jossa moniammatillinen työryhmä tutki ja selvitti perusteellisesti nuorten työkyvyn ja kuntoutustarpeen lääketieteellisten, psykologisten ja sosiaalisten tekijöiden osalta (Talo ym. 1995).

Kelan kuntoutustutkimusyksikössä nuorista tehtiin yhteenvedoarviointi ja annettiin suositukset jatkotoimenpiteistä. Tutkimusjakson jälkeen nuoret ohjattiin takaisin Koho-toiminnan asiakkaaksi, jolloin pyrittiin yhdessä nuoren kanssa selvittämään jatkotoimenpiteiden toteutumisedellytyksiä. Nuorten palveluohjauksen kulkua seurattiin neljän kuukauden välein, kunnes kuntoutustutkimusjaksosta oli kulunut vuosi. Kaiken kaikkiaan 58 nuorta ohjattiin kuntoutustutkimuksiin ja palveluohjaukseen vuosina 2000–2002. Hankkeen toteutumista seurasi Turun kaupungin asettama joutoryhmä ja ohjausryhmä, jossa olivat mukana Kelan kuntoutuksen palveluyksikön ja tutkimus- ja kehitysyksikön, Turun kaupungin sosiaalikeskuksen työllistymisyksikön Typyn ja Koho-toiminnan, Turun kaupungin terveystieteiden, Turun työvoimatoimen, Turun A-klinikan, Turun yliopistollisen keskussairaalan nuorisopsykiatrian ja Turun ammattikorkeakoulun Hyvinvointipalvelujen yksikön edustajat. (Halonen 2000; Linnossuo 2004.) Hankkeesta saadun kokemuksen ja tutkimustiedon pohjalta Turun kaupunkiin kehitettiin vuoden 2003 aikana uusi erityispalvelumuoto työttömille, mielenterveysongelmaisille nuorille. Kehittämishanke sai nimekseen Sitku, jota toteutetaan ja tutkitaan vuosina 2004–2006 (Hautala 2005). Sitku-hanke päättyi vuoden 2006 lopussa. Kehittämishankkeen päätyminen liittyi vuonna 2006 käynnistettyyn sosiaali- ja terveystoimen yhdistymisprosessiin (HT1).

Projektit

Projekti 1. Erityisnuorisotyön projekti Myrskylyhyty 1994–1995

Myrskylyhyty oli Turun kaupungin nuorisotoimen rahoittama erityisnuorisotyöprojekti, joka käynnistyi vuonna 1993 ja kesti vuoden 1995 loppuun. Myrskylyhyty alkoi työntekijöiden aloitteesta ja sitä toteutti 3-4 henkilön tiimi. Myrskylyhdyn tavoitteena oli kehittää uusia työmuotoja ja toimintamalleja kohdennettuun ja ehkäisevään nuorisotyöhön. Päämääränä oli tarjota lisätukea niille 9–13-vuotiaille lapsille ja nuorille, joille tuki katsottiin tarpeelliseksi. Lapset valittiin projektin työntekijöiden, koulun oppilashuollon ja sosiaalityöntekijöiden yhteistyönä. Työmuotoina olivat aluetyö, lasten ryhmätoiminta, yksilötyö, perhetyö ja jatkotyö tarpeen mukaan sekä yhteistyö muiden hallintokuntien kanssa. Työ lasten ja heidän perheidensä kanssa kesti tilanteen ja tarpeen mukaan ½–1 vuotta. Lapset ja heidän perheensä pyydettiin mukaan viisi kuukautta kestävään toiminnalliseen ohjelmaan, joka sisälsi leireilyä ja viikoittaisia tapaamisia lasten vapaa-aikana.

Myrskylyhyty-projektin tehtävänä oli tukea syrjäytymisvaarassa olevia 9–13-vuotiaita lapsia tarjoamalla sosiaalisia taitoja kehittävää ryhmätoimintaa lasten omassa kasvuympäristössä. Toiminnan tavoitteina oli ongelmien käsittelyn helpottaminen, kontaktien ja vuorovaikutuksen lisääminen turvallisiin aikuisiin ja muihin lapsiin, itseluottamuksen ja itsetunnon kasvu ja sosiaalisen kasvun oppiminen ja edistäminen. Työmenetelmänä oli toiminnallinen ryhmätyö. Perhetyö koostui yhteydenpidosta vanhempiin sekä perhekohtaisista tapaamisista. Toiminnan sisällön rakensivat lapset ja vanhemmat yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Toimintaan otettiin lähtökohtaisesti mukaan 10 lasta kerrallaan. Projektiin osallistui yhteensä 22 lasta. Myrskylyhyty-toiminta vakiinnutettiin pysyväksi toimintamuodoksi Turun kaupungin nuorisoasiainkeskuksen alaisuuteen. Toiminta soveltuu käytettäväksi sekä oppilashuoltotyön että ennalta ehkäisevän lastensuojelutyön apuna. Myrskylyhdyssä ja sosiaalisen nuorisotyön verkostossa saatujen kokemusten pohjalta nuorisoasiainkeskuksen alaisuuteen perustettiin pysyvä sosiaalisen nuorisotyön yksikkö vuonna 2000 (Linnossuo 2001; Heikkilä & Karppinen 2004).

Projekti 2. Alueprojekti Alpo Järkkää 1995–1997

Vuonna 1994–1995 Myrskylyhty-projektista siirryttiin yhteistyöstä yhteiseen toimintaan ja aloitettiin projektityön laajennus koko lähiöalueella tapahtuvaksi verkostojen kutomiseksi sekä viranomais- että asukasverkostoissa. Tämä niin sanottu pikkulaakeri oli Laakeri-hankkeen pilottiprojekti ennalta ehkäisevän projektityön laajentamisesta poikkihallinnolliseksi ja moniammatilliseksi aluetyöksi vuosina 1995–1997. Keväällä 1995 projekti sai nimekseen Alpo Järkkää eli ”Alueporukka järjestää toimintaa lapsille ja nuorille Jäkärän lähiössä”. Alpo Järkkää-hanketta koordinoi työryhmä, johon osallistui kahdeksan lähiössä toimivaa ammattilaista. Ryhmän jäsenet olivat sosiaalitoimesta, nuorisotoimesta, liikuntatoimesta, terveydenhuollosta, Maarian seurakunnasta, Kaarinan sosiaalialan oppilaitoksesta, Elämäntapayhdistyksestä ja Seikkailukoulutuskeskus Kodasta. Ryhmän tavoitteena oli organisoida ehkäisevää toimintaa sellaisille alle 13-vuotiaille lapsille, joista alueen työntekijät olivat huolissaan. Ryhmän jäsenet työskentelivät kyseisellä alueella ja järjestivät erilaisia aktiviteetteja lapsille ja nuorille. Lisää resursseja ja toimijoita pyrittiin löytämään jatkuvasti. Toiminnan periaatteena oli yhteistoimintaverkostojen luominen ammattilaisten, asukkaiden, vapaaehtoisten ja järjestöjen välille. Työmuodot vaihtelivat järjestäjätahon mukaan. Projekti oli osa alueellisen työn kehittämistä Turun lähiöissä. (Linnossuo 1996.)

Projekti 3. Tyttöprojekti Seikkailevat tytöt 1993–1994

Ennalta ehkäisevän työn projekti Seikkailevat tytöt toteutettiin sosiaalitoimen aloitteesta yhteistyössä Turun Pernon sosiaaliaseman sosiaalityöntekijän, ala- ja yläasteen opinto-ohjaajan sekä kahden seikkailuohjaajan yhteistyönä. Pernon sosiaaliasemalla oltiin huolestuneita muutamien 11–12-vuotiaiden tyttöjen toiminnasta. Tytöiltä puuttui niin sanottua ”skidikanttia” eli kykyä tunnistaa, millainen toiminta on heidän itsensä kannalta järkevää ja turvallista. Projektissa toteutettiin viidelle tytölle viisi kuukautta kestävä itsetuntemus-, itsesuojelu- ja rajojen tuntemisohjelma. Ohjelman sisältö koostui kasvuryhmätyöskentelystä Lions Quest -ohjelman pohjalta ja seikkailutoiminnasta. Kasvuryhmätyöskentelyä ja seikkailutoimintaa vedettiin työparityönä työpari. Projekti oli osa alueellisen työn ja koulujen kanssa tehtävän yhteistyön kehittämistä Turun lähiöissä. (Linnossuo 1995.)

Projekti 4. Erityisnuorisotyöprojekti Reke vuonna 1996–1997

Reke-projekti oli häiritsevästi käyttäytyville 13–14-vuotiaille nuorille tarkoitettu työmuoto, joka toimi aluksi vuodesta 1984 lähtien nuorisopoliisin alaisuudessa, mutta siirtyi 1990-luvun alussa hallinnollisesti koulutoimintakeskukselle. Alusta lähtien Reke toimi usean tahon yhteistyöhankkeena. Mukana olivat poliisi, seurakunnat, nuorisotoimi, liikuntatoimi, sosiaalitoimi, koulutoimi ja kouluterveydenhuolto. Työntekijöitä oli yhteensä seitsemän. Reke oli kaksivuotinen, toiminnallisia menetelmiä käyttävä projekti, joka pyrki tukemaan vanhempia näiden kasvatustyössä ja vähentämään nuorten häiriökäyttäytymistä. Nuoret valittiin Rekeen yhteistyössä koulujen ja kasvatusta- ja perheneuvolan psykologin kanssa, joka teki lapsista häiriökäyttäytymiseen liittyvän oireityypittelyn. Kohderyhmänä olivat aktiiviset ja ulospäin suuntautuvat 13–14-vuotiaat nuoret, joiden vaikutus lähiympäristössään oli kielteinen. Lapset valittiin koko kaupungin alueelta yhteistyössä ylä-asteen koulujen kanssa. Työmuotoina olivat laivaleirit, nuorten viikkotapaamiset, vanhempainillat ja yksilöllisesti rakentuva muu perhetyö. Työ kesti valmisteluineen ja loppuraportointineen yhteensä kaksi vuotta. Uusi ryhmä aloitettiin joka kolmas vuosi. (Mattila 1996.) Reke-projektista tuli pysyvä työmuoto vuonna 1998 (Hietanen 2001). Reke-toiminta lopetettiin vuonna 2002 liittyen hallintokuntien välisiin yhteistyöongelmiin (HT2).

Projekti 5. Toimintakoulu Ketunpesä 1993–1995

Ketunpesä oli koulutoimintakeskuksen alainen sekä sosiaali- ja nuorisotoimien tukema toimintakouluprojekti. Toimintakoulu syntyi sosiaalitoimen lastensuojelutyöntekijöiden aloitteesta. Toimintakoulussa koulupudokkaat suorittivat kahden opettajan ohjauksessa oppivelvollisuuden toiminnallisessa luokkatyössä. Kohderyhmänä olivat oppilaat, joilla oli ollut oppimis- ja kouluvaikeuksia sekä viimeinen vuosi oppivelvollisuutta suorittamatta. Oppilaat valittiin koulutoimen ja sosiaalitoimen yhteistyönä. Opiskelun lisäksi työmuotoina olivat koululeirit, retket ja työtoiminta. Toimintakoulu kesti yhden lukuvuoden. Toimintakoulu vakinaistettiin projektiajan päättymisen jälkeen. (Niemi 1995.) Koulutoimintakeskuksen alainen toimintakoulu jatkui vuoteen 2000 asti. Nykyisin vastaavanlainen toimintakoulu on Turun ammatti-instituutin yhteydessä. Kohderyhmänä ovat oppilaat, joilla on vaikeuksia suorittaa oppivelvollisuus ja integroitua ammatilliseen koulutukseen (Parantainen 2006).

Projekti 6. Aluetyöprojekti Hiap 1994–1995

Aluetyöprojekti Hiapin lähtökohtana oli pyrkimys vaikuttaa aikuisten välisiin suhteisiin ja lasten oireiluun eräässä pienyhteisössä. Alueen lasten pelättiin sairastuvan yhteisön ongelmista johtuen. Projektia toteutettiin sosiaalitoimen lastensuojelun aloitteesta neljän henkilön tiiminä kahden sosiaalityöntekijän, erityisnuorisotyöntekijän ja psykologin yhteistyönä. Projektin kohderyhmänä olivat alueen yksitoista 9–14-vuotiasta poikaa, heidän perheensä ja asuinyhteisö, jossa lapset ja perheet elivät. Työmuotoina olivat poikien viikoittaiset toiminnalliset ryhmätapaamiset (10 viikkoa), vanhempien kanssa tehtävä perhe- ja ryhmätyö sekä yhteisöön suuntautuva työ (tiedottaminen, keskustelutilaisuudet). Lasten ryhmän kanssa työskenteli kolme ja vanhempien kanssa kaksi työntekijää. Tämän lisäksi konsultoitiin kasvatus- ja perheneuvolaa sekä mielenterveystoimistoa. Projektin tavoitteena oli jalkautuvan ja moniammatillisen alueellisen lastensuojeluyhteistyön kehittäminen. (Clarke 1995.)

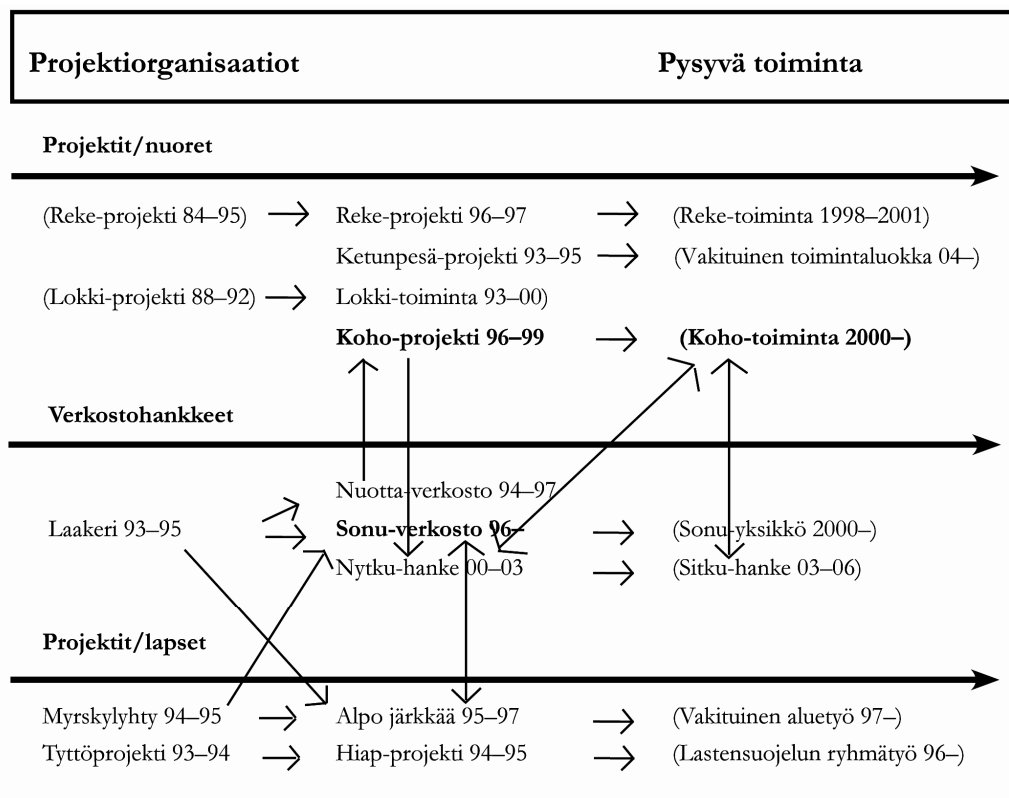
Projekti 7. Nuorten aktivointiprojekti Koho 1996–1999

Koho-projekti oli Nuotta-verkoston käytännön konkreettinen työväline. Projektin kohderyhmänä olivat 17–20-vuotiaat turkulaiset nuoret, jotka olivat työttömiä projektin alkaessa vuonna 1996. Koho oli Turun kaupungin eri hallintokuntien yhteistyöprojekti, jota rahoittivat Euroopan sosiaalirahasto, työministeriö ja Turun kaupunki. Projektiorganisaation ytimenä oli kolmen hengen työryhmä ”Kolmen kopla”. Se koostui sosiaalitoimen, nuorisotoimen ja terveystoimen työntekijöistä. Lisäksi projektissa työskenteli kaksi urasuunnittelijaa eli yhteensä viisi projektityöntekijää. Kaikki turkulaiset työttömät 17–20-vuotiaat nuoret kutsuttiin terveystarkastukseen ja urasuunnittelijan luo kartoittamaan mahdollisuuksia aktivoitua ja kohentaa omaa elämänhallintaa. Projektin yleisenä tavoitteena oli vähentää Turun kaupungissa asuvien alle 20-vuotiaiden nuorten työttömyyttä, joka projektin alkaessa keväällä 1996 oli 39 prosenttia. Nuorten aktivointiin ryhdyttiin opastamalla ja ohjaamalla heitä yksilöllisesti pois työttömyydestä erilaisiin toimintoihin. Näitä olivat työharjoittelu, työllistämistyöt, työpaikat yrityksissä, oppisopimuskoulutus, muu koulutus ja elämänhallintakurssit. Lisäksi nuoria opastettiin tarpeen mukaan elämänhallintataidoissa, kuten esimerkiksi asunnon etsimisessä ja erilaisten palvelujen käytössä. Projektin palveluja käytti syyskuusta 1996 kesäkuuhun 1999 välisenä aikana yhteensä 823 nuorta. Koho-toiminnan palvelut jatkuvat Turun kaupungin sosiaalikeskuksen työllistymispalveluyksikön alaisena pysyvänä Koho-toimintana. (Laitinen & Lehtinen 2001; Linnossuo 2001, 2002.)

Projektiorganisaatioiden verkostoituminen lasten ja nuorten palvelujärjestelmässä

Tutkimuksessa mukana olevia projektiorganisaatioita on yhdistänyt pyrkimys kehittää riskilapsiin ja -nuoriin kohdistuvia ennalta ehkäisevän työn palveluja. Tutkimukseen haastatellut 34 työntekijää ovat toimineet projekteissa osana lasten ja nuorten palvelujärjestelmää. Tutkimuksessa mukana olevien projektiorganisaatioiden valinta on tapahtunut prosessina aikavälillä 1993–2003. Prosessilla tarkoitetaan sitä, että projektit muodostavat ajallisen jatkumon projektista toiseen ja niiden välillä on ollut vuorovaikutusta, jonka voidaan ajatella generoivan vaikutuksia verkostohankkeesta ja projektista toiseen (Kazi 2002). Lasten ja nuorten palvelujärjestelmän tasolla projektit ovat verkostohankkeiden ja verkostosuhteiden kautta kytkeytyneet palveluiden laaja-alaisempaan kehittämiseen ja yhteistoimintaan myös projektien välillä.

Projektit, joilla ei ollut niiden pienuuden vuoksi ohjaus- tai johtoryhmää, oli rakenteellisesti kiinnitetty verkostohankkeiden yhteyteen. Näin kaikki tutkimuksen kohteena olleet verkostohankkeet ja projektit kytkeytyivät toisiinsa. Seuraavaan kuvioon olen sijoittanut aikajanelle tutkimuskohteena olevat projektiorganisaatiot. Kuvion keskelle sijoittuva Sosiaalisen nuorisotyön verkosto (Sonu) on toiminut projektien yhteisenä verkostohankkeena. Myös Koho-projekti ja myöhemmin Koho-toiminta muodostui muita projektiorganisaatioita koordinoivaksi tahoksi. Olen jakanut projektit nuorten (13–25-vuotiaat) kanssa tehtävän työn projekteihin, verkostohankkeisiin ja lasten (9–13-vuotiaat) kanssa tehtävän työn projekteihin. Kuvion vasemmassa reunassa, sulkeissa olevat projektit eivät olleet tutkimuksen kohteena. Ne ovat kuitenkin tärkeä osa sitä kehittämistyön kokonaisuutta, josta projektiorganisaatiot ovat alun perin syntyneet. Kuvion oikean reunan sulkeissa ovat projektiorganisaatioista kehittyneet pysyvät toimintamuodot projektiajan päättymisen jälkeen. Projektiorganisaatioista on kehittynyt pysyviä toimintayksiköitä ja työmuotoja. Työmuodoista Sitku päätettiin lopettaa kehittämisvaiheen jälkeen vuonna 2006. Sitkun päättyminen liittyi vuonna 2006 käynnistettyyn Turun sosiaali- ja terveystoimien yhdistämisprosessiin.



KUVIO 9. Projektiorganisaatiot ajallisena jatkumona ja suhteissa toisiinsa

Verkostohankkeet ja projektit ovat muodostaneet avoimen järjestelmän, jossa on ollut mahdollisuus vuorovaikutukseen ihmisten välillä. Tämä on mahdollistanut myös tutkijan kiinnittymisen tutkimuskohteeseen sekä dialogin käytännön toimijoiden kanssa, kuten julkisten palvelujen ja sosiaalityön soveltavassa tutkimuksessa ja kehittämistyössä suositellaan (Juuti 1989; Saarelainen 1996; Hall & Hall 1996; Virtanen 1999; Pohjola 1999; Seppänen-Järvelä 1999; Arnkil ym. 2000; Rostila 2002; Kazi 2002; Paakkunainen 2006). Olen ollut osa tutkimaani organisaatiokonstellaatiota ja sen sosiaalista ja kulttuurista todellisuutta. Kun pyrkii aineistojen pohjalta kuvaamaan sosiaalisen maailman jotakin osaa, samalla kuvaa myös todellisuutta, jonka osana itsekin on (Hall & Hall 1996; Pohjola 1999; Arnkil ym. 2000).

5.2 TUTKIJANA ERI ROOLEISSA

Palvelujen ja työmuotojen kehittämiseen tähtäävässä soveltavassa laadullisessa tutkimuksessa käytetään käsitettä interaktiivinen arviointi eli vuorovaikutteinen arviointi. Nimitys kertoo tutkijan ja tutkimuskohteen vuorovaikutussuhteesta sekä tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden ja organisaatioiden vuorovaikutussuhteista. (Owen & Rogers 1999, 43–45.) Vuorovaikutteisessa tutkimuksessa tutkija voi osallistua työmuotojen kehittämiseen ja/tai lisätä työntekijöiden ymmärrystä tarkastelun kohteena olevasta toimintamuodosta. Tutkimus sovitetaan kulloinkin tutkimuskohteena olevan hankkeen tai projektin käytäntöön. Tällöin puhutaan vaihtoehtoisesta tavasta tehdä tutkimusta ja osallistaa tutkittava kohde mukaan tutkimusprosessiin. (Hall & Hall 1996, 42.)

Tutkijan roolissani korostui vuorovaikutteisuus. Minulla oli tiiviit kontaktit verkostoivaan ja projektiluonteiseen lasten ja nuorten palvelujen kehittämiseen kymmenen vuoden ajan. Roolini vaihtelivat riippuen siitä, millaiseksi suhteeni verkostohankkeisiin ja projekteihin rakentui ja mitä yhteistyöstä sovittiin. Olin projektityöntekijänä, kouluttajana sekä sisäisenä ja ulkoisena arvioitsijana tutkijan roolini lisäksi. Ulkoisena reflektointiryhmänä minulla oli alun perin ESR-Tuhti-hankkeena kehitetty nuorisotutkimusverkosto. Verkosto rakentui nuorisotutkimusta tekevästä tutkijoista sekä nuorten kanssa ja heidän hyväkseen työtä tekevästä kentän ja hallinnon toimijoista. Vuodesta 1993 alkaen olen ollut jatko-opiskelijana Turun yliopiston sosiaalipolitiikan laitoksella. Lisäksi olen vuosina 1995–1999 mukana valtakunnallisessa sosiaalityön ja sosiaalipalveluiden tutkijakoulutuksessa. Tutkijana olen sijoittunut kahden eri todellisuuden, käytännön työn ja akateemisen maailman välimaastoon.

Kiinnostukseni käytännönläheiseen, soveltavaan tutkimukseen lähti liikkeelle Lokki -projektista, jossa olin Leo Nyqvistin tutkimusapulaisena vuosina 1990–1991. Lokki-projektissa osallistuin lasten ja nuorten leiri- ja ryhmätoimintaan sekä työntekijöiden tiimi- ja verkostokokouksiin. Lokki-projektin jälkeen toimin lastensuojelun sosiaalityöntekijänä vuosina 1991–1993. Lastensuojelutyöntekijänä tein työtä saman kohderyhmän kanssa kuin Lokki-projektissa. Tutkimuksellinen kiinnostukseni lastensuojelutyön organisaatio- ja toimintaympäristöön on peräisin ajalta, jolloin siirryin projektityöstä peruspalvelujärjestelmän piiriin. Lastensuojelun sosiaalityöstä siirryin jälleen projektityöntekijäksi Laakeri-hankeeseen vuosiksi 1993–1995.

Verkostomuotoinen ja projektiluonteinen kehittäminen oli vilkasta 1990-luvun puolivälissä ja projektit poikivat uusia hankkeita vastaamaan niihin kehittämishaasteisiin, joita edellisissä hankkeissa oli noussut esiin. Vuodesta 1995 avautui mahdollisuus hakea hankkeille EU-rahoitusta. Tutkimuksessa mukana olleista projektiorganisaatioista olen ollut kolmessa projektityöntekijänä (Laakeri,

Alpo Järkkää ja Seikkailevat tytöt), kolmessa sisäisenä arvioitsijana (Sosiaalisen nuorisotyön verkosto, Myrskylyhty ja Koho), neljässä ulkoisena arvioitsijana (Nuotta, Reke, Ketunpesä ja Hiap) ja yhdessä tutkijana (Nytku). Kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa verkostohankkeissa ja projekteissa on tiedetty, että aineistonkeruuni liittyy sekä yhteisesti sovittuun arviointiin että jatko-opintoihini yliopistolla.

Työni projektityöntekijänä vuosina 1993–1995 ja myöhemmin tutkijana mahdollisti kosketuspinnan ja kontaktien luomisen projektiorganisoidun työn kehittämiseen. Minun on ollut helppo saada kontakti projektien työntekijöihin. Olen myös saanut käyttööni projekteihin liittyvää dokumenttiaineistoa ja haastattelut ovat sujuneet luottamuksellisessa ilmapiirissä. Osallistuvan, empiirisen tutkimuksen toteuttamisessa luottamuksellisten suhteiden katsotaan olevan perusedellytys sille, että todellisuutta päästään tutkimaan sellaisena kuin se ilmenee tutkimuskohteiden näkökulmista katsottuna (Lindqvist 1999, 117–118).

Luottamuksen ansaitsemisessa olen pyrkinyt olemaan herkkävaistoinen ja kuulemaan sellaiset viestit, jotka enteilevät luottamuksen rakoilua. Mikäli olen saanut tällaisia viestejä, olen välittömästi pyrkinyt selvittämään asian ja palauttamaan luottamuksen. Esimerkiksi yhdessä projektissa sain tietää, että projektille nimetyllä uudella johtajalla ei ollut tietoa asemastani ja hän suhtautui minuun epäilevästi. Sovin hänen kanssaan keskinäisen tapaamisen, jolloin saimme puhuttua asiat selviksi ja näin välillemme syntyi luottamus. Luottamuksen saavuttamiseksi olen pysynyt tutkijan roolissani ja pyrkinyt samalla pitämään kriittistä etäisyyttä tutkittaviin. Kriittisen etäisyyden säilyttäminen ei ole aina ollut helppoa, varsinkaan kun suhtautuu periaatteessa myönteisesti tutkittavien kehittämisyhtymisiin. Laakerihankkeen työntekijänä toimimista lukuun ottamatta en ole ollut työsuhteessa projekteihin tai hankkeisiin, vaan olen toiminut niiden ulkopuolelta. Sopimuksia tehdessäni olen edellyttänyt, että säilytän tutkijalle kuuluvan autonomian ja oikeuden tuoda mielipiteeni esiin arviointiprosessin eri vaiheissa.

Tutkijan läsnäololla on vaikutusta verkostohankkeiden ja projektien toteuttamiseen. Vaikutuksen määrää ja laatua on kuitenkin vaikea arvioida. Tanskalaisessa tutkimuksessa tutkijan vaikutus on todettu varsin vähäiseksi (Adamsen & Fisker, 1990, 1991; Fisker 1992, 1994). Projektin jatkuvuus riippuu eniten siitä, miten projektiorganisaatio on sijoittunut emo-organisaatioon ja palvelujärjestelmään ja millaiset suhteet se on kyennyt luomaan verkostoissaan. Kokemukseni projektien tutkijana on auttanut ymmärtämään, että valtasuhteet, henkilösuhteet ja talous ovat merkittävämpi tekijä projektiorganisaatioiden jatkuvuudelle kuin tutkijan tuottama tieto. Tähän vaikuttaa myös se, että erityisesti hyvinvointipalveluissa vaikuttavuussuhteet eri asioiden välillä ovat vaikeasti arvioitavissa ja tutkittavissa. Vaikuttavuustutkimuksen alue on vasta kehittymässä. Olin pitkään, yhteensä 12 vuotta, mukana Turun riskilasten ja -nuorten palvelujen kehittämistyössä. Arvioijan ja tutkijan roolini merkitys todennäköisesti kasvoi ajan myötä, koska luottamus asiantuntemukseeni kasvoi siirtyessäni projektiorganisaatiosta toiseen. Vaikutusmahdollisuuden kasvu näkyi siinä, että minua pyydettiin lisääntyvässä määrin puhumaan ja keskustelemaan arvioinnista ohjaus- ja johtoryhmissä sekä erilaisissa seminaareissa.

Käsitykseni mukaan tutkijan läsnäolo hankkeissa ja projekteissa auttaa työntekijöitä ohjaamaan kehittämistyötä ja nostamaan esiin erilaisia prosessiin ja työhön liittyviä tekijöitä. Arviointi auttaa toimijoita myös saamaan toiminnastaan myönteistä ja kriittistä palautetta. Tutkijan näkemyksestä ja etiikasta riippuu, mikä on hänen suhteensa projektin päämääriin ja tavoitteisiin. Tutkijana olen pyrkinyt siihen, että dialogin ja kysymysten avulla saan työntekijät pohtimaan omaa työtään ja arvioimaan erilaisia ratkaisuja osana sitä. Olen kuitenkin lähtenyt aina siitä, että vastuu toiminnan ta-

voitteista ja työtavoista on työntekijöillä eikä tutkijalla. Soveltavassa tutkimuksessa tutkijaan kohdistetaan helposti odotuksia ja vastuuta saatetaan siirtää hänen kannettavakseen (Magnusson 1996, 235).

Lähelle omaa ajattelutapaani tulee Pekka Sulkusen (2002, 43–46) esittelemä tutkijan rooli sosiaalisessa interventiossa. Siinä tutkija on asiantuntija, joka pysyttelee kriittisellä etäisyydellä muista toimijoista, vaikka suhtautuukin sinänsä myönteisesti toimijoiden pyrkimyksiin. Myönteinen suhtautumiseni tutkittavien pyrkimyksiin on liittynyt siihen, että he ovat olleet kehittämässä uudenlaisia työmenetelmiä riskilasten ja -nuorten kanssa tehtävään ennalta ehkäisevään työhön. Tutkimuksen myötä minulla on myös ollut mahdollisuus olla mukana prosessissa, jossa kokemus ja tieto alkavat luoda generatiivista oppimisen prosessia (Kazi 2002, 7). En ole ollut ainoastaan asiantuntija, vaan myös oppija. Käytännön toimijat ovat antaneet minulle mahdollisuuden oppia dialogissa heidän kanssaan ja avanneet monia mielenkiintoisia tutkimuksellisia ikkunoita käyttööni.

Kysyin kaikilta projektiorganisaatioissa toimineilta haastateltavilta haastattelun lopuksi, miten he olivat kokeneet roolini arvioitsijana ja tutkijana. Tässä tutkimuksessa projektityöntekijät olivat arviointi mukaan kokeneet tutkijan toimineen kysyvänä ja tiedollisena peilinä omalle toiminnalleen. Osa oli kokenut tutkijan auttaneen refleктоimaan projektien asiakkaiden riskilapsuutta ja -nuoruutta sekä lastensuojelun tehtävää yhteistyöverkostoissa. Työn näkyväksi tekijän tehtävä keskustelun ja kirjoittamisen kautta sekä ulkoisena raportoijana koettiin tärkeänä tutkimuksessa. Työn arvioinnissa ja reflektoinnissa dialogisuus koettiin merkittäväksi työtä jäsentäväksi ja kehittäväksi tekijäksi. Tutkijan pelkkä olemassaolo projektissa koettiin tärkeäksi, koska

”Työtä arvostetaan eri tavalla, jos voidaan osoittaa, että sitä myös tutkitaan ja arvioidaan.” (H3)

Tutkijan koettiin olleen mukana kehittämisprosessissa. Tutkijalla oli ollut lupa puhua ja tuoda erilaisia näkökulmia asioihin työn ulkopuolelta. Tutkijan koettiin myös auttaneen tavoitteessa pysymisessä ja asioiden uudelleenmäärittelyssä. Tutkija voi väittää vastaan, kritisoida ja tehdä ehdotuksia, mikäli suhde tutkimuskohteeseen on luottamuksellinen ja kaikki ovat tietoisia tutkijan tutkimuskohteesta ja tutkimusongelmista. Kriittisyys on toivottavaa ja mahdollista, mikäli on sovittu ja ymmärretty, että tutkijan rooliin kuuluu olla kriittinen projektin toiminnan suhteen. Kehittämistyössä tarvitaan kriittistä asennetta mutta se on myös kritiikille herkkää aluetta. Kehittämistyön luonteeseen kuuluu aina epäonnistumisen riski ja epävarmuus siitä mitä ollaan tekemässä. Tutkijan tehtävästä eräs projektityöntekijä kommentoi seuraavaa:

”Vähän niin kuin sellainen suunsoittaja, joka uskaltaa kyseenalaistaa projektin toimintatapoja ja vapauttaa ajattelemaan aivan vaihtoehtoisiaakin tapoja toimia.” (H29)

Kriittinen näkökulmani suhteessa projekteihin perustui osittain reflektointiin nuorisotutkimuksen esille tuomiin näkökulmiin. Nuorisotutkimus pyrkii korostamaan lasten ja nuorten osallistumista ja subjektiivutta toimijoina ja välttämään nuorten kohteistamista yhteiskunnassa ja auttamisorganisaatioissa, joita projektiorganisaatiot tässä tutkimuksessa edustavat. Tämä tutkimus ei kiinnity nuorisotutkimuksen traditioon, mutta nuorisotutkimuksen kentän tiivis seuraaminen on tarjonnut joitakin dialogisia ja kriittisiä näkökulmia keskusteluun projektien työntekijöiden kanssa. (Mm. Puuronen 1997, 2002; Lähteenmaa 1999.) Myös lapsuustutkimus ja lastensuojelun sosiaalityön tutkimus on nostanut lapset esiin sosiaalisina toimijoina. Lasten ja nuorten omaa kokemustietoa ja

ymmärrystä omasta elämästään kunnioitetaan tärkeänä tiedon lähteenä myös auttamistyön vuorovaikutuksessa (Bardy 1996; Alanen 2001; Tulensalo & Muukkonen 2005).

5.3 TUTKIMUSAINEISTOT JA NIIDEN KERUU

Laadullinen tutkimus ei anna koskaan täydellistä kuvaa tutkimuksen kohteesta. Tutkimus edustaa vain sitä osaa todellisuudesta, josta keräämäni tutkimusaineisto kertoo. Olen kerännyt aineistoa tapahtumista, toiminnoista, haastateltavilta ja kirjallisista dokumenteista. Aineiston keruun periaatteena on ollut tietojen monipuolisuus, rikkaus ja syvällisyys. Näin olen pyrkinyt tutkittavan kohteen laaja-alaiseen kuvaamiseen. Tutkimustehtävä ja tutkimusongelmat ovat suunnanneet valintojani ja näkemyksiäni palvelujärjestelmän osakulttuuriin paneutumisesta. (Germain 1993, 237–239; Hirsjärvi & Hurme 2004, 28.)

Laadulliseen tutkimukseen soveltuvat haastattelutyypit ovat avoin, teemoitettu, strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu sijoittuu myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, koska haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa. Puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista että jokin haastattelun lähtökohta on ennalta määritelty, mutta eivät kaikki. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 36, 2004, 47–48). Valitsin teemahaastattelun tutkimusmenetelmäksi siksi, että tutkittavilla on kaikilla sama lähtökohta: toiminta projektityöntekijänä projektiorganisaatiossa. Lisäksi perehdyin ennen teemahaastattelurungon tekoa tutkittavaan ilmiöön omien kokemusten ja kirjallisuuden avulla ja muodostin käsitystäni tutkittavan ilmiön rakenteista, prosesseista ja kokonaisuudesta. Teemahaastatteluissa tutkittavat kertoivat omat subjektiiviset kokemuksensa ja käsityksensä asiasta (Merton & Fiske & Kendall 1990; Hirsjärvi & Hurme 2004, 47–48).

Kaikissa haastattelutyypeissä korostetaan sitä, että haastateltava voi koko ajan tulkita, havainnollistaa, selventää ja vahvistaa todeksi antamiaan tietoja. Käytännön haastattelutilanteissa pyrin saamaan mahdollisimman selkeän kuvan ilmiöstä haastateltavan näkökulmasta. Haastattelun aluksi kysyin haastateltavien käsitystä projektin synnystä ja omista motiiveista siirtyä projektityöhön. Lisäksi pyysin haastateltavia pohtimaan odotustensa toteutumista. Näin sain esiin niin sanottua siirtymäpuhetta eli reflektiota siitä, miten projektityölle asetetut toiveet ovat toteutuneet suhteessa siirtymävaiheen odotuksiin. Teemahaastatteluun liittyvät kysymykset tarkensin hyvin, jotta vastaukset eivät jäisi pinnallisiksi. Lisäksi täydensin aineistoa osallistumalla eri tavoin verkostohankkeiden ja projektien toimintaan ja tutkimalla erilaisia kehittämistyöstä tehtyjä dokumentteja (Hall & Hall 1996, 212). Havainnointi on eräs laadullisessa tutkimuksessa käytetty menetelmä. Tutkimuksessani havainnointi ei ole keskeinen aineiston hankinnan keino, koska olen osallistunut tutkittavien projektiorganisaatioiden elämään vain osittain (Germain 1993, 247). Tekemäni havainnot olen kirjannut tutkimuspäiväkirjaan ja projektimuistioihin. Havaintoni liittyvät asettamiini tutkimusongelmiin, eivätkä niinkään sisällä etnografiassa tyypillistä yksityiskohtaista projektiorganisaatioiden arjen ja asiakastyön kuvailua. Laaja 34 projektityöntekijän teemahaastatteluaineisto on tutkimukseni keskeinen aineisto.

Tutkimusaineistoni muodostuu neljästä erilaisesta laadulliseen tutkimukseen soveltuvasta aineistosta:

1. projektityöntekijöiden teemahaastatteluaineisto,
2. projektiorganisaatioiden itse tuottamat aineistot, sekä tutkimusmuistiot ja tutkimuspäiväkirja,

3. projektiorganisaatioiden ohjaus- ja johtoryhmiin liittyvät dokumentit,
4. projektiorganisaatioiden verkostoille suunnatut puolistrukturoidut kyselyt ja puolistrukturoidut haastattelut.

Esittelen seuraavaksi tutkimusaineistot ja niiden keruun tarkemmin aineistotyyppien mukaan:

1. Projektityöntekijöiden teemahaastattelut

Keräsin projektityöntekijöiden teemahaastatteluaineistot (34) kaikista tutkimuksessa mukana olleista seitsemästä projektista. Teemahaastattelun runko löytyy liitteestä 1. Haastateltavien valinnassa lähdin siitä, että seitsemän projektin kaikki työntekijät haastatellaan tutkimusta varten. Ennen haastattelujen tekoa varmistin, että kaikki haastateltavat olivat siirtyneet projektiin peruspalveluista tai heillä oli aikaisempaa kokemusta hoito- kasvatusta ja sosiaalialan perusorganisaatioissa tehtävästä työstä. Tämän varmistuksen tein siksi, että tutkimustehtävän vuoksi oli tärkeää, että haastateltava pystyi refleктоimaan projektityökokemustaan muuhun työkokemukseensa. Suurimmalle osalle haastateltavista olin jo jollakin tavalla tuttu johtuen osallisuudestani projektien kehittämis- ja arviointityöhön. Niille, joille olin vieraampi, pyysin projektin johtamisesta vastaavaa henkilöä kertomaan kuka olen ja mitä teen, sekä keskustelemaan haastattelujen teon mahdollisuudesta. Tämän jälkeen soitin itse haastateltaville ja kerroin tarkemmin tutkimuksesta ja pyysin lupaa tulla haastattelemaan. Kukaan haastateltavista ei kieltäytynyt osallistumasta tutkimukseen. Teemahaastattelut kestivät 1–2 tuntia ja tein ne joko haastateltavan työpaikalla tai kotona eri vuorokaudenaikoina. Kuuntelin paikan valinnassa haastateltavien toiveita ja varmistin, että läsnä ei ole muita henkilöitä. Lisäksi varmistin, että haastattelutilassa voi nauhoittaa ilman ulkoisia häiriötekijöitä. Teemahaastattelut tein vuosina 1993–1998. Teemahaastattelujen ajankohdat löytyvät liitteestä 2. Olen koonnut perustiedot haastateltavista liitteeseen 3. Aineisto-otteet olen merkinnyt koodeilla H1-H34, jotka viittaavat haastateltuihin henkilöihin.

2. Projektiorganisaatioiden itse tuottamat aineistot, sekä tutkimusmuistiot ja tutkimuspäiväkirja

Projektiorganisaatioihin liittyviä dokumentoituja aineistoja ovat projektien prosessiin liittyvät arviointi-, koulutus- ja kehittämisses keskustelut projektityöntekijöiden kanssa. Olen kerännyt kaikista verkostohankkeista ja projekteista omat kansiot, jotka sisältävät muun aineiston ohella tutkimusmuistiot kohtaamisista hankkeiden ja projektien työntekijöiden kanssa. Nämä kohtaamiset ovat liittyneet lähinnä hankkeiden ja projektien koulutus- ja ohjaustapahtumiin sekä aineiston keruuseen liittyen projektien arviointiin. Keskustelujen tarkoitus on vaihdellut, mutta olen dokumentoinut asioita suhteessa tutkimukseni tematiikkaan ja päivittääkseni projektien prosessien vaiheet. Keskusteluaineistot liittyen verkostohankkeisiin V1 ja V3 sekä projekteihin P1 ja P2 on nauhoitettu ja litteroitu ja keskustelut liittyen projekteihin P3, P4 ja P7 on kirjattu lomakkeille. Dokumentointi on ollut avointa eli projektit ovat tienneet, että teen sitä tutkimustarkoituksessa. Projektiorganisaatioidokumentteihin kuuluvat myös hankkeiden ja projektien itse tuottama aineisto omasta toiminnastaan, kuten esitteet, projektisuunnitelmat, väliraportit ja loppuraportit. Tutkimusprosessiin liittyen olen pitänyt tutkimuspäiväkirjaa havainnoistani ja ajatuksistani. Keväällä 2002 kutsuin koolle keskeiset projektitoimijat reflektoidakseni heidän kanssaan tutkimuksen alustavia tuloksia. Projektien prosessoitumisen seurantaan liittyen olen syksyllä 2002 ollut yhteydessä kaikkiin tutkimuksessa mukana olleisiin projektiorganisaatioihin ja päivittänyt niiden tilanteen. Lisäksi päivitin projektiorganisaatioina syntyneiden toimintamuotojen tilanteen vuosien 2006–2007 aikana. Päivitetyt tiedot olen saanut henkilökohtaisina tiedonantoina, jotka olen merkannut koodeilla HT1-2. Verkosto-

hankedokumentit on merkattu koodilla V1–V4 ja projektidokumentit koodilla P1–P7 ja tutkimuspäiväkirja lyhenteellä TPK. Aineistot koskevat vuosia 1993–2003.

3. Viralliset pöytäkirjat ja muistiot ohjaus- ja johtoryhmien työskentelystä

Tutkijan rooliin projektityöntekijänä, arvioitsijana ja tutkijana liittyi osallisuus ohjausryhmien työskentelyyn. Pyydettyä kävin esittelemässä projektien kulkua ja arviointia johtoryhmille. Pöytäkirjat ja muistiot koskevat kaikkia neljää verkostohanketta sekä projekteista kahta. Muilla projekteilla ei ollut erikseen niitä varten organisoitua johto- tai ohjausryhmää, vaan ne rakentuivat työryhmistä ja tiimeistä. Pöytäkirjat ja muistiot on merkattu koodeilla Vptk1–Vptk4 ja Pptk1–Pptk2.

4. Projektioorganisaatioiden verkostoille suunnatut puolistrukturoidut kyselyt sekä ohjaus- ja johtoryhmille suunnatut puolistrukturoidut haastattelut

Puolistrukturoidut kyselyt koskevat verkostohankkeista kahta (V3/16 ja V4/20) ja projekteista yhtä (P7/54). Puolistrukturoidut kyselyt olen merkannut koodeilla Vkys3-Vkys4 ja Pkys7. Puolistrukturoidut haastattelut koskevat projekteista yhtä (P7/9) ja ne on merkattu koodilla Phaa7. Puolistrukturoidut kyselyt ja haastattelut ovat lyhyitä 3–5 sivun lomakkeita. Kyselyt lähetin postitse ja haastattelut tein itse. Kyselyt ja haastattelut liittyivät projektioorganisaation arviointiin projektiajan päättyessä. Kyselyillä ja haastatteluilla selvitin yhteistyökumppaneiden kokemuksia ja mielipiteitä projektioorganisaatioiden toiminnasta ja tulevaisuudesta. Kyselyihin ja haastatteluihin vastasivat kaikki kohderyhmien henkilöt (89/90) yhtä lukuun ottamatta. Puolistrukturoitujen kyselyjen ja haastattelujen rungot löytyvät liitteistä 4 ja 5.

5.4 TUTKIMUSAINESTON ANALYYSIVAIHEET

Laadullisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu induktiivisuus, mikä tarkoittaa tutkimuskohteen lähestymistä aineistopohjaisesti. Aineistopohjaisessa tutkimuksessa analyysi etenee erityisestä yleiseen eli aineiston teemoista ja käsitteistä teoriakehykseen. Käsitteet kehittyvät analyysin ja tulkinnan vuoropuhelussa. Puhutaan iteraatiosta, jolla tarkoitetaan toistuvaa ja vuorovaikutteista prosessia. (Hall & Hall 1996, 33–34.)

Induktiivisen päättelyn perusolettamus on, että teorianmuodostus tapahtuu puhtaasti havaintojen eli empirian pohjalta (Patton 1990, 94–96). Puhtaan induktion mahdollisuus on kuitenkin kyseenalaistettu, koska jo tutkimuskohteen valintaan liittyy ennakkokäsityksiä tai olettamuksia todellisuuden luonteesta. Tieteellisesti hyväksytyillä tutkimusmenetelmillä lisätään tutkimuksen luotettavuutta sekä induktiivisen prosessin ja päättelyn mahdollisuutta. Cavèn (1999, 179) puhuu hypoteettisista alkuolettamuksista, jotka tutkija pyrkii tiedostamaan omassa tutkimuksessaan. Tutkimukseen liittyvät olettamukset kuuluvat tutkimusprosessiin, sillä jo valitessani tutkimuskohdettani ja metodologista lähestymistapaani jouduin harkitsemaan eri vaihtoehtoja. Arkikokemukseen liittyvänä alkuolettamuksena minulla on ollut se, että työ riskilasten ja -nuorten kanssa muodostuu eri toimintaympäristöissä erilaiseksi. Siksi kiinnostuin vuonna 1993 jatko-opintoja aloittaessani tutkimaan tätä asiaa. Myöhemmin myös Forsberg (1998) ja Hurtig (2003) ovat tutkimuksillaan vahvistaneet, että erilaiset lastensuojelun toimintaympäristöt vaikuttavat työn luonteeseen ja erityisesti lasten asemaan asiakastyön vuorovaikutuksessa.

Tutkimusaineiston analyysi on edennyt aineistotyyppien (1–4) mukaisessa järjestyksessä (ks. edellinen luku). Olen edennyt projektityöntekijöiden teemahaastattelusta muuhun aineistoon, joka koostuu verkostohankkeiden ja projektien tuottamista aineistoista, tutkijan tutkimusmuistioista ja tutkimuspäiväkirjasta. Olen liittänyt näin saatuun tutkimusaineistoon vielä hankkeiden ohjaus- ja johtoryhmille sekä verkostoille tehdyt kyselyt ja puolistrukturoidut haastattelut.

Teemahaastatteluaineiston laadullisen analyysin tavoitteena oli projektoitumisilmiön jäsentäminen ja käsitteellistäminen. Analyysi eteni empiirisestä aineistosta tehtävänä luokitteluna ja perustui osittain teemahaastattelurungon antamiin teemoihin. Aineiston analyysissä muodostin aluksi karkeita luokkia, jotka jaoin edelleen alaluokkiin vertailemalla luokkia toisiinsa ja tarkastelemalla kriittisesti luokkien välisiä suhteita. Haastatteluaineiston analyysissä esiin nousevat perusluokitukset ovat koko tutkimuksen perusta, joiden perusteella olen tehnyt johtopäätökseni. (Nikkonen 1997, 144.) Tämän tutkimuksen perusluokitukset löytyvät liitteistä 7 ja 8.

Projektityöntekijöiden teemahaastattelut (34) purettiin nauhoilta kirjoittamalla ne sanatarkasti tekstinkäsittelyohjelmalla tietokoneelle. Purettua tekstiä on yhteensä 480 A4-sivua. Tässä työssä minulla oli tutkimusapulaisina kaksi sosiaalityön opiskelijaa, jotka purkivat 2/3 nauhoista. Itse purin 1/3 nauhoista. Aloitin koko aineiston käsittelyn projektityöntekijöiden teemahaastatteluaineistosta, jonka työstin seitsemänä eri vaiheena. Tutkimuskohteena olleiden projektiorganisaatioiden vaihteluun liittyen etenin aluksi yleisestä erityiseen, eli aineiston kokonaisuuden kannalta merkittäviksi osoittautuvien teemojen tarkastelusta erityisiin projektikohtaisiin ja henkilöihin kytkeytyviin teemoihin. (Hall & Hall 1996, 116–122; Hirsjärvi & Hurme 2004, 143–145.)

Ensimmäisessä vaiheessa luin sanatarkasti litteroidun aineiston läpi kahteen kertaan erittelemättä sitä, kenen henkilön tai projektin haastattelusta on kyse. Näin loin aineistosta yleiskuvan ja paikansinä toistuvat merkittävät teemat eli pöörakenteen, jonka kirjasin tietokoneelle.

Toisessa vaiheessa luin aineistoa projektikohtaisesti ja vertailin näin syntyvää kuvaa koko aineistosta kehittyneeseen kuvaan projektityöstä. Projektien keskinäistä vertailua tässä tutkimuksessa ei tehdä, mutta projektien variaatio auttoi paikantamaan projektityöhön liittyviä yhteisiä ja erityisiä piirteitä.

Kolmannessa vaiheessa luin aineistoa yksittäisten henkilöiden näkökulmasta paikantaakseni erityisiä henkilöihin kiinnittyviä näkemyksiä projektityöstä. Toisen ja kolmannen vaiheen kirjoitin käsin papereille.

Neljännessä vaiheessa aloin kirjata edellisen kahden vaiheen tuotosta tietokoneelle aineistosta nousseiden merkittävien pääteemojen eli pöörakenteen alle. Tässä vaiheessa hävitin tiedon siitä mistä projektista on kyse tai kenen puhetta näkökulmat edustavat. Näin toimien pyrin ottamaan etäisyyttä projekteihin ja projektityöntekijöihin pystyäkseen siirtymään jälleen takaisin aineiston kokonaistarkasteluun.

Viidennessä vaiheessa luin näin muodostetun aineiston kahteen kertaan läpi ja aloitin aineiston tarkemman teemoittelun ja jäsentelyn. Näin kokonaiskuva aineistosta nousevista yleisistä ja erityisistä teemoista ja käsitteiden rakenne alkoi muodostua.

Kuudennessa vaiheessa poimin aineistosta syntyneitä käsitteistöä ja jäsenystä parhaiten kuvaavat lainaukset haastateltavien puheesta.

Seitsemännessä vaiheessa saadut tulokset laitettiin vuoropuheluun muun aineiston ja teoriaviitekehyksen kanssa.

Aineiston ensimmäisessä perusluokituksessa, jossa olen pelkistänyt havainnot (liite 7) olen ottanut mukaan myös muusta tutkimusaineistosta saadun tiedon. Tutkimusmuistiot ja tutkimuspäiväkirja ovat muodostuneet osaksi prosessia, jossa olen rakentanut vaihe kerrallaan ymmärrystäni projektitoitumisilmiöstä. Tutkimuspäiväkirjasta olen voinut paikantaa teemoja, jotka liittyvät projektien ja verkostohankkeiden muotoutumiseen ja prosessoitumiseen takaisin palvelujärjestelmään. Lisäksi projekti- ja verkostohankemuistioista ilmenee asioita, jotka liittyvät projektikontekstiin ja organisaatorakenteisiin sekä projekteissa kehittyvän ammattikulttuurin merkityksiin ja piirteisiin.

Aineiston toisessa perusluokituksessa, tulosten tulkintavaiheessa (liite 8) olen tulosten esittämisen rakenteen tasolla liittänyt edellisen vaiheen havainnot teoriaviitekehykseen. Tulosten esittämisessä luvuissa 6, 7 ja 8 olen jakanut havaintojen analyysin ja tulkinnan kolmeen pääteemaan / pääotsikkoon ja näiden alla kolmeen alateemaan/alaotsikkoon. Tulosluvuissa olen tarkentanut havaintojen esittämisen järjestystä kirjoitusprosessin aikana. Kirjoittaminen on aineiston organisointia ja jäsenytyneen tutkimusaineiston esittäminen organisoituu uudelleen ja muuttuu kirjoittamisen kuluessa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 193.) Tutkimukseni tulosten esittäminen on perusluokitusten teon jälkeen muuttunut, koska kirjoitusprosessi on pitkän aikajänteen vuoksi tuottanut aineiston tulkintaan myös uusia näkökulmia. Nämä ovat liittyneet erityisesti asiakasnäkökulmaan ja projektien prosessoitumiseen palvelujärjestelmään. Projektikirjallisuuden määrän kasvu ja yhteiskunnallisen projektikeskustelun lisääntyminen ovat vaikuttaneet myös ajatteluuni. Päivittäessäni teoreettista tietämystäni olen aina palannut myös tutkimusaineiston äärelle. Tähän asiaan palaan vielä tarkastellessani tutkimukseni luotettavuutta. Viimeisessä luvussa 9 teen yhteenvedon ja johtopäätöksiä tuloksista, joita tarkastelen teoriaosan valossa. Samassa luvussa esitän myös suosituksia riskilasten ja -nuorten palvelujen kehittämisestä ja tutkimuksesta.

6 PROJEKTIORGANISAATIOIDEN RAKENTEET JA TOIMIJAT

Tässä ensimmäisessä tulosluvussa paikannan projektiorganisaatioiden rakenteistumista osaksi lasten ja -nuorten palvelujärjestelmää. Projektiorganisaatioiden paikan ja sitä ympäröivän organisaatiokontekstin muodostumiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Tutkimuksessa mukana olleisiin projektiorganisaatioihin siirtyneet työntekijät tulivat kaikki lasten ja nuorten palvelujärjestelmän eri organisaatioista. Projektityöhön suuntautumisen suhteen heistä löytyi erilaisia työntekijätyyppejä ja heidän motivaatiotekijänsä projektityöhön osallistumisen suhteen vaihtelivat. Kaikille oli yhteistä työnkuvan muutos yksin- tai työryhmätyöskentelystä ryhmä- tai tiimityöhön, joka oli henkilökohtaisella tasolla merkittävä muutos.

6.1 PROJEKTIORGANISAATIOIDEN ULKOISET RAKENTEET

Projektiorganisaatioiden syntyhistoriat olivat erilaisia. Ne perustuivat yhteiskunnallisiin, paikallisiin, eri ammattien ja asiakkaiden intresseihin. Useissa projektiorganisaatioissa eri intressit yhdistyivät. Yhteiskunnallisista intresseistä tärkeimmät olivat valtakunnallisten ehkäisevän työn mallien kehittäminen lasten ja nuorten kanssa tehtävään työhön (Vintiötyöryhmä 1992; Pajukoski 1997) sekä vaikuttaminen syrjäytymisen ehkäisyyn (Siljander & Ulvinen 1996; Bardy ym. 2001, 103–105). Paikallisina lähtökohtina Turussa olivat nopean reagoinnin työtapojen, aluetyömallien ja verkostoituneiden palveluketjujen kehittäminen sekä pyrkimys alentaa nuorten työttömyysastetta (V1–V4 ja P1–P7). Projekteilla haettiin myös lisärahoitusta työn kehittämiseen. Eri ammattien kohdalla näkyi kiinnostus oman osaamisen ja ammatin kehittämiseen sekä vuoropuheluun niiden työntekijöiden kanssa, jotka toimivat samojen asiakkaiden ja ongelmien parissa. Viranomaisyhteistyössä ja asiakastyössä kohdatut ongelmat lisäsivät kiinnostusta osallistua kehittämistyöhön.

Lasten ja nuorten palvelujärjestelmässä kiinnostuttiin projektiorganisoidusta työn kehittämisestä 1990-luvulla. Turussa tämä työ oli alkanut Reke- ja Lokki-projektien myötä 1980-luvulla ja se laajeni 1990-luvulla. Aloitteentekijöinä hankkeiden ja projektien perustamiseen oli eri organisaatioita ja ammatteja. Kolmessa projektissa (P1, P2, P4) ja yhdessä verkostohankkeessa (V2) aloite tuli nuorisotoimelta, kolmessa projektissa (P3, P5, P6) sosiaalitoimelta, yhdessä projektissa (P7) ja yhdessä verkostohankkeessa (V4) terveystoimelta ja kahdessa verkostohankkeessa (V1, V3) kolmannelta sektorilta. Kaikkien projektiorganisaatioiden toteuttamisessa tarvittiin eri organisaatioiden lähtökohtien yhteensovittamista ja yhteistä moniammatillista työtä.

Projektiorganisaatiot sijoituivat eri tavoin lasten ja nuorten kanssa tehtävän preventiivisen työn kenttään. Projektiorganisaatiot eivät sijoittuneet yksinomaan sosiaalityön ja lastensuojelun alueelle, sillä aloite niiden perustamiseen oli tullut eri tahoilta ja toteutus oli enimmäkseen moniammatillista. Aikaisemmin lasten ja nuorten psykososiaalisessa palvelujärjestelmässä projektit sijoitettiin sosiaalisektorille lähelle päivähoidon, kotipalvelun ja koulun tuottamaa peruspalvelua. Tässä tutkimuksessa mukana olevista projekteista kuusi sijoittui tähän kohtaan palvelukokonaisuutta. Viidessä muussa projektissa ylitettiin peruspalveluiden ja erityispalveluiden välinen raja. Kohderyhminä olivat eri-ikäiset ja erityisen tuen tarpeessa olevat lapset ja nuoret. Projektiorganisaatioihin tulleet työntekijät tekivät yhteistä työtä eri organisaatioiden rajajärjestelmissä sekä kiinnittyneenä peruspalveluihin ja erityispalveluihin (kuviot 2, 3 ja 8 tässä tutkimusraportissa).

Asiakkaiden kokemukset välittyivät lähinnä työntekijöiden kautta, jotka olivat kuulleet hyvää palautetta asiakkailta projekteihin osallistumisesta. Asiakkuus-näkökulmaksi voidaan mainita myös eri alueilta tulleet lastensuojeluilmoitukset ja viestit, joissa oltiin huolissaan tietyistä lapsista, nuorista ja heidän perheistään tai laajemminkin alueen lasten ja nuorten tilanteesta. Työmuotojen kehittäminen ei yleensä lähde asiakkaiden vaan työntekijöiden aloitteesta. Usein joku muu kuin asianosaiset on ilmaissut huolen lasten, nuorten ja heidän perheidensä tilanteesta. Tämä aiheuttaa työn kehittämiseksi ja tutkimiseksi omat reunaehdot. Erityisesti lastensuojelutyössä kohdataan asiakkaita, joiden asiakkuus ei synny lasten, nuorten tai heidän perheidensä aloitteesta. Lastensuojelussa huolenaiheita ja puuttumista asiakkaiden elämään määrittää lapsen etu (Mikkola & Helminen 1994; Törrönen & Aronen ym. 1994; Arnkil ym. 2000).

Projektiorganisaatiot paikallisessa riskilasten ja -nuorten palvelujen kehittämisessä eivät vastanneet tarkkaan ottaen projektikirjallisuuden määritelmiä. Tutkimuksessa mukana olleista 11 projektiorganisaatiosta tehdyn analyysin mukaan riskilasten projektiorganisoidusta työstä löytyi kuusi erilaista tyyppiä. Osa projektiorganisaatioista oli selvästi enemmän hanketyyppisiä (4 verkostohanketta V1-V4) kuin projekteja (7 projektia P1-P7). Projektiorganisaatioina ne eroavat toisistaan sekä työntekijöiden organisoitumisen että asiakastyön tekemisen suhteen. Verkostohankkeet ja projektit eroavat siten, että edelliset toimivat koordinoitusti palvelujärjestelmässä toimivien työntekijöiden voimin, kun taas jälkimmäisillä on erikseen palkattuja työntekijöitä (ks. kuvio 7 luvussa 5.1). Näin projekteissa päästään tiimityöskentelyyn perustuvaan kehittämistyön prosessiin. Verkostohankkeissa (poikkeuksena V4) kehitettiin verkostoituvaa asiakastyötä ilman asiakkaita, kun taas projekteissa oli aina mukana myös asiakkaita. Tutkimukseni perusteella projektiorganisaatioiden jako verkostohankkeisiin ja projekteihin on perusteltu. Projektit kehittävät palveluja huomattavasti enemmän kuin verkostohankkeet. Tämä johtuu projektityöntekijöiden intensiivisestä osallistumismahdollisuudesta ja yhteisestä työstä asiakkaiden kanssa. Verkostohankkeiden rooli hankkeiden käynnistäjänä ja tiedon välittäjänä oli tärkeä. Sekä verkostohankkeilla että projekteilla oli omat roolinsa palvelujen kehittämistyössä. Tätä ei ajateltu etukäteen. Näin jälkikäteen asiaa analysoiden verkostohankkeiden ja projektien yhteistyö on lisännyt tiedonkulkua, moniammatillisten projektien syntyä ja uusien toimintamallien leviämistä. Projektiorganisaatioista sekä verkostohankkeet että projektit muodostivat kehittämistä varten luodun organisatorisen ja sosiaalisen rakenteen ja ne olivat määräaikaista ja tavoitteellisia. Siinä suhteessa ne molemmat olivat projektiorganisaatioita ja muodostivat kehittämistä varten luodun sosiaalisen rakennelman (Seppänen-Järvelä 2004). Virtasen (2000) mukaan verkostomaisetkin kehittämissympäristöt ovat projekteja, joita voidaan suunnitella, ohjata, arvioida ja hallita.

Projektiorganisaatioiden päätyypit

Projektien vaihtelu myös eri projektiorganisaatiotyyppien sisällä oli suuri. Tämä oli tutkimuksellisesti kiinnostavaa, koska usein projekti pyritään määrittelemään aika rajatusti. Myös Sahlin (1992; 1996) on todennut, että projektit eivät useinkaan mahdu määritelmien rajoihin. Tutkimuksen kohteena olleiden verkostohankkeiden ja projektien jako kuuteen tyyppiin on tehty sen perusteella, miten ne rakenteistuvat liittyen hallintokuntaan, ammattikuntaan ja rahoitukseen. Projektiorganisaatioiden päätyypittely tuo uutta tietoa siitä, miten projektiorganisaatioita kunnassa järjestetään hallinto- ja ammattikuntataustan sekä rahoituksen suhteen.

1. Yhden hallintokunnan alaiset, yhtä ammattikuntaa edustavat projektit, jotka toimivat erillisrahoituksella. (P1, P5)
2. Yhden hallintokunnan alaiset, moniammatilliset projektit, jotka toimivat erillisrahoituksella. (P4)

3. Monen hallintokunnan alaiset, moniammatilliset projektit, joita tehdään oman työn ohella tai sisällä ilman erillistä rahoitusta. (P2, P3, P6)
4. Monen hallintokunnan alaiset, keskushallintoon sidotut projektit, jotka ovat moniammatillisia ja toimivat erillisrahoituksella. (P7)
5. Verkostohankkeet, jotka ovat poikkihallinnollisia ja moniammatillisia ja joita tehdään oman työn ohella tai sisällä ilman erillistä rahoitusta. (V3, V4)
6. Verkostohankkeet, jotka ovat poikkihallinnollisia ja moniammatillisia ja joita tehdään oman työn ohella tai sisällä erillisrahoituksella. (V1, V2)

Hallintokunnalla tässä jaottelussa tarkoitetaan projektiorganisaation emo-organisaatiota, jolle kuuluu hankkeen tai projektin hallinnointi. Julkisessa linjaorganisaatiossa ei ole sellaista mahdollisuutta, että projekti organisoidaan poikkihallinnollisesti. Poikkeuksen tekevät ainoastaan suoraan kaupunginhallituksen tai keskushallinnon alaisuuteen organisoitavat hankkeet ja projektit. Ammattikunnalla tyypittelyssä tarkoitetaan sitä, muodostuiko projektin henkilöstö yhden ammatin edustajista vai oliko se moniammatillinen. Moniammatillisia (collaboration) projekteja oli kahdenlaisia riippuen siitä, johdettiin ne yhdestä hallintokunnasta käsin vai siten, että jokaisella työntekijällä oli projektissa esimies omasta emo-organisaatiostaan. Myös yhden ammatin edustajista koostuneet projektit (P1, P5) olivat siinä mielessä moniammatillisia (co-operation), että ne toimivat moniammatillisessa verkostossa yhteistyötä tehden. Rahoitus projekteille oli joko niille erikseen budjetoitua ja organisaation oman toiminnan ulkopuolelta saatua rahoitusta tai oman työn sisällä ja ohessa tapahtuvaa työtä ilman erillisrahoitusta.

Edellisen tyypittelyn lisäksi projektiorganisaatiot jakautuivat kahteen eri ryhmään sen mukaan, miten vakiintunutta niiden toiminta oli. Tutkimuksessa mukana olleista projekteista neljä oli kehittämisprojekteja, jotka edelleen loivat työmuotoa ja joutuivat perustelemaan olemassaoloaan yhteistyökumppaneille ja hallinnolle (P2, P3, P6, P7). Kolme projekteista oli jo vakiinnuttanut työmuotonsa ja toisti toiminnassaan tiettyä rakennetta ja toimintamallia (P1, P4, P5). Työmuotoa kehitettiin edelleen, mutta se oli jo saavuttanut vakiintuneen aseman palvelujärjestelmässä. Työ oli kuitenkin projektiluonteistaja ja organisatorisesti erillään muusta palvelutoiminnasta. Erillisyyteen liittyen näyttää siltä, että näiden jo vakiintuneiden ja hyväksytyjen toimintamuotojenkin yllä leijui jatkuva tuloksellisuuden osoittamisen tarve ja uhka toimintamuotojen lopettamisesta. Tuloksilla ei kuitenkaan loppujen lopuksi ollut niin paljon merkitystä.

”Olemme yhdessä ohjaajien kanssa puhuneet siitä että voiko lopettamispäätökselle tehdä mitään ja tulleet siihen tulokseen ettei paljoakaan (jos mitään) ole tehtävissä. Lopettamispäätökseen ei vaikuttanut se, onko saavutettu tuloksia vai ei, vaan päätös liittyy mitä ilmeisimmin sosiaali- ja terveystoimen meneillään olevaan yhdistämiseen.”
(HT 1)

Erityisesti tämä uhka konkretisoitui siinä vaiheessa, kun palvelujen uudelleen organisointiin tulivat mukaan laatuprosessien määrittäminen ja sosiaali- ja terveystoimen rajajärjestelmässä toimimiseen ja yhdistämiseen liittyvät kysymykset.

Projektiorganisaatioiden integroituminen ja erillisuus

Projektiorganisaatiot olivat erilaisia sen suhteen, miten tiukasti tai löyhästi ne integroituvat muuhun palvelujärjestelmään. Integroitumisen suhteen ne jakautuivat verkostohankkeisiin, isoihin projekteihin ja pieniin projekteihin. Taulukkoon projektiorganisaatiot on jaoteltu kehittämisen muo-

don, verkostohanke vai projekti, ja koon mukaan. Seuraava taulukko havainnollistaa tutkimuskoh- teena olleiden projektiorganisaatioiden integroitumista ja erillisyyttä palvelujärjestelmästä liittyen niiden toimintaympäristöön ja rahoitukseen.

TAULUKKO 4. *Projektiorganisaatioiden integroituminen palvelujärjestelmään*

Verkostohankkeet (4)	Isot projektit (2)	Pienet projektit (5)
Palvelujärjestelmän sisällä ja ulkopuolella	Palvelujärjestelmän sisällä	Palvelujärjestelmän sisällä
Toteutus myös ulkopuolelta käsin	Erillinen toimipiste, johto- ja ohjausryhmät	Asiakkaiden toimintaympäristöt ympäristöissä
Vähän ulkopuolista rahoitusta	Paljon ulkopuolista rahoitusta	Vähän ulkopuolista rahoitusta

Neljää verkostohanketta (V1–V4) tehtiin oman työn ohella ja niille ei perustettu varsinaista erillistä budjettia eikä palkattu erikseen työntekijöitä.

Isot projektit (P1, P7), joita tässä tutkimuksessa oli kaksi, olivat tiukasti kiinni hallinnollisissa systeemeissä. Niihin liitettiin runsaasti oletuksia sen suhteen, miten ne voivat toimia ja toisaalta odotuksia uusista innovatiivisista käytännöistä. Nämä projektit toimivat huomattavan suurella erillisrahoituksella (84175–168350 e/vuosi). Pieniä projekteja (P2–P6), joita oli viisi, tehtiin vaatimattomien resurssein (1683–84175 e/vuosi). Pieniä projekteja toteutettiin oman toimen ohella tai sisällä ja niihin liittyi vähemmän ulkopuolisia odotuksia.

Tutkimuksen perusteella projekteista tuli olennainen osa ammattilaisten arkipäiväistä työtä. Seuraavat aineistolainaukset kuvaavat projektien sijoittumista osaksi työntekijöiden työtä ja palvelujärjestelmää.

OL: ”Kun sulla on aika paljon kokemusta eri paikoista, niin mitä on sun kokemuk- sena se, että teet projektia?”

H13: ”En mä miellä tekeväni toimistotyötä ja sitten toisaalta projektityötä. Mä miellän tekeväni ihan selkeetä lasten suojelutyötä ja mä käytän sitä projektia välineenä sille pe- rinteiselle lastensuojelutyölle.”

OL: ”Mikä projektissa on ollut hyvää?”

Phaa7/4: ”Projektilla on korkea organisoitumisaste. Sillä on laaja kontaktipinta muu- hun lasten ja nuorten palvelujärjestelmään. Aitoon yhteistyöhön on päästy hallinto- kuntien rajoista huolimatta ja ponnisteltu nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseksi.”

Kontaktipinnan laajuus mahdollisti asioiden hoitumisen hyvin myös nuorten kanssa tehtävän työn näkökulmasta. Tästä on osoituksena erään verkostoyhteistyökumppanin toteamus. Hän oli mukana useamman projektin johto- tai ohjausryhmässä.

”Polkuperiaate on nuorisoprojekteissa toteutunut systemaattisesti. Asiakaslähtöisyys ei ole pelkkä mielikuva, vaan nuorten omat lähtökohdat on otettu huomioon. Lisäksi projekteilla on hyvä maine nuorten keskuudessa.” (Phaa7/1)

Lastensuojelutyöhön integroituminen, kontaktipinnan laajuus ja polkuperiaatteen toteutumisen onnistuminen osoittavat sen, että projektien täydelliseen erillisyyteen muusta palvelujärjestelmästä liittyvä kritiikki ei tämän tutkimuksen aineiston pohjalta saa vahvistusta (vrt. Arnkil ym. 2000; Arnkil 2003; Engeström 2005). Polkuperiaate projekteissa tarkoittaa sitä että vaikka projekti jossain vaiheessa päättyy, siinä kehitetty toimintamuoto pyritään integroimaan palvelujärjestelmään. Polkuperiaate tarkoittaa myös sitä, että mukana olleet asiakkaat jatkavat tarpeen mukaan palvelujen piirissä tai heidät ohjataan saattaen vaihtaan tarvittavan palvelun piiriin.

Turussa projektien erillisyydestä aiheutuvat ongelmat tiedostettiin Lokki-projektiin liittyneen tutkimuksen pohjalta jo 1990-luvun alussa (Nygqvist 1993, 1995). Näin ollen projektiorganisaatioiden erillisyyteen voitiin projektien suunnittelussa ja organisoinnissa vaikuttaa. Isot projektit toimivat pieniä projekteja enemmän palvelujärjestelmästä erillään omissa toimitiloissaan, mutta niidenkin yhteistyö muun palvelujärjestelmän kanssa tapahtui verkostojen tasolla. Isot verkostohankkeet (V2, V4) ja projektit (P1, P7) organisoitiin palvelujärjestelmässä hyvinkin tiukasti organisaation eri tasoille ja viralliseen toimintajärjestelmään (Turun kaupungin EU-projektiohjeistus 1997 ja projektiohjeet 1999).

Isojen projektiorganisaatioiden jatkuvuus projektiajan päättymisen jälkeen oli turvatumpaa verrattuna pieniin ja organisatorisen erillisyytensä säilyttäneisiin projekteihin. Näyttääkin siltä, että mitä tiukemmin projektiorganisaatio sidottiin palvelujärjestelmän eri tasoille, sitä todennäköisemmin sillä oli myös mahdollisuus muuttua pysyväksi toiminnaksi. Moniammatillinen projektiorganisaatio (P7), joka oli saanut runsaasti rahoitusta ja joille oli organisoitu johtoryhmät ja ohjausryhmät, on jatkanut toimintaansa Turun kaupungissa osana uutta palvelukeskusta. Poikkeuksena isoista hankkeista on verkostohanke (V4), joka ei jatkunut projektiajan päättymisen jälkeen. Hankkeen kokemusten pohjalta luotiin sen sijaan uusi kehittämishanke. Verkostohankkeista toimintaa on jatkanut myös sosiaalisen nuorisotyön verkosto (V3), jota on vienyt eteenpäin työntekijöiden motivaatio saada tukea, tietoa ja ideoita toinen toisiltaan. Verkostossa päivitetään ajankohtaista tietoa nuorten tilanteesta Turussa ja kehitetään uusia toimintamuotoja ja työmenetelmiä (Heikkilä & Karppinen 2004, 18–19).

Projektiorganisaatioista puhutaan jonkin emo-organisaation peruspalveluna tai erityispalveluna. Organisatorinen ja työnjaollinen tila, johon projektiorganisaatiot kiinnittyivät, ei ollut näitä kumpaakaan. Rakenteen muodostumisen ja tehtävän tarkentumisen myötä asiakastyötä tekevät projektit jäsenyivät ajan mittaan osaksi moniammatillisia perus- tai erityispalveluja tai osaksi molempia palveluja. Näin projekti rikkoi julkisten palvelujen organisatorisen jaon sektorikohtaisiin peruspalveluihin ja erityispalveluihin. Projektin toimintamuodot ja toimintatavat saattoivat joustavasti kiinnittyä eri lasten ja nuorten palvelujen organisaatioihin ja niiden rajajärjestelmiin (kuviot 2, 3 ja 8). Projektin taustaorganisaatiosta ja siinä toimivien työntekijöiden professionaalista asemasta ja ammatillisuuden asteesta riippui, miten projektiorganisaatio sijoittui perus- ja erityispalveluiden muodostamaan palvelujärjestelmään. Tätä voidaan sanoa projektiorganisaatioiden erityiseksi inno-

vatiiviseksi piirteeksi. Ne eivät olleet sidottuja tiettyyn positioon palvelujärjestelmässä, vaan ne pysyivät joustamaan sekä organisaatioiden että asiakkaiden tilanteiden ja tarpeiden mukaan.

”Projektissa on uutta ja erilaista perusasetelma, eli väestövastuutuuinen, poikkihallinnollinen ja moniammatillinen asetelma suhteessa lasten ja nuorten riskiryhmiin.”
(Phaa7/1)

Pääsääntöisesti projektiorganisaatiot sijoittuivat erityispalveluna peruspalveluihin ja lastensuojelun avohuoltoon. Yhdestä verkostohankkeesta (V4) kehitettiin kokonaan uusi erityistason palvelu sosiaalikeskuksen alaiseksi toimintamuodoksi, johon palkattiin työntekijöiksi terveydenhuollon erityistyöntekijöitä. Uuden toimintamuodon perustelut olivat hyvät ja tutkimuksella todennetut. Tämänkin uusi palvelumuoto muodostettiin ensin projektiorganisaatioksi, jonka kehittymistä ja vaikuttavuutta arvioidaan. Erityispalveluista kasvatus- ja perheneuvolalla oli projekteissa usein työtä ohjaava ja konsultoiva rooli. Tämä perustui siihen, että lasten ja nuorten palvelujärjestelmässä kasvatus- ja perheneuvolalle on määritelty työnohjaus- ja konsultointitehtävä. Työntekijät ovat tähän tehtävään erityiskoulutettuja. Lisäksi kasvatus- ja perheneuvolasta löytyi projektiorganisaatioiden kohderyhmän, riskilasten ja -nuorten, kanssa tehtävässä työssä kaivattua psykologista osaamista. Yksi psykologeista osallistui myös käytännön asiakastyöhön kahdessa projektitiimissä (P4, P6).

Projektiorganisaatiot ammatillisesti semiorganisoiduna kenttänä

Ahrnen (1994, 11) sosiaalisen organisaation teoria auttaa projektiorganisaatioiden aseman määrittelyä lasten ja nuorten palvelujärjestelmässä. Projekti tai projektiorganisaatio sellaisena kuin se projektikirjallisuudessa määritellään, ei kaikilta osin sijoitu sosiaalisen organisaation teoriaan. Projektiorganisaatioilla on piirteitä eri organisaatiomuodoista ja myös semiorganisoidusta kentästä. Semiorganisoidulla kentällä tarkoitetaan sellaista organisaation ulkopuolella olevaa aluetta tai kenttää, jossa ylläpidetään jotakin asiaa yhden organisaation toimesta tai useiden organisaatioiden yhteistyönä (Ahrne 1994, 11). Projektiorganisaatiot käytännön todellisuudessa eivät täytä kaikkia organisaatiolle asetettuja kriteereitä. Eräs näistä organisaation kriteereistä, joka monilta projekteilta puuttui kokonaan, oli paikka ja osoite. Projektit toimivat asiakkaiden toimintaympäristöissä ja käyttivät resursseina olemassa olevia tiloja ja usein myös muita resursseja (ihmiset, tarvikkeet, kuljetusvälineet). Näin ne olivat rakenteiltaan kevyitä, joustavia ja edullisia (P1, P2, P3, P4, P6). Ainoastaan yhdellä koulutoimen projektilla oli omat tilat tavallisen kerrostalon alakerran kerhotiloissa (P5). Yksi nuorisotoimen toimitila oli kolmen eri projektiorganisaation määräaikaisena toimitilana (P1, P2, P7). Tähän toimitilaan asettui myöhemmin projektiorganisaatioista kehittynyt pysyvä sosiaalisen nuorisotyön yksikkö.

Projektit lasten ja nuorten palvelujärjestelmässä muodostivat *ammattillisen semiorganisoidun kentän*. Ammatillinen semiorganisoidu kenttä muodostui silloin, kun lasten ja nuorten kanssa tehtiin kohdennettua, ehkäisevää ja projektiluoteista työtä heidän omissa arkisissa toimintaympäristöissään kotona, koulussa ja vapaa-ajalla tai esimerkiksi luonnonolosuhteissa ja leirikeskustoissa. Semiorganisoidu kenttä mahdollisti erilaisen vuorovaikutussuhteen luomisen lapsiin ja nuoriin kuin organisaatio, jossa ammatilliset toimivat omassa työroolissaan ja asiakkaat omassa palvelujen käyttäjän roolissaan. Byrokraattisessa toimintaympäristössä asiakkaat ovat toisinaan vastentahtoisesti lastensuojelullisen selvitystyön ja kontrollin kohteena (Pohjola 1999, 117–118). Projektiorganisaatioissa tukea pyrittiin tarjoamaan moniammatillisesti ja ennaltaehkäisevästi lähellä asiakkaiden omia toimintaympäristöjä tilanteen ja tarpeen mukaan räätälöidyin menetelmin. Ammatillinen semiorganisoidu

kenttä riskilasten ja -nuorten palveluissa on muodostunut projektiluonteisen ja jalkautuvan kehittämistyön seurauksena.

Palvelujärjestelmän semiorganisoidulla kentällä toimivien projektien rakenteellisia etuja olivat pienuus, keveys, joustavuus ja liikkuvuus. Projektin toiminta asiakkaiden toimintaympäristöissä auttoi ymmärtämään aikaisempaa paremmin sitä, mistä kaikista asiakkaiden tilanteissa voi olla kyse. Asiakkaiden oli myös helpompi hyväksyä tuki, joka tuodaan lähelle heidän arkista elämäänsä. Projektioorganisaatioiden kanssa yhteistyössä toimivien kumppaneiden näkemys tiivistyy seuraavassa lainauksessa.

”Projekteissa on se etu, että niissä organisaatorakenne tukee perustyötä ja perustehävää, eli asiakkaan tukemista muutostyössä.” (Pkys7/11)

Projekti myös mahdollisti reagoinnin tässä ja nyt -tilanteisiin oikea-aikaisesti. Tapa toimia asiakkaiden kanssa vaihteli projektista toiseen, mutta kaikissa projekteissa saattoi nähdä sen, että läheisyys asiakkaan todellisuuteen haastoi ammatillisen toiminnan uudella tavalla.

OL: ”Miks sä lähdit mukaan tähän projektiin?”

H5: ”Se oli se, et se oli erilaista ja siin oli se, et me lähettiin niistä nuorista liikkeelle, niitten tavoitteista ja niitten ongelmakentästä, mitä siellä oli ja mitä me oltiin kuultu, et siällä olis. No sit se, että kokonaisvaltainen työ on mun mielestä mielenkiintoista ja antoisaa. Se oli kans yks tärke tekijä mun lähtemiselle.”

Haave kokonaisvaltaisen työn tekemisestä ja toteutumisesta näkyi monissa projektityöntekijöiden vastauksissa. Riskilasten ja -nuorten palvelujärjestelmässä työ on ositettu eri organisaatioiden ja ammattien tehtäväksi. Erityisesti vaikeasti määriteltävät lasten ja nuorten ongelmat sekä moniongelmaisten lasten, nuorten ja perheiden kanssa tehtävä työ hajoo helposti palvelujärjestelmään (Arnkil & Eriksson 1999, 72).

Kokonaisvaltaisen ja pitkäjänteisen työskentelyn paradoksaalisuus alkoi ilmetä sosiaalityön kriisiytymisen myötä 1990-luvun lopussa. Palvelujärjestelmässä erityisesti sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuus muuttui pitkäjänteisen työn esteeksi. Lastensuojelussa työntekijät vaihtuvat usein myös siksi, että asiakkaat muuttavat alueelta toiselle. Tutkimuksessa mukana olleista projektityöntekijöistä ainoastaan kolme vaihtui projektin toteutuksen aikana. Yksi vaihtoi työpaikkaa ja kahdella oli sairauslomasijainen pidemmän ajan. Projekteihin sitouduttiin ja niissä tehtiin samojen asiakkaiden kanssa kokonaisvaltaista työtä yleensä 2–3 vuotta. Projektityöntekijät eivät myöskään olleet sidottuja tiettyyn alueeseen vaan he pystyivät kulkemaan asiakkaiden mukana. Ammatillisen semiorganisoidun kentän pysyvyys ja liikkuvuus on ollut riskilasten ja -nuorten palveluissa projektien varassa.

6.2 PROJEKTIOORGANISAATIOIDEN ULKOISET JA SISÄISET TOIMIJAT

Projektien omistajat, tekijät ja tulisielut

Ammatillisella semiorganisoidulla kentällä työn tekemisen omistajuus on vahvasti työntekijöillä. Tämä aiheuttaa ristiriitaa hallinnon tasolla. Työntekijöiden fyysinen ja henkinen etäisyys emo-organisaatiosta sai aikaan kontrollireaktioita työntekijöitä kohtaan.

”Ne haluaa näpelöidä sellaisia asioita, jotka ei niille kuulu. Semmoset ihmisetkin, jotka ei yhtään tiedä mitä me täällä tehdään. Meidän puolesta on koko ajan ollut avoin mahdollisuus sille, että joku meidän organisaatiosta voi tulla tänne tekemään kentälle tätä työtä meidän kanssa. Joitain lyhyitä jaksoja täällä on joku ollutkin, mut aika pie-neks se on jäänyt. Se ei oo ollu meistä kiinni vaan pikemmin niistä toisista. Siis eikä sitä paitsi ees työntekijöistä vaan ylemmistä tahoista Ne suhtautuu perin nihkeästi tällai-seen ajatukseen, että työntekijä tekis osan työaikaan jossain muualla.” (H7)

Projektin olemassaolon hyväksyntä ja sitoutuminen projektin tukemiseen oli turvatumpaa, mikäli emo-organisaatio hallinnoi myös hankkeen tai projektin taloutta. Moniammatillisissa projekti-organisaatioissa vaikeuksia tuotti se, että usein niiden taloutta hallinnoi vain yksi organisaatio/hallintokunta. Omistajuus muiden hallintokuntien taholta ei ollut riittävä ja aiheutti valtaongel-mia. Projektin omistajuuden syntyminen hallinnon tasolla oli merkittävä tekijä sen suhteen, jatku-i-ko projekti varsinaisen projektiajan päättymisen jälkeen. Omistajuuden syntyminen on erityisen merkittävä tekijä projektiorganisaatiolle siksi, että projektien tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden osoittaminen ja vertailu johonkin toiseen toimintatapaan on erittäin vaikeaa. Projektit näyttävät usein erilaisina riippuen siitä, mistä organisaatiosta, organisaation tasosta, ammatista tai näkökul-masta niitä tarkastellaan ja arvioidaan.

Isojen projektien taustalta löytyi usein ”projektien omistajia”, joilla oli voimakas kiinnostus palve-luiden kehittämiseen. Näillä henkilöillä oli mahdollisuus vaikuttaa projektien syntyyn joko aseman-sa perusteella tai he olivat niin sanottuja tulisieluja, jotka sitoutuivat voimakkaasti jonkin asian edis-tämiseen. Ison projektiehdotuksen tehneet, asemaltaan linja-organisaation yläportaalle sijoittuvat henkilöt olivat usein mukana projektin johtoryhmissä, mutta eivät varsinaisesti projektin toteutta-misessa. Projektien toteuttajia Brännberg (1996, 148–149) kutsuu projektien tekijöiksi (projektma-kare). Projektien omistajien rooli projektin toteutumisen mahdollistajana ja edistäjänä oli merkittä-vä, koska projekti-idean keksijöinä he olivat voimakkaasti sitoutuneet asian taakse. Ruotsalaisissa tutkimuksissa onkin todettu projekti-idean omistajien rooli merkittäväksi projektien käynnistämi-ssä ja toteuttamisessa sekä niiden muodostamisessa pysyväksi palvelukäytännöksi. Mikäli näitä henkilöitä ei riittävästi osattu kuulla ja ottaa huomioon projektien toteuttamisessa, tämä saattoi kääntyä projektille haitaksi. (Brännberg 1996, 150–151.)

Projektien tulisieluihin on alettu liittää myös kielteisiä piirteitä. Saatetaan kokea, että mahdollisuus tehdä projektia on vain joidenkin erioikeus ja heihin kohdistuu vastaavasti negatiivisia tunteita ja projektioita (Sahlin 1996, 23). Projekteja johtaneet ihmiset tietävät kuitenkin, että projektien to-teuttamisessa tarvitaan erilaisia persoonia.

”Projekteissa on tosi tärkeää, että niissä on mukana kaikenlaisia tyyppisiä, tulisieluja, junailijoita ja realisteja.” (H30)

Erityisesti toiminnan alkuvaiheessa tulisielut veivät uusia ideoita eteenpäin. Projektien määrän li-sääntyessä tulisieluisuus on vähentynyt ja projektien työntekijöistä löytyy eri tavoin työhönsä orien-toituvia ihmisiä. Projektien organisoitumisen alkuvaiheessa saatiin tehdä paljon työtä, ”junailua”, sekä projektin aseman löytämiseksi palvelujärjestelmässä että yhteistyösuhteiden rakentamiseksi verkostoihin ja asiakkaisiin. Tähän tarvittiin kaikkien projektissa toimivien kovaa työpanosta. Tätä vaadittiin myös pienissä projekteissa, mutta ne eivät samalla tavalla henkilöityneet projektien omis-tajiin kuten isot projektit. Pienistä projekteista löytyi kantaviksi voimiksi osoittautuvia tulisieluja, jotka omistautuivat oikeaksi kokemalleen asialle sekä toimintatavan edistämiseksi ja kehittämiseksi.

Toteutuksen tasolla pienet projektit olivat työryhmän tai tiimin tasolta itseohjautuvia ja toimivat ainakin projektin alkuvaiheessa suojattuna arvostelulta ja julkisuudelta. Fisker (1992, 22; 1994, 38) kutsuu tätä vaihetta ”greenhouse-vaiheeksi”, jolloin projekti saa rauhassa kehittää omaa systeemille vaihtoehtoista tapaa toimia. Tällainen ”vihreä kehittämisvaihe” löytyi myös osasta tutkimuksen kohteena olleista pienistä projekteista (P2, P3, P4, P5, P6). Vihreässä kehittämisvaiheessa työntekijät keskenään suunnittelivat ja kokeilivat projekti-ideoita yhdessä asiakkaiden kanssa.

Osa projekteista (P3, P6) jäi tähän ”vihreään kehittämisvaiheeseen”, sillä ne olivat ratkaisuja akuuttiin tilanteeseen, jossa tarvittiin interventio lisätiedon ja kokemuksen saamiseksi kohderyhmän ongelmista. Näissä projekteissa ei ollut tarvetta jatkaa toimintaa tai tehdä siitä enempää julkista, kuin mitä sen toteuttaminen edellytti. Tämän tyyppistä projektiluonteista interventiotyötä tehdään jatkuvasti erityisesti lastensuojelun sosiaalityössä. Pienet projektiluonteiset hankkeet ovat osa työntekijöiden arkea ja eräs työväline muiden työvälineiden joukossa. Näitä pieniä projektiluonteisia hankkeita tehdään erityisesti silloin, kun tarvitaan nopea reagointi akuutteihin tilanteisiin, jotka usein ilmenevät ryhmäilmiöinä. Esimerkiksi puuttuminen imppaukseen on tällainen nopeaa reagointia vaativa ilmiö.

Erityisesti nuorten kanssa tehtävässä työssä tulee jatkuvasti esiin tilanteita, joiden kohdalla on järkevää organisoida työ projektiluonteiseksi työksi toimistoympäristön ulkopuolelle. Näin päästään helpommin vuorovaikutukseen työntekijöiden, lasten sekä heidän perheidensä kanssa sekä voidaan irrottautua työntekijän ja asiakkaan rooleista. Monet nuoret mieltävät esimerkiksi sosiaalitoimiston paikkana, jonne mennään vain hakemaan rahaa akuutissa tilanteessa. Vaihtelevat toimintaympäristöt mahdollistavat monimuotoisen vuorovaikutuksen työntekijöiden ja asiakkaiden välille.

Projektien hyvät ja pahat vastavoimat

Projektioorganisaatioiden kehittämistehtävään liittyen näyttää siltä, että niille kehittyy erilaisia vastavoimia. Näin tapahtuu siitä huolimatta, että tutkimuksessa mukana olleita projekteja ei voi kutsua vastakulttuuriseksi liikkeeksi. Vastakulttuurisessa liikkeessä jäsenet koostuvat pääasiassa henkilöistä, jotka ovat tunteneet itsensä oman organisaationsa sisällä väärinkohdelluiksi (Barley & van Maanen, 1985, 46). Joidenkin yksittäisten projektityöntekijöiden kohdalla ilmenee tällaista puhetta mutta varsinaisesta liikkeestä ei tässä yhteydessä voi puhua. Projektit olivat osa palvelujärjestelmää ja niissä pyrittiin hyvään yhteistoimintaan eri toimijoiden välillä. Projekteille kehittyi kuitenkin vastavoimia, joita seuraavassa aineistolainauksessa kutsuttiin jopa vihollisiksi.

”Projektityössä tarvitaan riittävä ammattitaito, työkokemushistoria, taustaorganisaatioiden tuntemust sekä vihollisten tunteminen.” (H16)

Vihollisten tuntemisella viitattiin emo-organisaatiossa ja muissa lähiorganisaatioissa oleviin henkilöihin, joiden ennakoitiin eri syistä vastustavan projektin olemassaoloa. Vastavoimia kehittyi myös sen vuoksi, että hierarkkisessa linjaorganisaatiossa projektioorganisaatio saattoi sekoittaa esimiesalaisyhteistyitä.

”Minä astuin sen henkilön varpaille ja sitten miteltiin siitä, ketä totellaan, kuka on kenkin esimies. Toimivaltasuhteet pitäisi määritellä tarkkaan jo etukäteen. Yksikin valtaa omaava negatiivinen henkilö voi saada paljon pahaa aikaan projektin verkostossa. Suurin stressin aiheuttaja projektissa on ollut henkilö X. Epävarmuus ja huoli siitä että projektin omat esitykset ammutaan systemaattisesti aina alas on ollut suuri.” (H30)

Vastavoimissa koettiin olevan sekä hyviä että pahoja toimijoita. Jotkut projektityöntekijät osasivat jo ennakoita, mistä suunnalta hyökkäykset tulevat liittyen aikaisempiin yhteistyökuvioihin. Vihollisilla tarkoitettiin sellaisia henkilöitä, joiden tiedettiin jostain syystä vastustavan joko projekteja tai joitakin niissä toimivia henkilöitä. Myös projektiorganisaatioiden verkostoyhteistyössä kohdattiin negatiivisia vastavoimia. Syrjäytymisriskissä olevien lasten ja nuorten kohdalla törmättiin henkilöihin, joiden mielestä riskilapsiin, -nuoriin ja heidän perheisiinsä uhratut resurssit menevät hukkaan.

”Urasuunnittelija ei tiennyt mistä asiakkaalla kiikastaa, psyykkisesti vai sosiaalisesti. Lääkäriin lausuntoja ei ollut eikä niitä saanut, koska asiakasta oli vaikeaa saada lääkäriin ja jos se onnistui lääkäriltä ei tahtonut saada B-lausuntoa. Eräs hankkeen asiakas kävi terveyskeskuslääkärillä, joka kirjoitti B-todistuksen. Tämä onnistui odotettua paremmin vaikka osa lääkäreistä olikin sitä mieltä, ”että mitäs näitä työhaluttomia tänne lähetätte”. (Vky 2/4)

Näitä negatiivisesti suhtautuvia henkilöitä löytyi sekä eri palvelusektoreiden virkamiehistä että poliitikoista. Erityisesti syrjäytymisriskissä olevista nuorista puhuttaessa keskusteluun tuli helposti moralistisia sävyjä ”narkkarien”, ”kriminaalien” ja ”työtä vieroksuvien” hyysäämisestä. Tätä keskustelua esiintyi erityisesti silloin, kun hallinnon tasolla puhuttiin lisäresurssien tarpeesta syrjäytymisen ehkäisemiseksi (TPK 11/2002).

Hyvillä vastavoimilla tarkoitettiin sellaisia henkilöitä, jotka esittivät projekteja kohtaan rakentavaa kritiikkiä. Motiivit projektien kritisoimiseen vaihtelivat, mutta kritiikki pakotti projektin toimijat perustelevaan olemassaoloaan. Pahimmillaan perusteeton kritiikki vei projekteilta runsaasti voimavaroja. Parhaimmillaan kritiikki auttoi projektia muodostamaan ja tarkistamaan tavoitteitaan sekä toimintaansa. Tutkimuksen mukaan projekteilla oli yleensä aina vastavoimia, joko yksittäisiä henkilöitä tai muita projekteja ja niissä toimivia tiimejä. Vastavoimia oli myös projektien ohjaus- ja johtoryhmissä. Erityisesti vastavoimia kehittyi isoille projekteille, joissa rahaa, valtaa, arvostusta ja näkyvyyttä on enemmän kuin pienissä projekteissa. Vastavoimien puuttuessa niitä saatettiin jopa kaivata, kuten eräässä projektissa työskennellyt työntekijä toteaa.

”Ylöspäin me ollaan oltu siinä mielessä etuoikeutettuja muihin projekteihin verrattuna, että meidän tausta on turvattu, eli meidän työntekijöiden ei tarvitse selitellä tekemisiämme ylöspäin, mutta sitten taas sivuille kyllä. Sinnekin päin on joutunut vastailemaan aika pinnallisiin kysymyksiin. Tämä projekti varmaan rakenteiltaan ja perustamissysteemeiltään kelpaisi oppikirjaan. Mutta se tässä on ollut, että meillä ei ole yhteistä vihollista ja silloin sisäiset asiat ja ongelmat korostuvat, kun ei ole uhkia.” (H3)

Myönteisiksi vastavoimiksi koettiin myös muiden ammattien edustajat erityisesti silloin, kun heidän kanssaan päästiin hyvään dialogiin ja yhteiseen toimintaan asiakkaiden kanssa. Projekteissa, joissa yhteinen toiminta ei toteutunut, kaivattiin moniammatillisuuden mukanaan tuomia uusia ja erilaisia näkökulmia.

”Ja myös se, että tässä on ollut vain yhden ammatin edustajia on yksi heikko kohta. Ei tule uusia ammatillisia näkökulmia. Toisten ammattialojen työntekijät olisivat tuoneet siihen vähän syvyyttä ja olisi ollut helpompi työskennellä.” (H3)

Tutkimuksen kohteena olevista projektiorganisaatioista kahdessa työntekijät olivat yhden ammattikunnan, toisessa nuorisotoimen ja toisessa koulutoimen edustajia. Näidenkin projektiorganisaatioiden työ perustui yhteistyön rakentamiseen ja verkostoitumiseen muiden ammattien edustajien kanssa. Yhteistyön rakentaminen ja verkostoituminen on huomattavasti vaivalloisempaa silloin, kun itse projektiorganisaatio ei ole moniammatillinen. Vain yhden ammatin edustajista koostuva projekti muodostuu helpommin uhaksi ja kyseenalaistajaksi muiden ammattien tekemälle työlle riskilasten ja -nuorten kanssa. Seuraavassa eräs verkostoyhteistyökumppani kuvaa asiaa näin.

”Kaupungin sektorit yleensä hoitavat vain omat asiansa. Usein kuulemme että meillä on parhaat systeemit, korkein ammattitaito jne. Tää reviiirajattelu hallintokuntien välillä on ihan totta edelleen, ei siitä mihinkään olla päästy. Se näkyy varsinkin täällä hallinnon tasolla.” (Pkys4/2)

Ammatillisesti sektoroituneet palvelut synnyttävät omia alakulttuurisia ryhmiä ja pyrkimys yhteiseen tehtävään riskilasten ja -nuorten asioissa laittaa ammatillisten reviiirien rajat koetukselle rajasteemeissä niin käytännön kuin hallinnonkin tasoilla. Projektit ovat askeleita ulos normeista ja traditioista, jotka emo-organisaatioissa vallitsevat. Työntekijöiden edes jonkinasteinen vapautuminen byrokraattisesta rationaalisuudesta on edellytyksenä sille, että rajojen ylitykset ovat mahdollisia. Struktuurin ja yksilön sekä emo-organisaatioiden ja työntekijöiden väliset suhteet ovat merkityksellisiä, kun lähdetään luomaan yhteistyösuhteita yli organisaatorajojen. (Brännberg 1996, 153–157.) Ruohonjuuritasolla, jossa työntekijöiden yhteinen perustehtävä liittyy asiakkaan auttamiseen, näiden yhteistyösuhteiden luominen on todettu hallinnon tasoa helpommaksi toteuttaa. (Arnkil ym. 2000).

Projektityöntekijät ja projektityöntekijätyypit

Haastatelluista 34 projektityöntekijästä 18 oli naisia ja 16 miehiä. Jostain syystä projektityöhön hakeutui paljon miehiä verrattuna hoito- kasvat- ja sosiaalialojen yleiseen sukupuolijakautumaan. Esimerkiksi tilastojen mukaan vain yksi kymmenestä sosiaalityöntekijästä on mies (Marjamäki ym. 1998, 32–36). Suurin osa projektityöntekijöistä oli 30–50-vuotiaita ja heillä oli useimmilla takanaan pitkä työhistoria hoito- kasvat- tai sosiaalialan ammattilaisena. Enemmistö näistä työntekijöistä kuuluu suuriin ikäluokkiin. Projektien työntekijät olivat siten hieman nuorempia kuin alan työntekijät keskimäärin.

Haastateltujen projektityöntekijöiden emo-organisaatioita oli seitsemän. Nämä organisaatiot olivat sosiaalitoimi, nuorisotoimi, terveystoimi, koulutoimi, liikuntatoimi, evankelis-luterilainen seurakunta ja poliisilaitos. Tutkittavien koulutustaustat olivat kouluasteen tutkinto, opistoasteen tutkinto ja yliopistotutkinto. Yhdeksällä työntekijällä oli takanaan pitkä yli kuuden opintopisteen täydennyskoulutus. Koulutusta oli saatu ratkais- ja voimavarakeskeisestä työstä, verkostotyöstä, perhetyöstä, Lions Quest -ohjelmasta ja seikkailukasvatuksesta. Monet olivat osallistuneet erilaisiin päivän mittaisiin yksittäisiin koulutuspäiviin. Koulutuksen hankkiminen oli ollut kiinni työnantajan mahdollisuuksista ja työntekijöiden halukkuudesta kouluttaa itseään. Osalla työhistoria oli sen verran lyhyt, että lisä- tai täydennyskoulutukseen hakeutuminen ei ollut vielä ajankohtaista. Kukaan osallistujista ei ollut saanut projektityön koulutusta. Tarkemmat perustiedot tutkimuksessa mukana olleista projektityöntekijöistä on koottu liitteeseen 3.

Elinikäisen oppimisen haaste muutoksen ja murroksen yhteiskunnassa puhuu jatkuvan kouluttamisen puolesta. Viralliseen koulutukseen osallistumisen sijaan haastateltavat olivat kokeneet projektiorganisaatioissa tehdyn konkreettisen kehittämistyön tehokkaaksi koulutukseksi.

”Tämän työn toinen puoli on nuorten kanssa tehtävä työ ja toinen tehtävä kokeileminen ja kehittäminen ja sitä kautta työntekijöiden yhteisen näkemyksen luominen. Tämä on tehokkaampaa ja rankempaa opetusta, kuin missään opistossa tai yliopistossa pystytään antamaan käytännön työstä.” (H1)

Palvelujärjestelmän ja projektityön suhteen yhdeksi ongelmaksi on mainittu se, että projektityöhön hakeutuvat kokeneimmat ja kehittymiskykyisimmät työntekijät. Väitetään, että peruspalveluiden kehittyminen ei edisty, koska kyvykkäimmät työntekijät siirtyvät projekteihin ja perustasolle on vaikeaa saada rekrytoitua päteviä työntekijöitä (Karvinen-Niinikoski ym. 2005). Projektityö kehittää tällaisessa työssä toimivien osaamista. Vesterinen (2001) on tutkinut projektioppimista ammatikorkeakoulussa ja vahvistaa projektioppimisen tuottavan oppimista syvätasolla. Pätevien työntekijöiden häviäminen sosiaalialalta on paljon laajempi ilmiö kuin se, että kaikki pätevät työntekijät olisivat kiinni projekteissa. Kyse on alan yleisestä kehityksestä tai kehittymättömyydestä, yhteiskunnallisesta arvostuksesta, palkkauksesta ja johtamisen ongelmista. Sosiaaliala houkuttelee kyvykkäitä nuoria edelleen, mutta erityisesti organisaatioiden tarjoamissa mahdollisuuksissa, vastuissa, vapauksissa ja tuen saamisessa näyttää olevan vielä paljon kehittämisen varaa.

Tukea työhönsä haastateltavat saivat ensisijaisesti muulta projektityöryhmältä tai projektitiimiltä ja toissijaisesti omalta perheeltään tai muulta sosiaaliselta verkostoltaan. Muulta emo-organisaationsa työyhteisöltä ja hallinnolta projektien työntekijät kokivat saavansa hyvin vähän tukea työlleen (liite 3). Suhteet oman emo-organisaation työntekijöihin koettiin usein haastavina projektiorganisaatioon siirtymisen jälkeen sekä suhteet esimiehiin ja yleensäkin hallintoon etäisinä ja niukasti tukea antavina.

Haastatteluaineisto nostaa esiin useita erilaisia motiiveja projektityöhön siirtymiseen ja merkityksiä projekteissa toimimiseen. Motiiveista ja merkityksistä muodostuu erilaisia suhtautumistapoja. Suhtautumistapojen vaihtelu näkyy erityisesti siinä, mistä motivaatio projektityöhön on muodostunut. Liittyykö motivaatio kokemuksiin palvelujärjestelmässä, henkilökohtaisiin syihin vai asiakkaisiin? Projektityöntekijät voidaan jakaa kuuteen eri työntekijätyyppiin sen mukaan, mitä haastateltavat eniten painottivat motivaationsa lähteenä ja merkitysten tuottajana. Palvelujärjestelmäkokemuksiin liittyen työntekijöistä löytyy ”systemistä ahdistuneet” ja ”luovuutensa vapauttajat”. Itseen liittyviä kokemuksia tarkasteltaessa erottuvat ”työn kehittäjät” ja ”eteenpäin menijät”. Asiakkaisiin liittyvien kokemusten pohjalta erottuvat ”asiakkaan puolestapuhujat” ja ”lapsiin ja nuoriin keskittyvät” työntekijät. Työntekijöiden motivaatioperusta ja kokemukset projektityöstä ilmenevät tarkasteltaessa yksittäisten työntekijän teemahaastattelun kokonaisuutta ja suhdetta koko haastatteluaineiston näkyväksi tekemiin tyyppeihin. Tyypittely on tehty laskennallisesti merkkamalla litteroituun haastatteluun, miten monta kertaa haastateltava tuo esiin mitään tärkeäksi kokemaansa, motivaatioonsa vaikuttavaa seikkaa. Myöhemmin kuvailtuihin työntekijätyyppeihin tutkittavat jakautuivat kolmeen luokkaan määrällisesti seuraavasti.

1. Palvelujärjestelmä
Systeemistä ahdistuneet (6)
Luovuuden vapauttajat (6)

2. Oma itse
Työn kehittäjät (6)
Eteenpäin menijät (4)

3. Asiakkaat
Asiakkaan puolesta puhujat (6)
Lapsiin keskittyvät (6)

Systeemistä ahdistuneet olivat kokeneet työn tekemisen reunaehdot omassa työssään erittäin rajoittavina. Reunaehdot liittyivät liian suuriin asiakasmääriin, byrokraatiaan ja johtamiseen sekä yhteistyökysymyksiin.

”Mulla on tällainen yrittäjäperhetausta, enkä meinaa millään sopeutua siihen, ettei mun esimies anna mun tehdä tätä työtä niin kuin mä sen asiakastyöstä käsin parhaaksi näen. Ja mä vielä koulutanki itteäni jatkuvasti omalla kustannuksella. Tää on kuitenkin sitä työtä, jota mä haluan ehdottomasti tehdä.” (H34)

”Ei tarvitse miettiä palveluverkostojen toimimattomuutta, kun projektissa saa sen kanavoitua toimintatapoihin, jotka osoittautuu toimiviksi. Mä olin paljon kriittisempi palvelujärjestelmää kohtaan ennen kun mull oli tarjota vaihtoehtoja.” (H4)

Luovuuden vapauttajat olivat innovatiivisia ja idearikkaita henkilöitä, joilla oli voimakas tarve saada kokeilla ideoitaan käytännössä yhdessä toisten ammattien edustajien ja asiakkaiden kanssa. Hei eivät olleet riittävästi saaneet toteutettua itseään aiemmassa työssään.

”Kyllä on alunperin ollut sellainen tarve että pääsee jotakin kehittämään. Itsellä ollut sellainen perustelu, että haluaa olla kehittämässä nuorten kanssa tehtävää moniammatillista työtä. Koska sille on ollut selvä tarve sekä työn mielekkyyden että muun kanalta. Yleinen ja henkilökohtainen tarve. Tässä voi heittää konkreettiset ja villit esitykset maan ja taivaan väliltä.” (H3)

OL: ”Mikä tässä projektityössä on iso subjektiivinen merkitys sulle, semmonen henkilökohtainen, ihmisenä?”

H26: ”Se on sen työn luova osuus, luovin osuus, jossa niin kun kehkeytetään jotakin mitä ei ole olemassa. Se on se niin. Tässä sosiaalisessa työssä luovuus on erilaista kun arkkitehtuurissa tai teatterissa tai kuvataiteissa. Mun mielestä tää projektityö on niinku tapa käyttää omaa persoonaa ja muodostaa luovuutta.”

Työn kehittäjillä oli ammatillisesti halu kehittyä työssään ja kehittää siihen soveltuvia uusia työmuotoja. Heillä työn arviointi ja kehittäminen oli osa ammatillista työorientaatiota, johon projekti antoi uuden mahdollisuuden.

”Oli kova into kehittää työtä pitkään tehdyn perustyökokemuksen jälkeen. Projekti-työhön osallistuminen aina välillä vilkastuttaa kummasti päänupin työtä. Ennakkoluo-
lottomuus ja kehittämiseen heittäytyminen yhdessä muiden ammattien edustajien
kanssa tuo yhdessä tekemisen iloa ja ahaa-elämyksiä.” (H18)

Eteenpäin menijät olivat kunnianhimoisia työssään, ja he halusivat kehittyä itse ja kehittää uusia tapoja toimia. He halusivat myös tehdä työtään näkyväksi ja luoda itselleen uusia mahdollisuuksia työuralla etenemiseen.

”Saa toteuttaa kehityslinjoja. Kun itsekin kokeilee erilaista työtä se vaikuttaa ammatil-
lisuuden kehittämiseen. Ja sitten minulla on ilmeisesti voimakas tarve vaihtaa työtä, ei
välttämättä työpaikkaa. Tässä saa itse luoda oman työn tekemisen muodon ja tavan.”
(H32)

”Mitenkö projektityö on vaikuttanut minuun...kyllä se on monella tapaa palkitsevaa.
Se on loistavaa oivaltaa asioita tällaisen projektin myötä, omaan ammattitaitoon liittyviä
ja omaan itseenkin liittyviä. Se, että tekee jotain jollakin eri tavalla ja tajuu että just näin
kannattaa tehdä. Ja se tulee sitten niiltä nuorilta palautteena takaisin. Onnistuu ammat-
tihenkilönä ja persoonana, saa tehdä itsen näköistä työtä.” (H13)

Asiakkaan puolesta puhujat olivat kokeneet ahdistusta työssään asiakkaiden puolesta. He eivät mielestään olleet kyenneet tekemään riittävän asiakaslähtöistä ja vaikuttavaa työtä. Työn kehittämisen tarve nousi tehdystä asiakastyöstä.

”Koskaan ei saanut tunnetta siitä, että saa jotakin aikaan niiden asiakkaiden kanssa,
jotka eniten apua tarvitsevat.” (H16)

”Jos tätä työtä vois tehdä niin ku haluaa ja kokea tyydytystä siitä, niin jokainen lasten-
suojeluperhe olisi oma projektinsa. Jos siis haluttaisiin auttaa pitkäjänteisesti ja laajalla
verkostoyhteistyöllä.” (H1)

Riittämättömyyden tunne liittyi siihen, että asiakasmäärät ennen projektityötä olivat suuret. Esimerkiksi lastensuojelutyössä 40–60 asiakasperhettä oli tavallinen määrä työntekijää kohden. Lisäksi riskilapsia ja -nuoria ja heidän perheitään oli vaikeaa saada ohjattua eteenpäin palveluissa.

Lapsiin ja nuoriin keskittyvät motivoituivat itse työstä kohderyhmän kanssa. Se oli heille henkilökohtaisesti tärkeää ja he olivat erittäin hyviä lasten ja nuorten kohtaamisessa ja heihin vaikuttamisessa.

”Se mikä on tosi tärkeää, että sai olla lasten ja nuorten kanssa. Tutustui niiden ajatusmaailmaan ja siihen kokonaistilanteeseen heidän näkökulmastaan.” (H5)

Nämä työntekijät eivät välttämättä olleet niinkään kiinnostuneita projektin ulkoisista yhteistyökuvioista, eivätkä kokeneet niihin panostamista niin tärkeänä. Yksilö- ja ryhmätyö suoraan lasten ja nuorten kanssa koettiin omana tärkeänä perustehtävänä. Tätä kuvaa seuraava projektityöntekijän toteamus.

”Ja sit on nää tyytit, jotka onnistuvat työssä lasten ja nuorten kanssa erittäin hyvin ja yhteistyösuhteissa huonosti. On tällaisia yhteistyökuvioita, mikä sitten henkilöityy, kaikki hankaluudet yhteen henkilöön, joka sitten kiistatta on onnistunut niiden vaikeiden lasten ja nuorten kanssa” (H1)

Useimmilla projektityöntekijöillä oli aito halu kehittää lasten ja nuorten kanssa tehtävää työtä lisäämällä sen asiakaslähtöisyyttä. Joillakin tähän liittyi myös halu saada lisää mahdollisuuksia edetä organisaatiossa. Jossain määrin motivoitumiseen näytti vaikuttavan se, mistä valtuutus työlle tuli. Jos se tuli organisaatiohierarkiassa ylhäältäpäin, kuten isoissa projekteissa esimiehiltä ja johtoryhmiltä, työhön latautui enemmän odotuksia ja halua näyttää onnistuminen työssä. Jos valtuutus tuli asiakastyöhön liittyvästä kiinnostuksesta, motivoituminen syntyi mahdollisuudesta kehittää omaa osaamista ja asiakkaiden osallisuutta. (PVK 10/1999.)

Koulutus määritteli motivoitumista siten, että korkeammin koulutetut liittivät siihen eri tason merkityksiä (asiakastyö, vaikuttavuus, ammatillisuus, vaikuttaminen, urakehitys) kuin alemmin koulutetut (asiakastyö, ammatillisuuden kehittyminen). Työuran pituus ei ollut niin merkittävä tekijä projektiin motivoitumiseen kuin persoonallisuus ja työn reunaehdoissa tapahtuneet muutokset. Projektissa työskentely koettiin ammatillisesti ja henkilökohtaisesti merkittäväksi asiaksi. Projektityö koettiin mielekkäänä sekä yksilö- että ryhmänäkökulmasta.

”Minulle projekti tarjosi rajojen rikkomisen mahdollisuuden, mahdollisuuden oppia uutta ja luopua vanhasta. Työporukalla on luotu tyhjistä uutta, kaikille yhteinen juttu.” (H29)

Tähän vaikutti työn intensiivisyys ja henkilökohtaisuus, mikä ilmeni sekä työryhmässä että suhteessa asiakkaisiin. Työntekijät kokivat omakseen itse luomansa tavan toimia asiakkaiden kanssa. Parhaita tuloksia asiakastyössä tuottavat menetelmät, joihin työntekijä luottaa ja jotka hän hallitsee. Tiimityössä toimineille tärkein anti on ollut kokemuksen kautta jaetut merkitykset suhteessa tiimin muihin jäseniin että asiakkaisiin (Jalava & Virtanen 1998, 81). Projektityöhön liittyvä läpinäkyvyys ja julkisuus antoi työlle lisää merkityksiä ja iloa. Työhön sitouduttiin ja siihen syntyi tietynlainen tunnesuhde. Jarna Heinonen (1999, 7) kutsuu tämäntyyppistä työhön suhtautumista sisäiseksi yrittäjyydeksi eli yrittäjämäiseksi toiminnaksi olemassa olevassa organisaatiossa. Projektityöntekijätkin tunnustivat oman työnsä muutoksessa yrittäjämäisiä piirteitä.

”Näissä projektihommissa yrittäjyys nostaa päätään. Siihen vaikuttavat tavoitteellisuus ja pyrkimys tuloksellisuuteen. Se on kovaa yrittämistä, kun sosiaalialalla myy muille omaa osaamistaan.” (H24)

Tutkimusten mukaan hierarkkinen organisaatorakenne ei tue sisäistä yrittäjyyttä, avoimuutta ja monialaisuutta. Se myös heikentää organisaation ja yksilön oppimismahdollisuuksia (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 56). Projekti sisäisen yrittäjyyden toteutumisen muotona lisäsi työntekijöiden osaamista ja ammatillista kehittymistä. Toisaalta projektityöntekijöiden jaksamisen rajat olivat koetuksella tuen puutteen ja projekteihin liittyvien odotusten ja esillä olemisen, läpinäkyvyyden vuoksi. Vallan ja vastuun epätasapainoinen jakautuminen aiheutti jaksamisongelmia. Projekteissa vastuuta koettiin olevan enemmän kuin sen kantamiseen käytettävissä olevaa valtaa (TPK 11/1999). Vastuun ja vallan epätasaiseen jakautumiseen palaan myöhemmin tuloluovussa 7, jossa kerrotaan työntekijöiden vallan ja vastuun ongelmista liittyneenä erityisesti lapsiin ja nuoriin, joille projektit eivät olleet riittävä tukimuoto.

Projektit tarjosivat erilaisille työntekijöille mahdollisuuksia kehittyä työssään ja kehittää toimintamuotoja ja toimintatapoja. Projektien työntekijät olivat ensisijaisesti kiinnostuneita työstään ja työn kehittämisestä sekä myös omista henkilökohtaisista mahdollisuuksistaan kehittyä työssään. Työntekijöiden sanotaan siirtyvän projekteihin paremman palkan vuoksi. Tutkimuksen kohteena olleissa projekteissa työntekijät eivät saaneet sen parempaa palkkaa kuin perustyössäänkään. Parempi palkka ei ollut syynä projektityöhön siirtymiseen. Joitakin työn luonteeseen (esimerkiksi leirit ja viikonlopputyö) liittyviä lisiä niissä oli mahdollista saada. Yhdessä projektissa (P7) työntekijät saivat palkanlisää osoitettuaan saaneensa tuloksia asiakastyössä ja projektin tavoitteiden saavuttamisessa.

Projekteja kritisoidaan siitä, että niiden avulla saatetaan toteuttaa aivan muita piilotavoitteita kuin julkikirjattuja ja ääneen lausuttuja tavoitteita (Meeuwisse 1996, 36–37). Tällaisia piilotavoitteita ei haastattelujen ja projektien kehittämiskeskustelujen perusteella tullut ilmi tutkimuksen kohteena olevista projektiorganisaatioista.

H6: ”Vaikka X ja Y edustivat tätä suunnittelua, että heidän ideansa se oli ja heidän juttu mutta kuitenkin he jakoivat sitä meille, että meillä oli kaikilla sellainen olo, että me tehdään se työ.”

OL: ”Ettei heillä ollut mitään salaista suunnitelmaa?”

H6: ”Ei, me saimme itse vaikuttaa siihen mitä me ollaan tekemässä, vaikka se oli toisten juttu. Kaikki sai tehdä ja esittää omia ideoitaan ja se oli kauhean kivaa. Ja jos heillä oli ideoita, joista me emme tykänneet sanottiin ettei se suju. He sanos että ok tämä on teidän juttu. Ei tullut mitään sellaista, että teidän on tehtävä näin kun me olemme ajatelleet.”

Piilotavoitteeksi voidaan ajatella sitä, että poikkihallinnollisen ja moniammatillisen kehittämisen vieminen projektiorganisaatioon on huomattavasti helpompaa kuin koko sektoroituneen palvelujärjestelmän kehittäminen (TPK 10/2003). Tällöin palvelujärjestelmä ulkoistaa omat ongelmansa projektiorganisaatioon eikä kuitenkaan varmista sitä, että projektiorganisaatiosta saadut kokemukset siirretään laajemmin palveluiden kehittämiseen (Sahlin 1996, 19). Näyttääkin siltä, että julkisella sektorilla kehittäminen kanavoituu projekteihin. Hallinnolle kehittäminen on helpompaa toteuttaa projektiorganisaatioissa ja työntekijöille projekti on mahdollisuus irtautua ja vapautua kehittämään omaa työtään ja itseään. Seuraava aineistolainaus ilmentää työntekijän kokemusta siitä, mitä mahdollisuuksia projektityö on antanut työn kehittämiseksi ja työntekijän kehittymiseksi.

”Mä en ole varsinaisesti ollut kiinnostunut projekteista, vaan niinku työnmuokkauksesta. Se on niinku kanavoitunu tässä meidän systeemissä projekteihin. Mä oon tullu psykososiaalisen sopeutumisvalmennuksen maailmasta tänne töihin ja lähtenyt täältä käsin kokeilemaan, et onk ne toimintamenetelmät tai työmuodot mahdollisia kunnallisorganisaatiossa ja siitä tää on lähteny. On se sillai, et mult ei oo perustyölt edellytetty kertaakaan tän tyyppist toimintaa. Mä oon lisäkouluttanu itteäni tähän.” (H16)

Kuten Mintzberg (1990) ja Cavèn (1999) toteavat, muutos ei kuulu byrokratian perusolemuksen. Kuitenkin Lindqvist (1999) esittää, että hyvinvointipalvelujen nykyiset ja tulevat muutoshaasteet edellyttäisivät huomattavasti laajempaa toiminnan projektiorganisointia. Virtanen (2005, 48–50) näkee ohjelma- ja projektimuotoisen kehittämistoiminnan jatkuvan ja lisääntyvän hyvinvointipalvelujen kentällä. Jos byrokratia ei ole muutosympäristö, voidaankin kysyä, millaisessa ympäristössä ja miten palveluiden muutostyötä voidaan tehdä? Millaisessa ympäristössä kehittämis-

muutostyöstä kiinnostuneet työntekijät voivat toimia ja millaisessa ympäristössä asiakkaan muutostyö tulee mahdolliseksi?

Ahrnen (1994, 45) mukaan ammattilainen on sitoutuneempi organisaatioon, jos hän pystyy elämään tunteidensa mukaan, toteuttamaan kiinnostuksen kohteitaan ja luovuuttaan sekä kehittymään osaamisessaan. Nämä ovat kuitenkin organisaatioille vaikeasti hallittavia asioita. Projektiorganisaatioita tutkittaessa näyttää siltä, että projekteihin sitoutumisen ja työhön motivoitumisen korkea aste liittyy juuri edellä mainittuihin tekijöihin. Mulinarin (1996, 219–220) mukaan projekteissa työntekijät voivat luoda sellaisen alueen, jossa heidän kiinnostuksen kohteensa ja ominaisuutensa tulevat paremmin huomioiduksi kuin emo-organisaatioissa. Tätä asiaa kuvaa seuraava projektityöntekijän pohdinta.

”Oma persoona on tässä työkaluna ja se näkyy sitten kanssa. Se on niin henkilökohtaista, että jos joku arvostelea tai jotakin sanoo sun työtavasta. Kun on tehnyt persoonalla työtä, niin arvostellaan suoraan sua. Mikä liittyy tähän asiaan on se että tätä työtä tekee hyvin paljon voimakkaat persoonat ja tyypit. Se mikä tässä just onkin että pitäisi riittää se että on sovittu tavoitteet ja keskustellaan siitä mitä on saatu aikaiseksi. Että se kuuluu tähän systeemiin miten sä toimit ja että sä teet niinkuin susta tuntuu ja meillä on tällainen systeemi. En tiedä millainen systeemi se olisi joka sallisi ja hyväksyisi tällaiset tyypit. Hyväksyttäisiin sellainen inhimillinen tekijä.” (H3)

Kananoja (1997) toteaa sosiaalityöntekijöiden reagoivan hyvinvointipalvelujen murrokseen erilaisista positioista. Näitä ovat uudistajat, sopeutujat, kapinalliset ja uupuneet. Jaottelu on kaavamainen ja kuten Raunio (2000, 54) toteaa. Työntekijät voivat siirtyä positioista toiseen murroksen ja oman ammatillisen kehityksensä eri vaiheissa. Tämän tutkimuksen kohteena olevien projektityöntekijöiden voidaan katsoa kuuluvan uudistajien ja kapinallisten ryhmiin. Tosin näihin positioihin liittyi myös uupumisen riski, mikäli projektityö ei ollut hallittua eikä vastannut sille asetettuihin odotuksiin. Erityisesti pitkään työtä tehneet suhtautuivat kuitenkin varsin maltillisesti ja realistisesti projektityön tarjoamiin mahdollisuuksiin työnsä kehittämisessä. Nuoremmilla työntekijöillä projekteihin liittyvien paineiden ja odotusten sekä oman ammattikokemuksen vähäisyys saattoi uuvuttaa erityisesti projektin loppuvaiheessa (TPK 11/1999).

6.3 PROJEKTIOGANISAATIOIDEN SISÄISET RAKENTEET

Työntekijöiden rekrytointi projektioorganisaatioon

Tutkimukseen haastatellut projektityöntekijät olivat sitä mieltä, että projektimuotoinen kehittäminen on ehdottomasti ammattilaisten tehtäväksi tarkoitettua toimintaa. Tärkeäksi koettiin kokemuksen avulla saavutettu riittävä perusammattitaito ja siihen liittyvä oman ammatin sekä oman taustaorganisaation tuntemus. Erityisesti projektin johtajalta edellytettiin laajaa palvelujärjestelmän tuntemusta.

”Siis miks se onnistuu, niin näyttää siltä, et mitä enemmän järjestelmätuntemust projektis on, niin sitä helpommin se onnistuu ja sitä vaivattomammin sen projektin työ onnistuu ja se sit taas tulee siitä, et projektiin osuu riittävän kokeneita ammattilaisia.” (H16)

Pääsääntöisesti tutkittavat olivat sitä mieltä, että työntekijöiden tulee siirtyä projektiin palvelujärjestelmästä, jonka sisällä projekti toimii. Rekrytoimalla työntekijät projektiorganisaation taustaorganisaatioista työhön saatiin mukaan työntekijöiden jo olemassa olevat sekä toimivat yhteistyö- ja tietoverkostot.

”Ja sit se oli tosi tärkeätä, et x oli nuorisotoimesta ja y kasvatus- ja perheneuvolasta ja mää sosiaalitoimesta ja sitten meillä jokaisella työntekijällä oli eri ihmiset, joihin oli yhteys. Eli se niin kun laajeni hirveesti, se meidän tietoverkosto.” (H5)

Asiasta oltiin myös eri mieltä. Katsottiin, että projektin kehittämistehtävälle voi olla hyötyä siitä, että työntekijä tulee emo-organisaatioiden ulkopuolelta. Ulkopuolelta tulevalle ei ole valmiita organisaatioon sidottuja toimintamalleja, joita pitää lähteä muuttamaan projektin tavoitteen mukaan. Hän voi vapaammin ja ennakkoluulottomammin lähteä ideoimaan työtä, joka projektiorganisaatioissa on hänelle tehtäväksi annettu. Emo-organisaation ulkopuolelta palkattavien työntekijöiden osalta rasisitteeksi muodostui projektin ja työsuhteiden määräaikaisuus.

”Työsuhteiden määräaikaisuus ja epävarmuus projektin ja työn jatkumisesta on nousut pintaan aina välillä.” (H31)

Usein työntekijöitä ei palkattu koko projektin toteuttamisajaksi, vaan puoleksi vuodeksi tai vuodeksi kerrallaan. Pätkätyöläisyys aiheutti työntekijöille ylimääräisiä suorituspaineita. Ulkopuolelta palkattujen työntekijöiden osalta projekteissa ilmeni tarvetta turvata heidän työsuhteidensa jatkuvuus. Projektin tuloksellisuuden osoittamiseen kertyi näin vielä enemmän haasteita. Työsuhteiden jatkuvuuskyseminen projektiorganisaatioissa on siinä mielessä erittäin iso kysymys, että julkinen sektori ei voi jatkuvasti paisua projektiorganisaatioihin palkattujen työntekijöiden ja niissä kehitettyjen uusien työmuotojen vuoksi. Projektiorganisaatiot ovat osana palvelujärjestelmän kehittämistyötä. Ne ovat osa prosessia, jossa palvelujärjestelmä siirtyy uuteen kehitysvaiheeseen oppimisprosessien myötä (Schein 2001, 131–132).

Ryhmä- ja tiimityö

Projektityöntekijöiden mukaan eräs merkittävimmistä muutoksista projektityöhön siirryttäessä oli työn muuttuminen yksilö- ja työryhmätyöstä ryhmä- tai tiimityöksi. Erotan projekteista puhuttaessa toisistaan työryhmätyön, ryhmätyön ja tiimityön. Työryhmä on ryhmä, jolle kasvu tai kehittyminen työssä ei ole päämäärä. Jäsenet vaihtavat mielipiteitä työstä, työmenetelmistä ja tulevaisuuden näkymistä ja yhteisenä tavoitteena voi olla jonkin ehdotuksen tai raportin tuottaminen. Ryhmätyö on työryhmää kehittyneempi sen suhteen, että siinä ryhmän jäsenet myös auttavat toinen toisiaan oman vastuualueensa toteuttamisessa ja pyrkivät johonkin yhteiseen käytännölliseen tavoitteeseen. Aitoa yhteistyötä ja yhteistä toimintaa ei kuitenkaan ole. Painopiste on yksittäisten organisaatioiden, ammattien tai yksilöiden suoritustavoitteissa ja vastuissa. Työryhmän jäsenet eivät etsi todellista lisäarvoa yhteistyöstä. (Katzenbach & Smith 1993, 82–83.) Tämä näkyi tutkimuksen kohteena olevista projektiorganisaatioista erityisesti verkostohankkeissa (V1, V2), joiden pääasiallinen toimintatapa oli kokoontua ja keskustella hanketta varten asetettuna työryhmänä. Projektit vaihtelivat sen suhteen, milloin niiden toimintamuodosta voidaan puhua ryhmätyönä ja milloin tiimityönä, mutta vain harvoin ne olivat yksilö- tai työryhmätyötä.

”Jos projektit on toimivii ni, mull on se kokemus, et projektin tiimi on huomattavasti intensiivisempi ja se ryhmätyön kokemus ja tunne siitä on ihan toista luokkaa kun perustyössä. Se on yks semmonen antoisa juttu kans, mut se perustuu toisaalt siihen et ne on yleensä aina määräaikaisia, joka niinku mahdollistaa ryhmämuodostumisen ja ryhmäprosessin, toisin kun nää perustyöryhmät. Siin tiimissä on oltava joku sellanen riittävästi yhdistävä henkilökemia. Ei mikään byrokraattinen työryhmä, ei kenenkään määräämä. Et se ryhmä niinku valikoi itsensä.” (H16)

Työryhmän tai ryhmätyön muuttumisessa korkeatasoiseksi tiimiksi ja tiimimäiseksi työtavaksi voidaan erottaa eri tasoja ja vaiheita. Näitä tasoja on viisi; työryhmä, näennäistiimi, potentiaalinen tiimi, todellinen tiimi ja korkean suoritustason tiimi. (Katzenbach & Smith 1993, 84.) Esittelen tässä yhteydessä näistä tarkemmin kaksi, potentiaalisen tiimin ja todellisen tiimin, koska tutkittavien projektien ryhmätyö ja tiimit edustivat pääosin näitä kahta tyyppiä. Potentiaalisessa tiimissä on ryhmä, joka yrittää saada aikaan hyvää tulosta. Päämäärät ja tavoitteet ovat kuitenkin epäselviä, eikä yhteisvastuullisuus ole vielä juurtunut tiimiin. Tällaisia ryhmiä organisaatioissa on yleensä paljon. Todellisessa tiimissä kaikki ovat yhtä paljon sitoutuneita yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintatapaan ja tuntevat yhteisvastuuta. Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja, joita myös hyödynnetään. (Katzenbach & Smith 1993, 84; Pirnes 1994, 39–40.) Työn ohessa toteutetut projektit olivat lähinnä ryhmätyötä ja potentiaalisia tiimejä, koska niissä ei päästy niin intensiivisen yhteisen viitekehyksen muodostamisen ja työskentelyn prosessiin kuin mitä todelliselta tai korkean suoritustason tiimityöltä edellytetään. Työn ohessakin toteutetuissa projekteissa (V4, P2, P3, P4, P6) kokemukset ryhmän yhteisestä työstä olivat kuitenkin hyviä.

”Työssä kokee tunteen todellisesta ryhmätyöstä. Mun mielestä se on ainakin meidän kesken ihan oikea tiimi. Minä en osaa ajatella sitä niin selkeästi ammattien kautta vaan tekemisten. Jotenkin se on niin selkeää että me tehdään ihmisinä sitä työtä.” (H6)

OL: ”Mikä sinulle oli projektissa subjektiivisesti merkityksellistä?”

H5: ”No se, että teki tommosessa kolmen tiimissä töitä. Se oli mun mielestä ammatillisesti kauhean antoisa ja se että oltiin eri alueilta, nuorisotyöstä, lastensuojelusta ja perussosiaalityöstä aikuisten kanssa.”

OL: ”Oliko se pelkästään etu vai oliko siinä ristiriitoja erilaisten näkökulmien välillä?”

H5: ”Ei, mun mielestä meidän yhteistyössä näkökulmat täydensivät hyvin toisiaan”

H5: ”Niin ja sitten me saatiin konsultointiapua kasvatus- ja perheneuvolasta. Sieltäkin tuli vähän erilaista näkökulmaa ja sekin toimi mun mielestä kauhean hyvin. Se anto mulle sitä teoreettista taustaa niille asioille ja vahvistuksia.”

Projektien työryhmätyön muuttumista yhteiseksi työksi ja aidoksi yhteistyöksi edisti se, että työntekijät toimivat yhdessä asiakkaiden kanssa ja kentällä, tavallisesta työympäristöstä poikkeavassa työympäristössä. Näitä työympäristöjä tutkimuksessa olivat luonto, urheilukentät, nuorisotalot, koulut, kodit, leirikeskukset, lähiöt ja pihat.

”Se, että me mentiin sinne, missä ne lapset ja nuoret on oli kauhean positiivinen asia. Et me ei haluttu niitä minnekään talollekaan. Et me mentiin sinne pihalle ja oltiin siellä, et kaikki näki meidät, et se ensimmäinen tapaaminenkin ko meil oli, me sovittiin se sellaiselle paikalle, joka oli keskellä pihaa, eli lipputangon luona.” (H5)

Ongelmaksi työn ohessa toteutetuissa projekteissa koettiin niiden työaikaan liittyvä resurssointi. Esimiesten oletus siitä, että projekteja tehdään jotenkin harrastuksena eikä työn kehittämiseksi koettiin ikäväksi. Monet oman työn ohessa projektiin lähteneet työntekijät olivat halunneet osallistua työn kehittämiseen ja kokivat sen mielekkäänä. Siihen tarvittavaa aikaa oli ollut kuitenkin vaikea ennakoita.

”Siitä seuraa vaikeuksia, jos projektityötä ei määritellä erikseen työajaksi, eli että pitää ikään kuin tehdä omalla ajalla muun työn lisäksi.” (H4)

”Projektityökin on työtä eikä harrastusta, työolosuhteet ja resurssit pitäisi saada sen mukaisiksi.” (H34)

”Projektiluonteinen työ oman työn ohessa vie hirveästi ylimääräistä omaa aikaa, jota ei saa työajaksi.” (H6)

Projektit, jotka toimivat erillisinä projektiorganisaatioina ja joissa työntekijät toimivat päätoimisesti, siirryttiin yleensä prosessina tiimityöhön. Päätoimisten projektityöntekijöiden mukaan projekteissa tarvitaankin ehdottomasti tiimityötä.

OL: ”Mitä hyviä puolia tässä työssä on ollut, kun peilaat sitä sun entiseen työkokemukseen?”

H32: Tiimi, kun se toimii on suurin asia, jolla voi helpottaa tämän työn henkistä raskautta. Pystyy jakamaan sitä vastuuta, stressiä ja tehtäviä. Jos tiimiä ei ole tai se ei toimi niin projektityöstä puuttuu paljon.”

Tiimityön toimivuus ja intensiivisyys koettiin projektityössä merkittäväksi yksilön ja ryhmän kehitymis- ja jaksamistekijäksi.

”Henkilökunnan ihmissuhteet ovat olleet erittäin hyvät, parutaan, nauretaan ja riidelään, se on ollut erilaista kuin aiemmin.” (H29)

Uuden luomisessa ja kehittämisessä syntyi vahva omaan työhön ja työtovereihin sitoutuminen.

”Projektin työntekijöillä on ollut korkea työmoraali ja lojaalisuus projektille, ei pysty olemaan epälojaali projektille, työlle jonka on itse luonut.” (H32)

”Siinä oli se yhteinen tavoite ja yhteen hiileen puhaltaminen ja semmoinen positiivisuus ja innostuneisuus olivat ne kantavat voimat pitkälti. Yksi mikä tällaisessa helpottaa on se kun se on hyvin suunniteltu, se että rakenteet ovat jollain tavalla selkeät ja kaikkien myönteinen suhtautuminen ja halu tehdä. Näin ei tullut sitä että ei tollasta ja ei sitä. Joskus tulee kilpailua mutta meillä ei tullut kilpailua, että kuka tässä on paras ja kuka tekee eniten tai kuka tekee mitenkään.” (H6)

”Projektityössä suhde työtovereihin ja työn tekeminen on paljon intensiivisempää kuin perustyössä.” (H7)

Intensiivinen ryhmä- ja tiimityö projekteissa koettiin uudeksi ja kiinnostavaksi tavaksi tehdä haastavaa kehittämistyötä. Tutkimukseni haastateltavien mukaan projektimuotoisessa työssä näkyi todellinen muutos yksintyöskentelystä ryhmä- ja tiimityöksi.

”Paras tukitaso on se oma tiimi. Jokaisella on eri ammattijuttuja ja jokainen tietää vähän eri asioista ja joku tietää kaikesta. Se on hyvä. Kerran juteltiin että me ollaan tosi lähellä toisia, että missään aiemmassa toiminnassa ei ole ollut näin intiimiä työntekijöiden kesken.” (H12)

Työelämän uudistamiseen liittyvästä rakennemuutoksesta ja tiimiytymisestä, sekä erityisesti auttamismatteissa moniammatillisuudesta on puhuttu jo pitkään. Todellisuudessa sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioissa tiimiytymisestä näyttää muodostuneen enemmän työryhmän nimenmuutosprosessi kuin todellinen toimintatapojen muutosprosessi. Muutoksen vaikeutta on selitetty muun muassa julkisten organisaatioiden vanhakantaisilla ja hierarkkisilla organisaatorakenteilla ja johtamiskulttuurilla (Frilander 1997, 13; Cavén 1999, 171–173). Projektityössäkin ryhmä- tai tiimityö ei aina sujunut ja sen edellytyksiksi koettiin yhteisen arvopohjan löytyminen työlle ja henkilökemien toimivuus. Myös tunteista puhuminen koettiin tärkeänä.

”Jos tiimissä menee sukset ristiin, ni niitä on pakko setviä. Ei voi tehdä niin tiiviisti yhdessä töitä, jos paineet pääsee kasautumaan. Tunnetiloja pitää päästä jakamaan, niin silloin voit olla oma itsesi.” (H17)

Lisäksi oltiin sitä mieltä, että projektin vastuuhenkilölle ja työntekijöille tulee antaa vapaat kädet toimia. Vastuuta ja vapautta odotettiin sopivassa suhteessa, sillä vastuuta projekteissa koettiin olevan liikaa suhteessa vapauksiin. Projektien työntekijät kokivat, ettei heillä ole lupaa epäonnistua työssään. Odotukset sekä projektin ulkopuolella että sisäpuolella koettiin koviksi. Jatkuvan seurannan ja arvioinnin kohteena oleminen asetti paineita onnistua työssä. Osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että tämä oli myös luovuuden este. Se haittasi erilaisten ideoiden kokeilemistä työssä ja vaikutti näin ollen jossain määrin työhön motivoitumiseen. Seuraava aineistolainaus on työntekijältä, joka olisi halunnut päästä enemmän toteuttamaan omia ideoitaan.

OL: ”Onko se vastannut odotuksiin, mitä siinä alkuvaiheessa on ollut? Onko päässyt toteuttamaan kehitystarpeita?”

H3: ”Mulla on ollut liian kovat odotukset. Ei se niitä odotuksia ole koskaan täyttänyt. Se odotus, että olisi päässyt kehittämään on ajoittain jäänyt taka-alalle. Se ei ole tässä, niin kuin ajattelin, koko ajan mukana. Sitä jotenkin suojelee sitä tilannetta, mikä on se suhtautuminen sitten. Pääasia nousee nyt pinnalle, kun loppu rupeaa lähenemään. Miten otetaan vastaan.”

Huonoja tiimityökokemuksia saatiin projekteissa, joissa projektin johtaja tai projektista päävastuussa oleva henkilö ei kyennyt muuttamaan rooliaan tiimityöhön soveltuvaksi. Tuolloin eivät työntekijäkään päässeet tekemään työtään tiimityömäisesti. Sen vuoksi projektityö muutettiin ryhmä- tai parityöksi, jota johdettiin ryhmän tai parin ulkopuolelta. Pienissä projekteissa ei ollut johtajaa ollenkaan, vaan ryhmä tai tiimi toimi yhteisvastuullisesti ja itseohjautuvasti. Mikäli projekti organisoitui myös hallinnon tasolla, valittiin projektille johtaja tai ainakin vastuuhenkilö ja sille määriteltiin myös ohjaus- ja johtoryhmä. Näin tehtiin isoissa projektiorganisaatioissa (V1, V2, V4, P4, P5, P7).

Projektin organisoituminen palvelujärjestelmän eri tasoilla oli eräs vastaus siihen organisaatioiden kehittämistyössä mainittuun ongelmaan, jossa kehittäminen kohdistuu vain joihinkin organisaation osiin kerrallaan ja enimmäkseen käytännön työn tekemisen kulttuurin tasolle (Schein 2001, 141–142). Organisaation todellisen kulttuurisen muutoksen edellytyksinä ovat makrotasolla tapahtuva toiminta-ajatuksen kehittyminen, mesotasolla tapahtuva verkostoituminen ja mikrotasolla tapahtuva yksilön ajattelutapojen muutos (Juuti 1995, 25–26; 2001, 360–361). Projektioorganisaatioissa kehitettyjen toimintatapojen integroitumisen kannalta on ongelmallista, mikäli kehittäminen jää vain projekteissa toimivien työntekijöiden ajattelu- ja toimintatapojen muutokseksi. Seuraavassa tulosluvussa kuvataan tätä projektityöntekijöiden muuttunutta toiminta- ja ajattelutapaa suhteessa asiakkaisiin. Luvussa 8 palataan siihen, miten meso- ja makrotasolla projektien asemoituminen palvelujärjestelmään tapahtuu.

7 ASIAKASTYÖN KONTEKSTI JA ASIAKASSUHDE PROJEKTIORGANISAATIOISSA

Tässä tulosluvussa käsittelen projektiorganisaatioiden asiakastyön kontekstia, kehittyvää työorientaatiota sekä työntekijöiden suhdetta projektien asiakkaisiin. Projektiorganisaatiot vaihtelevat sen suhteen, mitä ne ovat suhteessa asiakkaisiin. Työn tekemisen uudistuvat rakenteet ja prosessit vaikuttavat asiakassuhteen laadulliseen muutokseen. Muutos näkyy myös tarpeena määritellä työorientaatio uudella tavalla. Riskilasten ja -nuorten palvelujen kehittämiseksi tehty työ nimettiin sosiaalisiksi nuorisotyöksi.

7.1 PROJEKTIORGANISAATIOT INTERVENTIONA, TAVOITTEELLISENA TYÖNÄ JA KEHITTÄMISPROSESSINA

Projektit kehittävät samanaikaisesti työmuotoja ja ovat kontaktissa asiakkaiden kanssa. Shillingin (1997, 174) määritelmässä asiakastyötä tekevät hankkeet ja projektit toteuttavat intervention, jossa sosiaalityöntekijä tai auttamistaho yhteisymmärryksessä asiakkaiden kanssa pyrkii parantamaan tai ylläpitämään yksilön, perheen, ryhmän, yhteisön tai väestön toimintakykyä ja hyvinvointia. Määritelmään sisältyy muutostyö (parantaminen). Kehittämistyötä ei erikseen korosteta, mutta se rakentuu määritelmän sisään. Kehittämistyö on yleensä pyrkimystä muutostyöhön. Sosiaalityössä kehittämisen reunaehdot on todettu ahtaiksi ja muutoksen aikaansaaminen työmuodoissa, toimintatavoissa ja asiakkaiden elämismaailmassa on vaikeaa ja haastavaa työtä (Laurila 1990, 20). Suomessa sosiaalityötä tehdään kunnissa liian pienillä resursseilla ja sen vuoksi paneutuvampaa ja muutosorientoituneempaa työtettä pidetään usein lähes mahdottomana (Marjamäki ym. 1998, 32–36; Karvinen-Niinikoski ym. 2005).

Projekteilla saadaan enemmän aikaa asiakastyölle, koska asiakasmäärät eivät ole niin suuret kuin palvelujärjestelmässä toimittaessa. Projektien määräaikaisuus merkitsee työn loppumista jossain vaiheessa (Sahlin 1996, 23–25). Projektiluonteisen työn määrittely intensiivijaksona asiakkuuden sisällä on kuvaava ilmaisu puhuttaessa erityisesti lastensuojelun asiakkuudesta, johon liittyy yleensä pitkäjänteisen työn tekemisen tarve (Känkänen 1992, 1993). Lastensuojelussa intensiivijaksoja tarvitaan erityisesti silloin, kun lapset ja/tai perheen tilanne eri syistä kriisiytyy. Tällöin intensiivisempi työjakso on tarpeellinen perheen tilanteen selvittämiseksi ja muutoksen käynnistämiseksi sekä lapsen tilanteen turvaamiseksi. Nuorten kanssa kyse on usein huolestuttavan tilanteen pysäyttämisestä (pähitteet, rikokset, väkivalta) ja vaihtoehtojen tarjoamisesta.

Projektiorganisaatiot voivat kohdistaa joko lyhyitä tai pitkiä interventioita asiakkaan tilanteeseen. Ne voivat olla luonteeltaan tavoitteellista muutosorientoitunutta työtä tai määräaikainen kehittämisprosessi. Usein projektiorganisaatioiden toimintaan sisältyvät nämä kaikki elementit, mutta painotukset vaihtelevat. Tutkimuksessa mukana olleet yksitoista projektiorganisaatiota kolmea verkostohanketta (V1, V2, V3) lukuun ottamatta sekä kehittivät työmuotoja ja työmenetelmiä että toimivat kontaktissa asiakkaiden kanssa. Seuraavaan taulukkoon on koottu tutkimuksen kohteena olleiden projektiorganisaatioiden toiminnan vaihtelua interventiona, tavoitteellisena työnä ja kehittämisprosessina.

TAULUKKO 5. *Projektiorganisaatio interventiona, tavoitteellisena työnä ja kehittämisprosessina*

Projekti-organisaatio	Interventio (P2, P6)	Tavoitetyö (P1, P3, P5)	Kehittämisprosessi (V1, V2, V3, V4, P4, P7)
Työn kohde	Asiakastilanne	Asiakkaan muutos	Asiakastyö, työtapo, palvelujärjestelmä
Projektin toteuttajat	Ryhmätyö, verkostot	Ryhmätyö, tiimi, verkostot	Tiimi, verkostot, ohjaus-/johtoryhmä
Päämäärä	Tiedon lisääminen, muutoksen käynnistäminen	Työntekijän ja asiakkaan tavoitteiden saavuttaminen	Työn kehittäminen organisaation eri tasoilla
Aikajänne	3 kk–5 kk	5 kk–3 vuotta	3 vuotta–10 vuotta

Tutkimuksessa mukana olevien projektiorganisaatioiden suunnitelmissa määriteltiin, että projektin tavoitteena on kehittää vanhoja ja luoda uusia työmuotoja. Ainoastaan yhdessä projektissa (P6) toiminta oli selvästi enemmän asiakasinterventio kuin kehittämisinterventio. Asiakasinterventiolla pyrittiin saamaan tietoa ja vaikuttamaan työn kohteena olevan yhteisön toimintaan suhteessa lapsiin ja nuoriin. Projektissa ei puhuttu kehittämisestä, mutta toimintatapa oli uusi ja siinä mielessä kehittävä kokeilu. Projektisuunnitelmien mukaan kaikissa projekteissa pyrittiin tekemään ja kehittämään ennalta ehkäisevää työtä jollakin tavalla riskiryhmiksi koettujen asiakkaiden kanssa. Työn kohteen määrittelyt vaihtelivat projektien välillä. Vaihtelu liittyi lasten ja nuorten ikään, asiakkaisiin liitettyyn problematiikkaan sekä siihen, oliko työn kohteena yksilö, ryhmä, perhe vai laajempi yhteisö tai toimintaympäristö. Laajempi yhteisö tai toimintaympäristö oli joko viranomaisverkostoihin liittyvä asiakkaan yhteisö, kuten esimerkiksi koulu tai sosiaalisin verkostoihin liittyvä yhteisö, kuten lasten tai nuorten vertaisryhmä tai asuinalue.

Projektisuunnitelmista puuttuivat yleensä tarkemmat asiakastyön tavoitteet. Ne tulivat esille dialogissa asiakkaisiin. Asiakaskohtainen tavoitteiden määrittely ja niiden toteutumisen seuranta vaihteli projektista toiseen. Tavoitteita asetettiin lasten ja nuorten ryhmissä liittyen huolen aiheeseen ja ongelmatikkaan, jonka vuoksi lapset ja nuoret oli projektiin ohjattu. Lapsiin ja nuoriin liittyviä ongelmia olivat kiusaaminen, kiusatuksi tuleminen, häiriökäyttäytyminen, syrjään vetäytyminen, lintsaminen, koulutehtävien laiminlyönti, vaikeudet oppivelvollisuuden suorittamisessa, koulutukseen hakeutumattomuus ja työttömyys. Perheeseen liittyen ongelmia olivat vanhempien kriisi- ja erotilanteet sekä lapsen tai nuoren hoidon laiminlyönti. Myös epämääräinen huoli lapsesta tai nuoresta ja halu saada lisäselvyyttä tuen tarpeesta olivat syitä ohjata lapsia ja nuoria projektiin. Lisätietoa tarvittiin myös tilanteissa, joissa työntekijät kohtasivat sellaisia ongelmia tai ilmiöitä, joista heillä ei ollut tietoa. Projektityö nähtiin yhdeksi ratkaisuksi tällaisessa tilanteessa. Esimerkkinä voidaan mainita yhden hyväksikäyttäjääikäisen ympärille muodostunut pedofiliarinki (ks. Lyytinen ym. 1995, 25), johon kuului useita jo aikaisemmin lastensuojelun asiakkaina olleita lapsia. Ammatillisesti tällainen lastensuojelupalveluissa aiemmin tuntematon työn tekemisen alue oli haastava.

H16: ”Projekti voidaan käyttää tietysti ratkaisemaan erityisongelmia tai tuottamaan tietoa tai taitoa ja asioita, joita ei vielä ole olemassakaan. Eli näistä projekteista sit viel kaikkein kiinnostavimmat on semmoset avoimella toimeksiannolla liikkeelle lähtevät projektit, joitten lopputulos ei oo ennalta määrätty. Se on se kaikkein kiinnostavin asia se sumee ja harmaa palvelujen tuotantoalue.”

OH: ”Miten sellaisen avoimen projektitoimeksiannon saa?”

H16: ”Tämmöinen niinkun suureks havaittu ongelma, joka vaatii oman tyyppist ratkaisua. Ne ratkaisuyritykset mitä me tehtiin, ei ollu onnistuneita. Toi pedofiliarinkiin kuuluneiden lasten auttaminen, sit ko sitä työstettiin, ei onnistunu, ni silloin ehdotimme muodostavamme työryhmän, joka tutkii asiaa sillä edellytyksellä, et sen työryhmän työn tulos ei oo lukkoonlyöty.”

Tällainen projektiluonteinen toimeksianto mahdollistettiin kolmelle työntekijälle, jotka muodostivat moniammatillisen tiimin ja saivat mahdollisuuden tehdä osa-aikaisesti työtä pedofiliarinkiin liittyvien asioiden ja ihmisten kanssa. Avoimet ilmiölähtöiset toimeksiannot olivat kuitenkin harvinaisia palvelujen kehittämisessä. Ilmiöt tulevat ja menevät nopeasti ja erillistä budjettia nopeaan reagointiin ei ole käytettävissä.

Projekteissa tuloksia pyrittiin yleensä varmistamaan suunnitelmallisesti ja tavoitteita asettamalla. Tosin tavoiteasettelut olivat harvoin konkreettisia ja mitattavia. Tämä oli toisaalta luonnollista, koska ennalta ehkäisevässä työssä lasten ja nuorten kanssa ei aina tiedetä mitä ollaan ehkäisemässä. Myöskään tiedossa ei ollut se, millaisia riskilapsia ja -nuoria työn kohteeksi loppujen lopuksi tulee. Tekemisen prosessi tuotti jatkuvasti muutoksia, mikä edellytti tavoitteiden tarkistamista. Tätä tehtiin työntekijöiden säännöllisissä arviointikokouksissa, joihin myös tutkija osassa projekteista osallistui. Sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen onkin suositeltu asiakas- ja toimijalähtöistä prosessikehittämistä. Tällöin kehittämistyön tavoitteena on muutoksen tuottaminen ja sen hallinta sekä projekteihin osallistuvien ihmisten vahvistaminen ja asiantuntemuksen tukeminen. (Sepänen–Järvelä 1999, 203–204.)

Sahlinin (1996, 241–244) mukaan projekti ei voi samanaikaisesti olla tavoitehakuinen ja muutoslিকে. Projekteja on kritisoitu siitä, että toimintatapoja ei muuteta, vaikka tavoitteita ei saavutettaisikaan. Voidaan kuitenkin kysyä, miksi projektin pitäisi olla sellainen kuin miksi se suunnitellaan? Projektien suunnitteluvaiheessa ei voi olla olemassa kaikkea sitä tietoa, joka tulee eteen projektia toteutettaessa. Projektit suunnitellaan eri todellisuudessa kuin niiden käytännön toteuttaminen. Alkuperäisen projektisuunnitelman tekevät usein henkilöt, jotka eivät ole mukana projektin toteuttamisessa (V1, V2, V4, P1, P4, P6, P7). Tämä ei ole hyvä asia ja projektisuunnitelmat tuleekin aina tarkentaa toteuttajien toimesta. Tavoitehakuisuus kehittämistyössä on tärkeää mutta yhtä tärkeää on myös joustavuus tavoitteiden tarkistamisessa.

Oleellisinta on jatkuva oman työn arviointi ja tavoitteiden tarkistaminen prosessin edetessä. Projektien arviointiin olisi hyvä ottaa mukaan myös asiakkaat, verkostoyhteistyökumppanit, taustaorganisaatioissa toimivat työkaverit, esimiehet ja muu projektin hallinto. Tähän pyrittiinkin osassa projektiorganisaatioita (V4, P5, P7). Rahoittajien suhteen tavoitteellisuus on siinä mielessä ongelmallista, että rahaa myönnetään yleensä tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi, joihin sitoudutaan raha-anomukseen liitettyssä suunnitelmassa. Eli rahoittajan suhteen keskustelut tavoitteista ja kehittämisprosessiin liittyvistä tavoitteiden muutoksista ovat tärkeitä projektin olemassaolon ja vaikutusten osoittamisen kannalta. Arvioinnissa on hyvä hyödyntää tutkimusta, mutta tärkeää on toimintaan osallistuvien välinen avoin dialogi ja kriittinen keskustelu.

Sektoroituneessa palvelujärjestelmässä verkostodialogin ongelmana oli riittämätön vuorovaikutus ja tästä ajoittain johtuva tiedon ja luottamuksen puute eri toimijoiden välillä. Asiakkaista ja työn kehittämistä käytävään ammatilliseen keskusteluun sekoittuivat jatkuvasti eri organisaatioiden ristiriitaisetkin näkökulmat ja intressit liittyen valtaan, arvovaltaan, talouteen, kunniaan ja maineeseen (TPK 4/1998, TPK 10/1999). Merkittävintä projekteissa on niissä tuotettu osaaminen ja oppiminen. Projekteissa oppineet ihmiset tuovat organisaatioille arvokasta tietotaitoa, joka tulisi osata hyödyntää (Pohjola 1999, 60–61; Jalava & Virtanen 1998, 2000). Projekteissa saatua kokemusta ei voi suoraan siirtää työntekijältä toiselle, mutta niissä tuotettuun toisiin toimimisen kulttuuriin uudet työntekijät voidaan sosiaalistaa (P7). Uusille työntekijöille kyettiin opettamaan uudenlaisia tapoja toimia.

”Ku meille piti palkata uus työntekijä niin me mietittiin että aina uudet työntekijät tuo jotakin uutta tullessaan. Ja hyvä niin mutt toisaalta oli huoli siitä että miten sit jatkossa säilyy se ammatillinen ote, joka tässä on kehittynyt. Mutt kyllä se yhteisöllisesti siirtyi se asiakaslähtöinen tapa toimia. Kyllä tässä välittyy näkemys siitä mihin suuntaan tässä projektissa kehittyä ammatillisesti.” (H29)

Projektien sisällä oppiminen ja uusien työntekijöiden sosiaalistuminen kehitettyyn työorientaatioon oli mahdollista. Projektien ulkopuolelle uuden osaamisen välittyminen riippui siitä, miten tiivistä verkostoyhteistyötä työntekijät tekivät ja miten hyvin dialogisiin suhteisiin kumppaneiden kanssa päästiin. Sosiaalisen nuorisotyön työorientaation laaja-alainen hyväksyntä ja työyksikön luominen kertoo oppimisen leviämistä ja toimintatapojen tarpeellisuudesta lasten ja nuorten palveluissa.

7.2 PROJEKTEISSA KEHITTYNYT TYÖORIENTAATIO

Työorientaatiolla tarkoitetaan työntekijän suhdetta omaan työhönsä. Työorientaatio määritellään niiden käsitysten pohjalta, joita työntekijöillä on työnsä tarkoituksesta ja kohteesta, työvälineistä sekä työyksikköön ja työnjakoon liittyvistä kysymyksistä. Työntekijän suhde työhön ja työyhteisöön liittyy koko organisaation toimivuuteen. (Tiuraniemi 1994, 26–28.) Projekteissa työyhteisön muodostaa ensisijaisesti projektiorganisaatio. Työorientaatio syntyy sekä yksilöiden aikaisemman työkokemuksen että projektissa tehtävän yhteisen työn kehittämisen pohjalta. Tässä luvussa käsittelemme projekteissa kehittyneitä työorientaatiota, työmuotoja ja työmenetelmiä.

Projektiluonteisuus

Projektin ja projektiorganisaation käsitteet ja määritelmät luovat kuvaa palvelujärjestelmästä täysin erillään olevasta toiminnasta. Kuitenkin tutkimukseni mukaan projektiorganisaatiot ja projektiluonteinen työ olivat osa palvelujärjestelmää ja sen jatkuvaa kehittämistä. Projektiluonteiselle työlle oli tyypillistä erilaisten toimitilojen ja toimintaympäristöjen luova hyödyntäminen. Sekä lastensuojelutyössä että nuorisotyössä tehdään jatkuvasti eri tavoin projektiorganisoidua työtä. Tätä kuvaa seuraavassa aineistolainauksessa eräs sosiaalisen nuorisotyön tekijä.

”Nuorisotyö on aina projektiluonteista, ei raha- ja henkilöresurssien suhteen vaan määrääjän vuoksi, joka ollaan lasten kanssa. Ei toiminnalle aseteta mitään yläikärajaa, vielä nuorten aikuistenkin kanssa tehdään töitä. Projektin pitää liittyä tiettyyn elämäntilanteeseen. Voi olla, että joku toinen on ottamassa vastaan nuoret yhdessä paikassa

tehdyn projektin jälkeen, ettei aina tehdä samassa paikassa ja samoin keinoin sekä 12-että 20-vuotiaalle.” (H1)

Tutkimuksessa mukana olleissa projekteissa kehitetyt työmuodot ja työmenetelmät vaihtelivat, mutta niistä voitiin löytää myös yhteisiä piirteitä (P1–P7). Projektiluonteiselle työlle oli tyypillistä erilaisten toimitilojen ja toimintaympäristöjen luova hyödyntäminen sekä toiminnallisten menetelmien käyttö ja kehittäminen. Työ oli pääsääntöisesti projektiluonteista myös projektin sisällä eli asiakastyön prosesseille määriteltiin alku ja loppu sekä tavoitteet ja menetelmät yhdessä asiakkaiden kanssa. Usein asiakastyön prosessia myös dokumentoitiin ja arvioitiin jonkin projektille tarkoitukseenmukaisen mallin mukaan.

Projektiorganisaatioissa tehdystä asiakastyöstä muodostui seuraavanlainen määritelmä. *Projektiluonteisuus on menetelmä, tapa tehdä suunnitelmallista sosiaalista muutokseen pyrkivää asiakastyötä yhdessä asiakkaiden kanssa. Pyrkimyksenä on samalla myös kehittää uusia toimintamuotoja ja työtapoja.* Tämä määritelmä ilmentää projekteissa tehdyn työn kahtalaista luonnetta sekä muutostyönä asiakkaiden kanssa että kehittämiseen pyrkivänä toimintana (vrt. Schilling 1997, 174). Toiveita pysyvään projektiluonteisen työn mahdollisuuteen tuli esiin projektityöntekijöiden näkemyksissä.

”Projektit tuottaa työtapoja ja niinku ajattelutapoja ja toimintatapoja. Mun kannalt kaikkein kiinnostavint on tämmönen projektiorganisaatioitten tietoinen ja menetelmällinen käyttö. Miten se on mahdollista julkisissa organisaatioissa? Mun mielest se ei oo mahdotont, mut tota miten se voitais tehdä mahdolliseksi? Tällaisten järjestelmien luominen ja sen ajattelutavan luominen et projektei voidaan käyttää ratkaisemaan erityisongelmia tai tuottaa tietoa ja myös taitoa ja asioita joita ei ole olemassakaan.” (H16)

Projektiluonteinen työ voi olla normaalia organisaation palvelutoimintaa osana työntekijöiden arkipäiväistä työtä. Projektiorganisoitu kehittäminen haastaa eri tavoin projektissa toimivat ja sen kanssa yhteistyöhön ryhtyvät organisaatiot, työntekijät ja asiakkaat. Pääsääntöisesti haastaminen edistää palvelujen dialogista arvioimista ja kehittymistä, jota tehdään yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Mikään tutkimuksen kohteena olevista projektiorganisaatioista ei kyennyt ilman sektorirajat ylittävää yhteistyötä toimimaan asiakkaiden hyväksi.

Verkostoituminen on käytännöllinen välttämättömyys riskilasten- ja -nuorten kanssa tehtävässä työssä. Ahrnen (1994, 77) mukaan verkostoituminen on luonteeltaan kelluvaa (free floating nature), joten sen suunnitelmallinen hyödyntäminen on haastavaa. Verkstorakenteet eli yhteista-paamisten organisointi voi olla luonteeltaan satunnaista, toistuvaa tai pysyvää. Kelluvat rakenteet ovat yleensä satunnaisia ja toistuvia, pysyvät rakenteet jopa organisaatioita. (Karjalainen 2006, 253–254.) Kelluvia verkstorakenteitakin voidaan kuitenkin hyödyntää suunnitelmallisesti. Tässä tutkimuksessa mukana olevissa projektiorganisaatioissa tapahtunut verkostoituminen oli luonteeltaan kelluvaa. Verkostojen suunnitelmallinen hyödyntäminen ei ollut systemaattista. Verkostotyö oli vielä 1990-luvulla kehittymätöntä ja menetelmät työntekijöille vieraita. Yhteistyötä pyrittiin tekemään kuitenkin erilaisissa verkstorakenteissa ja sinnikkyytensä johti usein lasten ja nuorten kannalta parempaan lopputulokseen. Asiakastyön tasolla projektit olivat hyvin strukturoituja ja suunnitelmallisia.

Projektin luonne määräaikaisena toimintana on asia, jota projekteissa jollakin tavalla aina ratkaistiin myös asiakastyön tasolla. Ratkaisuja tehtiin sen suhteen, miten paljon asiakkaita pitää projektin elinkaaren aikana olla ja miten kauan kulloisenkin ryhmän kanssa toimitaan. Työntekijöiden mukaan tämä tuotti projekteissa ongelmia, joita sitten eri tavoin ratkaistiin. Usein tarve työn jatkamiseen ei loppunut projektin päättyessä, vaan työtä siirrettiin ja räätälöitiin jatkumaan eri suuntiin. Joskus siirtymät onnistuivat hyvin, välillä huonosti ja tarve saattoi myös kadota. Projektityössä riskilasten ja -nuorten kanssa aikavälillä 1993–2003 näkyy siirtymä kolme kuukautta kestävästä asiakastyön prosesseista kolme vuotta kestäviin projekteihin ja palveluohjauksen kehittämiseen. Projektien määräaikaisuuden vuoksi niillä oli niin sanottu palveluohjausluonne eli projektin aikana ja viimeistään sen päättyessä asiakkaat ohjattiin tarpeen vaatiessa muiden palvelujen piiriin. Erityisesti verkostohankkeet (V2, V4) toimivat kokonaan palveluohjausperiaatteen mukaan. Palveluohjauksessa ilmeni myös asianajon tarvetta. Erityisesti tämä näkyi riskilasten ja -nuorten palvelutarpeen perusteluina ja ohjauksena mielenterveyspalveluihin ja psykiatriseen hoitoon (V4, P1, P4, P7).

Suunnitelmallisen sosiaalisen asiakastyön käsite on viime vuosina alkanut näkyä lasten ja nuorten palvelujen kehittämiseen liittyvissä hankkeissa muun muassa pääkaupunkiseudulla. Suunnitelmallista sosiaalista asiakastyötä lastensuojeluun on alettu kehittää myös Pesäpuu ry:n avohuollon kehittämishankkeessa Hämeenlinnassa, Kuopiossa ja Jyväskylässä. Painopiste on ollut lasten kanssa tehtävän työn kehittämisessä ja työskentelyn alkuvaiheessa tapahtuvassa yhteisessä arvioinnissa asiakkaan kanssa. Kehittämishankkeessa oli havaittu, että lasten kanssa tehtävä työ edellyttää erityisiä tiloja ja erilaisia toiminnallisia menetelmiä sekä hyvää verkostoitumista. (Möller 2002.) Projektiluonteisella sosiaalisella muutostyöllä riskilasten ja -nuorten kanssa ja suunnitelmallisella sosiaalisella asiakastyöllä on runsaasti yhtymäkohtia.

Sosiaalinen nuorisotyö

Sosiaalinen nuorisotyö on Turussa kehitetty työorientaatio (Linnossuo 1995, 1996, 2001, 2003, 2004). Sosiaalisen nuorisotyön kehittäminen tapahtui tutkimuksen kohteena olevissa projektiorganisaatioissa ja niistä syntyneissä pysyvissä toimintamuodoissa. *Sosiaalinen nuorisotyö on riskilasten ja -nuorten kanssa tehtävää yksilö-, ryhmä- ja perhetyötä, jota toteutetaan lähes aina moniammatillisesti.* Sosiaalinen nuorisotyö (socialt ungdomsarbete) käsitteensä on lainattu Ruotsista (Sahlee 1990), mutta työn sisällöt ovat muotoutuneet suomalaisista lähtökohdista. Käsitteen omaksuminen on tapahtunut sosiaalisen nuorisotyön verkostossa tapahtuneen projektityöntekijöiden yhteiskehittämisen tuloksena. Sosiaalisen nuorisotyön käsitteen ja sisällön määrittely tapahtui sosiaalisen nuorisotyön verkoston yhteisen koulutusprosessin aikana. Prosessi nauhoitettiin ja dokumentoitiin. Sosiaalisen nuorisotyön verkoston rakennemalli ja toimintaehdotusesitys jätettiin kaupungin ylimmän johdon käsittelyyn 3.10.1995. Ohessa on ote laajasta esityspaperista.

”Syrjäytymisriskissä olevien lasten ja nuorten kanssa tehtävän työn kehittämistä varten koottiin käytäntöä lähellä oleva työryhmä syksyllä 1993. Syksyn työskentelyn pohjalta luotiin visio poikkihallinnollisen yksikön kehittämisestä Turun kaupunkiin. Hanke sisällytettiin kaupunginjohtaja xx:n päätöksellä 10.6.1994 nuorisotoimen alaisuuteen. Vision konkretisointia on mietitty yhdessä käytännön työntekijöiden kanssa niin kenttätöissä kuin yhteisissä työryhmissäkin. Nyt esitettävä rakennemalli on useiden työntekijöiden yhteistyön tulosta. Prosessin seuranta ja raportointia varten hankkeeseen liitettiin myös tutkimus. Ehdotus rakentuu nykytilanteen kuvauksesta ja toivotusta tulevaisuudesta. Malliehdotus rakentuu normatiivisen, strategisen ja operatiivi-

sen tason, sekä toiminnallisen rakenteen kuvauksista ja niihin sisältyvistä perusteista ko. sosiaalisen nuorisotyön yksikön perustamiseen (V3, 3.10.1995).”

Esityksen pohjalta toiminnan rakenne ja työn sisältö hyväksyttiin ja toiminta vakinaistettiin verkostona osaksi lasten ja nuorten palvelujärjestelmää 9.4.1996 (liite 11). Sosiaalisen nuorisotyön käsitteen käyttöönotto liittyi työn muotojen ja sisältöjen uudistumiseen. Käsite ei leimaa, kuten erityisnuorisotyö tai nuorisohuoltotyö. Lisäksi se kuvaa työn sisältöä, sosiaalisten taitojen oppimista ja lasten ja nuorten osallisuuden lisäämistä paremmin kuin aikaisemmin käytetyt käsitteet.

Sosiaalinen nuorisotyö on usein projektiluonteista työtä. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että nuoret jäävät ”heitteille” projektin päätyttyä. Jokaiselle lapselle ja nuorelle pyritään räätälöimään polku, jota pitkin kulkea jatkossakin. Jatkotyön räätälöinnissä hyödynnetään yhteistyötä peruspalveluiden kanssa sekä muita verkostoja ja projekteja. Projektiluonteisuus sosiaalisessa nuorisotyössä tarkoittaa sitä, että työlle määritellään rakenne, alku ja loppu, toimintamuodot ja toimintatavat, tavoitteet, lasten, nuorten ja aikuisten pelisäännöt ja arviointiprosessi. Rakenne työn tekemisessä suojaa työntekijöiden jaksamista ja ammatillisuuden säilymistä. Myös nuorten ja heidän perheidensä on helpompi sitoutua, kun heillä on tiedossa ajat, paikat ja toivottu osallisuus sosiaaliseen nuorisotyöhön. Näin sosiaalinen nuorisotyö ei näyttäydä loputtomana projektina vaan tavoitteellisenä sosiaaliseen muutokseen pyrkivänä toimintana. (Linnossuo 2003, 2004.)

Sosiaalisessa nuorisotyössä toimitaan viranomaisia ”alemmalla” tasolla, lähellä lasten ja nuorten toimintaympäristöjä ja todellisuutta. Suomalainen sosiaalinen nuorisotyö eroaa ruotsalaisesta siinä, että Suomessa perhetyö ei ole niin tiivistä kuin Ruotsissa. Suomessa työ on enemmän lapsi- ja nuorilähtöistä. Työntekijät jalkautuvat lasten ja nuorten toimintaympäristöihin, kouluun, kotiin ja vapaa-aikaan. Suomessa sosiaalinen nuorisotyö sijoittuu selvemmin toisen asteen ehkäisevän työn (sekundaari) kenttään erotuksena kolmannen asteen (tertiääri) ehkäisevään ja korjaavaan työhön. Ruotsissa sosiaalista nuorisotyötä tehdään ehkäisevänä ja korjaavana työnä päihdeitä käyttävien ja rikoksia tekevien nuorten kanssa (Sahlee 1990, 16–17).

Sosiaalinen nuorisotyö on Suomessa enimmäkseen moniammatillista yhteistä toimintaa, mutta joissakin sovelluksissa sitä tekevät vain yhden ammattikunnan edustajat. Esimerkkinä voidaan mainita Turun nuorisotalot, joissa nuoriso-ohjaajat toteuttavat ehkäisevää, pienryhmämuotoista sosiaalista nuorisotyötä. Sosiaalinen nuorisotyö on useilla paikkakunnilla Suomessa muodostumassa nuoriso-ohjaajien ja sosionomien käytännöllisen työn viitekehyykseksi, käyttöteoriaksi riskilasten ja -nuorten kanssa tehtävään työhön. (Linnossuo ym. 2003, 2004). Turussa vuonna 2000 vakinaistettu sosiaalinen nuorisotyöyksikkö määrittelee toimintansa kohdennetuksi ennalta ehkäiseväksi työksi, jonka tavoitteena on lasten ja nuorten kasvun ja elämänhallinnan tukeminen. Työmuotoina ovat etsivä työ/katutyö, kohdennettu pienryhmätyö, monikulttuurinen työ ja päihdevalistus. Työtä tehdään moniammatillisena verkostotyönä yhdessä muiden alueellisten viranomaisten sekä järjestöjen kanssa. Työntekijöillä on joko nuoriso-ohjaajan tai sosionomin koulutus. (Sosiaalinen nuorisotyöyksikkö 13.9.2006. WWW-dokumentti). Uudessa nuorisotyölaissa vuodelta 2006 mainitaan sosiaalinen vahvistaminen ja sosiaalinen nuorisotyö nuorisotyön toiminta-alueina (Nuorisolaki 27.1.2006. WWW-dokumentti).

Asiakkaiden valikoituminen projekteihin

Projektien asiakasehdokkaat valittiin yhteistyökumppaneiden, usein koulujen, ehdotusten pohjalta. Yhteistyökumppaneille oli kerrottu projektista ja he pohtivat keille toiminta voisi olla hyödyksi. Ehdotukset käsiteltiin yhdessä projektin työntekijöiden kanssa ja valintojen tekemisen jälkeen lapsille, nuorille ja heidän perheilleen kerrottiin projektista ja sen tavoitteista. Lopullinen valinta projektiin osallistumisesta oli lasten ja vanhempien. Tutkimuksen kohteena olevista projekteista neljässä lapset valittiin yhteistyössä koulujen ja muiden viranomaistahojen, kuten esimerkiksi lastensuojelun kanssa. Yhdessä projektissa tehtiin työtä koko työttömien nuorten ikäluokan kanssa ja kahdessa alueprojektissa tietyn rajatun alueen lasten ja nuorten kanssa.

Lasten, nuorten ja perheiden valinnalla oli tärkeä merkitys ennalta ehkäisevässä projektityössä ja syrjäytymiseen vaikuttamisessa. Valintamenettely on tärkeä vaihe, jotta projekti kohdentuu oikein tarpeen ja tarjonnan suhteen. Asiakkaiden tarpeiden ja tilanteiden määrittely auttaa työntekijöistä arvioimaan omaa osaamistaan ja onnistumisen mahdollisuuksia projektityössä. Lisäksi valintatilanteessa pitää harkita lasten ja nuorten soveltuvuutta ryhmätoimintaan ja kulloinkin valittavana olevan ryhmän dynamiikkaa. Lasten valintaa projektiin punnittiin huolellisesti jo ennen kuin asiasta kerrottiin lapsille ja vanhemmille. Tätä voidaan pitää eettisenä ongelmana asiakkaiden tiedonsaannin näkökulmasta. Lapsista ja nuorista keskustellaan jo ennen kuin he ovat palvelujen asiakkaina. Voidaan myös ajatella, että asiakkaiden osallistaminen ja osallistuminen toimintaan, joka ei tapahdu heidän omasta aloitteestaan, edellyttää ammatillista ja ammattieettistä ennakkoharkintaa. Tämä on tärkeää erityisesti ennaltaehkäisevässä työssä, jossa aina ei tiedetä mitä ollaan ehkäisemässä ja miksi ollaan puuttumassa perheiden elämään.

Lapsille ja vanhemmille kerrottiin projektin tavoitteista ja toimintatavoista. Alkuvaiheen tiedottamisella oli tärkeä rooli sen suhteen, miten yhteistyö lähti liikkeelle. Alkuvaiheen tiedottamisesta työntekijät ratkaisivat, miten paljon lapsille ja vanhemmille kerrotaan projektin lapsikohtaisista valintakriteereistä ja millä lapsia ja perheitä motivoidaan osallistumaan. Työntekijöiden mukaan asiat esitettiin yleisellä tasolla eli kerrottiin mistä lasten kohdalla oltiin huolissaan sekä tämän lisäksi opettajien ja projektityöntekijöiden yhteistyöstä. Kaikkea lapsista ja perheistä olemassa olevaa tietoa ei kerrottu perheille. Motivointia erityisesti lasten suuntaan tehtiin toiminnan kuvaamisen avulla. Lasten halukkuudesta osallistua toimintaan työntekijät eivät olleet huolissaan.

”Kyllä lapset tulevat mukaan jos joku tarve on olemassa. Lastensuojelulapsilla on niin sellainen aikuisen nälkä, että ne kyllä tulevat kun joku on niistä kiinnostunut.” (H6)

Projektien saatua osallistujien luottamuksen työntekijät kokivat, että asiakkaiden kanssa voitiin olla normaalisti dialogissa ja puhua asioista suoraan niiden oikeilla nimillä. Viranomaisten välisen yhteistyön tekemisestä ja tutkimukseen osallistumisesta vanhemmilta pyydettiin aina kirjallinen lupa. Projekteja on kritisoitu siitä, että ne saavat tuloksia aikaan saadessaan valita asiakkaansa, toisin kuin lastensuojelun sosiaalityössä. Kuitenkin Arnkil (1991) ja Heino (1997) ovat tutkimuksillaan sosiaalityöstä osoittaneet, että asiakkaiden valintaa tehdään jatkuvasti myös toimistokeskeisen sosiaalityön ja lastensuojelutyön sisällä. Työntekijöiden mahdollisuudet valita asiakkaitaan olivat rajalliset myös projektityössä. Projekteihin otettiin mukaan lapsia, joita niihin ehdotettiin muiden lasten ja nuorten kanssa työtä tekevien ammattilaisten toimesta. Jalkautuvassa ja ryhmämuotoisessa projektityössä asiakkaiden valintaa ja työntekijöiden vastuuseen liittyvät kysymykset ovat erilaisia kuin toimistokeskeisessä työssä. Tätä kuvaa hyvin seuraava projektityöntekijän pohdinta.

”Kun mietin virkavastuu ja henkilökohtaisen vastuun rajaa meidän osalta, niin virkavastuu meitä ohjaa vähemmän ja projektityöryhmästä lähtevä vastuu, jonka ottaa omasta työstä on suurempi vaikutuksiltaan kuin virkavastuu. Meidän osalta on hallinnollisesti otettu kantaa siihen että teemme tätä työtä ja siihen on työaikaa käytössä, se saa sitä työtä tehdä ja sillä on vastuu työstä. Vastuu ymmärretään myös ylempänä. Senhän vanhemmat tietää että kun he antavat lapsensa meille ja lapset tulevat autoon niin liikenteeseen liittyy riskejä. Tuli mieleen viimeviikkoinen keskustelu siitä, että tiedetäänkö me, mikä riski me otetaan kokoamalla tällaisia nuoria yhteen ja mennään heidän kanssaan jonnekin puukot kädessä tekemään juttuja, jos vaikka sattuu jotakin. Pitäisikö tukena olla asiantuntijalausuntoja siitä, ettei kellään ole raivostuessaan tapana käyttää puukkoa. Ettei ole liian suuria riskejä, tosin kaikessa on riskinsä. Meillä oli valinnassa mukana koulupsykologi, jolta kysyttiin onko ryhmä tasapainoinen, toimiiko se, mutta ymmärsikö hän ottamansa vastuun, että nyt me voidaan mennä sanomaan (naurua) tiukan paikan tullen, että psykologi sanoi että kyllä tämä ryhmä toimii. Vanhemmat tietävät paljon lasten välisistä suhteista, tappeluista alueella ja vapaa-aikana.” (H1)

Vastuunotto projektityössä herättää toisenlaisia käytännön ongelmia ja kysymyksiä kuin toimistokeskeinen työ ja vaikuttaa myös asiakkaiden valintaan. Kaikkea sitä tietoa, mikä liittyy riskilasten- ja nuorten tilanteeseen ja käyttäytymispiirteisiin, ei koskaan ole käytettävissä. Vanhempien kanssa lapsista pitäisi voida keskustella enemmän jo projektin valintatilanteessa. Valintaprosessiin liittyvää asiakkaiden arviointia tulee edelleen kehittää, jotta asiakkaiden tilanteisiin ja tarpeisiin osataan vastata ammattitaidolla sekä soveltuvin menetelmin. Tätä kehitettiin yhteistyössä kasvatus- ja perheneuvolan psykologin (P4) ja Kelan moniammatillisen tiimin kanssa (V4). Erityisen tarkkana olisi syytä olla sen suhteen, miten psyykkisesti sairaita lapsia ja nuoria toiminnan piiriin otetaan. Pahimmassa tapauksessa voi käydä niin, että lapselle tai nuorelle aiheutuu enemmän haittaa kuin hyötyä projektiin osallistumisesta.

Kaikissa projektiorganisaatioissa oltiin huolestuneita lapsista ja nuorista ja heidän tilanteistaan. Se on syy, miksi projektit olivat olemassa ja millä niiden olemassaolo perusteltiin. Kun lapsia etsittiin projekteihin, työn kohteeksi haettiin erityisesti lapsia ja nuoria, joiden epäiltiin olevan jollakin tavoin riskitilanteessa. Syrjäytymisvaarassa ja erityisen tuen tarpeessa olevia lapsia näytti olevan varsin paljon, kun asiaa lähdettiin kouluista kyselemään. Projekteihin esitettiin enemmän lapsia kuin niihin pystyttiin ottamaan. Usein projektin käynnistyttyä työntekijöiltä tuli vielä kyselyjä lasten ja nuorten mahdollisuuksista päästä mukaan.

”Yhteistyöverkostosta tulee paljon paineita ottaa lapsia ja nuoria mukaan projektiin. Siinä alkuvaiheessa tuli paljon soittoja, että siellä ja siellä on sellainen ryhmä, että ettekö voisi ottaa sitä ryhmää...tarvetta sijoittaa lapsia tämän tyyppiseen työhön kun on...pyyntöjä on tullut muualtakin, muun muassa taloyhtiöiltä.” (H2)

Työntekijöiden mukaan lasten valintaan liittyvät asiat tulee olla perusteltavissa myös ulkopuolisille. Lisäksi projektissa pitää voida kieltäytyä ottamasta uusia lapsia ja nuoria mukaan, jotta ei epäonnistuta siinä, mitä muiden toimintaan osallistuvien kanssa on ehditty saavuttaa. Joskus poisjääneiden lasten tilalle on otettu uusia lapsia, mutta siitä oli enemmän huonoja kuin hyviä kokemuksia. Projekteihin yritettiin ohjata myös lapsia ja nuoria, joiden kanssa oltiin neuvottomia tai väsyneitä. Joskus projekteihin tuli niin oireilevia lapsia, että heidän paikkansa oli muualla kuin ehkäisevän työn

projekteissa. Projektioorganisaatioissa tehdyssä työssä tulee hyvin näkyväksi erityisen tuen tarpeessa olevien lasten ja nuorten palveluiden riittämättömyys ja kyvyttömyys tavoittaa asiakkaitaan.

Kolmessa projektissa lasten ja nuorten valintaprosessi oli siinä mielessä avoin, että projektin toiminta oli tarkoitettu kaikille yhden kriteerin täyttävillä lapsille ja nuorille. Aluetyöprojekteissa (P2, P5) kriteerinä oli asuinalue ja nuorten aktivointiprojektissa (P7) kriteerinä oli työttömyys. Näissä projektioorganisaatioissa vältettiin työn näkyvä rajaaminen jollakin tavalla riskiryhmiin. Näin asiasta ei tarvinnut keskustella myöskään projekteihin osallistuvien lasten ja nuorten kanssa. Riskilapsuuden ja -nuoruuden määrittelyä koskevat kysymykset johtivat kaikkiaan moniin pohdintoihin työntekijöiden keskuudessa.

”Mä oon paljon puhunut siitä, että voidaanko koota yhteen, onko moraalisesti oikein tuossa iässä tai eettisesti oikein alkaa valikoimaan riskilapsia. Tämä häiritsee mua siksi, että asiasta puhutaan niin sillä lailla, että tää homma on kunnossa, tai sen pitäisi olla kunnossa tämä vaitiolojuttukin. Se ei loppujen lopuksi ole niin yksinkertainen asia. Puhutaan paljon siitä, että voidaan puhua asioista, kun kaikki ollaan kerran viranomaisia, joilla on vaitiolovelvollisuus, tämä juttu voi liikkua meidän kesken. Mun mielestä se on oltava niin, että vanhemmillakin on tiedossa se joukko, jolle asioita kerrotaan. Kyllä tässä kaupungissa on paljon virkamiestyöryhmiä, joissa puhutaan lapsista nimillä, niin ettei vanhemmat tiedä missä yhteydessä heistä puhutaan. Mä hämmästelen esimerkiksi sitä käytäntöä, että yhden projektin nuorten nimet olivat menneet lautakuntaan, joka on julkinen.” (H1)

Työntekijöiden mukaan työn kehittämiseksi pitäisi luoda moniammatillinen arviointijärjestelmä sen suhteen, keitä riskilapset ja -nuoret ovat ja millä tavoin heistä ollaan huolissaan. Koulun oppilashuollon katsottiin olevan tässä mielessä sopiva taho. Kuten seuraavasta aineistolainauksesta voi todeta, projektityöntekijät luottivat koulun näkemukseen riskilapsuudesta ja -nuoruudesta.

”Mun kokemuksen mukaan koulu aika hyvin tietää ja tunnistaa niitä lapsia, jotka ovat jollain lailla erityisen huomion ja toimenpiteiden tarpeessa. Joidenkin nuorten kohdalla erittäin hyvin, että jos eka luokalla on sanottu, että huonosti menee, niin huonosti on mennyt myös jatkossa. Ehkä se on tällainen itseään toteuttava ennuste, mutta kyllä siellä niin kuin on sitä näkemystä asioista. Mutta riskit ja ongelmat pitäisi osata tarkasti määrittellä. Ei sellaista nykyään tehdä, eikä taustoja tunneta kovin hyvin.” (H1)

Neljässä projektissa (P1, P3, P4, P5) ja kolmessa verkostohankkeessa (V1, V3, V4) kehitettiin myös tapaa, jolla riskilapset ja -nuoret voidaan määrittellä ja löytää. Ehkäisevän työn oikean kohdan määrittely koettiin vaikeaksi asiaksi ja arviointi toivottiin siirrettäväksi jonkun muun tahon tehtäväksi, esimerkiksi oppilashuoltoon tai kasvatus- ja perheneuvolaan.

”Ettei tämän työmuodon nyt tarvitsisi tai ei siinä oikein voikaan aina niin hirveästi miettiä, että onko tämä nyt ennaltaehkäisevää vai mitä tämä on, ollaanko me oikeassa kohdassa, mistä sen voi tietää? Jatkokehittämisen kannalta olisi järkevää että tarve arvioitaisiin jossain muualla ja me sitten yrittäisimme vastata siihen tarpeeseen näillä meidän yksilö- ja ryhmätyön keinoilla.” (H3)

Oikeassa kohdassa oleminen ja toimiminen syrjäytymisen ehkäisemiseksi on haaste, jota on vaikea ratkaista. Myöhemmin kehitetty huolen harmaa vyöhyke on hyvä menetelmä työntekijöiden ja erilaisten työryhmien yhteiseen riskien ja huolenaiheiden määrittelyyn. Huolivyöhyke toimii erityisesti palvelujärjestelmän ”harmaalla vyöhykkeellä”, jossa on paljon sujuvaa palvelua mutta myös tilanteita, joissa lasten ja nuorten asioihin olisi pitänyt jo varhemmin puuttua (Arnkil & Eriksson 1999, 105).

Yksilö- ja pienryhmätyö

Projektiorganisaatioissa tehtiin sekä yksilö- että pienryhmätyötä. Pääasiassa lasten ja varhaisnuorten (9–15-vuotiaat) kanssa tehtävän työn projekteissa (P1–P6) toimittiin pienryhmissä (5–10 lasta tai nuorta), joita ohjasi useimmiten kolme aikuista. Vanhempien nuorten (16–25-vuotiaat) kanssa tehtiin enemmän yksilötyötä ja palveluohjausta (V4, P7). Yksilö- ja ryhmätyön suhde vaihteli eri projektien välillä ja sisällä riippuen tilanteesta ja tarpeesta.

”Yksilötyötä tarvitaan erityisesti alkuvaiheessa ja sitten se vähenee, tulee ryhmätapaamisia, yksilökohtaista työtä käytetään tukena ja siksi, että luottamus kasvaisi omiin avuihin ryhmässä ja että luottamus ja suhde ohjaajaan säilyy.” (H1)

Projekteissa lähtökohtana oli lasten ja nuorten sosiaalisten taitojen kehittäminen, joten pienryhmän merkitys korostui tässä tehtävässä. Lisäksi pienryhmässä saatiin työn alle tilanteita, jotka aiheuttivat lapsille ongelmia sosiaalisissa suhteissa.

”Nämähän on kaikki meidän lapset oikein superkilttejä, kun niiden kanssa on kahden kesken. Ongelma ei ole siinä, miten päästä lasten kanssa hyvään henkilökohtaiseen kontaktiin vaan lasten sosiaalisissa suhteissa ja taidoissa, jotka tulevat esiin pienryhmätyössä ja lasten normaaleihin toimintaympäristöihin tutustuttaessa. Silloin saadaan selville esimerkiksi se, miksi jotain lasta kiusataan ja miksi hän saa turpaansa.” (H1)

Monissa projekteissa näkyi prosessi, jossa oli lähdetty liikkeelle pienryhmätyöstä lasten ja nuorten kanssa. Yleensä myös yksilöllisen työn ja tuen tarve huomattiin projektiin osallistumisen aikana. Tämä tuli esiin etenkin niissä projekteissa, joissa oli mukana lapsia ja nuoria, joiden kohdalla lastensuojelun väliintulon ja korjaavan työn tarve alkoi näyttää ilmeiseltä. Lastensuojelutyö on erityisen hajoavaa ja verkostoivaa tilanteiden kriisiytyessä (Arnkil & Eriksson 1999, 79–80). Tämä näkyi myös tutkimuksen kohteena olevissa projekteissa. Esimerkiksi yhdessä projektissa koettu lastensuojelutarpeen ja psykiatrisen hoidon tarpeen arviointi muutti projektin arkea huomattavasti. Yhteistoiminta huolen kohteena olevan lapsen, hänen perheensä, lapsiryhmän ja viranomaisverkoston kanssa muuttui ja laajeni. Seuraava työntekijän tapauskuvaus kertoo tällaisesta tilanteesta.

”Meille oli todella vaikeaa ratkaista sitä, miten tilanteessa pitäisi toimia. Se poika oli todella vaikea ryhmässä ja piti ratkaista, onko hänelle hyväksi olla ryhmässä ja tuen piirissä vai kärsikö muu ryhmä hänen läsnäolostaan? Ja miten me osaamme toimia oikein suhteessa yksilöön ja ryhmään? Viime kädessä olimme siinä tilanteessa, että lastensuojelun tarve ja psykiatrisen hoidon tarpeen arviointi oli ilmeinen, mutta keinot lastensuojelussa vähissä ja jonot hoidon tarpeen arviointiin pitkät. Eli meille jäi sellainen tilanne, että jos emme jatka työskentelyä pojan kanssa, niin ei sitä tee oikein kukaan muukaan, sillä välin kun odotellaan. Ja koulustakin poika oli paljon poissa, mutta tuli meidän ryhmään kuitenkin. Meidän tiimin energia alkoi mennä tän yhden lapsen

asioiden kanssa toimimiseen. Sitten vielä muiden lasten vanhemmat alko olla sitä mieltä, että ulos vaan poika projektista. Me kuitenkin päädyttiin siihen, että erityisesti tän pojan kanssa pitää jatkaa ja siitä syntyi sitten iso metakka, kun vanhemmat eivät tykänneet, että me keskitytään nyt tähän poikaan. Koko tilanteen kriisiytyttyä päätimme lopettaa ryhmän, tehdä yksilötyötä ja verkostotyötä pojan kanssa ja pysähtyä miettimään, miten jatkossa projektissa toimitaan tällaisissa tilanteissa. Myöhemmin selvisi, että projektiin tullut poika oli perheestä, joka oli jo pitkään ollut tunnettu lastensuojelutyössä. Eli siis ihan väärä poika meidän projektiin, mutta kun kukaan ei ollut muutakaan keksinyt.” (H3)

Työntekijät päätyivät suhteessa projektin perustehtävään, ennalta ehkäisevään työhön nähden poikkeukselliseen ratkaisuun. Työn kohteeksi otettiin vaikeimmassa tilanteessa oleva lapsi. Tällaiset ratkaisut ovat poikkeuksellisia siinä mielessä, että yleensä päädytään siihen, että vaikeimmat tapaukset siirretään eteenpäin ”pätevämpien asiantuntijoiden” hoiviin, kuten Arnkil (1991, 107) asian ilmaisee. Kyseisessä tilanteessa siihen koettiin olevan todellinen tarve, mutta ei mahdollisuutta ainakaan toistaiseksi. Projektin loppuarviointikeskusteluissa työntekijät eivät voineet edelleenkään olla varmoja ratkaisunsa merkityksestä ja vaikuttavuudesta, mutta he olivat kokeneet toimineensa siinä tilanteessa käsillä olevien resurssien, parhaan kykynsä ja eettisen pohdintansa pohjalta oikein (P1).

Moniammatillisuus erityisesti korjaavassa, viimesijaisessa lastensuojelussa on todettu kompleksiseksi asiaksi. Lastensuojelun sosiaalityössä on asiakkaita, jotka ovat siirtyneet muiden organisaatioiden asiakkuudesta eteenpäin tai jotka eivät ole normaalipalveluiden piirissä lainkaan (Arnkil & Eriksson 1999, 73–74). Moniammatillinen projektityö voidaan nähdä yhtenä pyrkimyksenä palauttaa työtä ja vastuuta riskilapsista ja -nuorista myös muiden ammattien kannettavaksi ja tekemään ennalta ehkäisevää lastensuojelutyötä.

Työmenetelmät

Projektityössä päästiin haastateltavien mukaan asiakkaiden kohteistamisen sijaan yhteiseen työn tekemisen prosessiin. Toiminnallisilla työmenetelmillä oli vaikutusta tähän. Toiminnallisten menetelmien käyttö myös jalkauttaa työntekijät ja asiakkaat erilaisiin toimintaympäristöihin.

”Projekteissa merkittävää on toiminnallisuuden kautta tapahtuva työntekijöiden ja asiakkaiden yhteinen oppiminen. Tässä on joutunut niin paljon kokemaan, se tässä muodostuu suurimmaksi anniksi, se mitä tässä on näitä vaikeuksia ollut. Kun tähän tulee näkee ja kokee nuorten kanssa paljon erilaista, vaikeittenkin tapausten.” (H3)

Toiminnallisuus työmenetelmänä on auttamistyötä, jossa työntekijä ja lapsi tai nuori yhdessä osallistuvat heitä molempia kiinnostavaan tekemiseen. Yhteisen toiminnan tavoitteena on luoda hyvä ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde toimijoiden välille ja saada aikaan yhteisiä mielekkäitä kokemuksia. Kokemusten mielekkyys ei aina tarkoita sitä, että tekemisessä onnistutaan. Kokemuksesta voidaan yhdessä oppia jotakin, joka edistää elämässä selviytymistä. Aidoissa tilanteissa voidaan myös opetella toisenlaisia tapoja reagoida ja toimia. Tästä voidaan mainita esimerkkinä projekti lastenkotilapsille, joiden kanssa tehtiin toiminnallista työtä aggressiivisen toimintamallin poistamiseksi (Lyytinen & Ström 2003, 106). Sosiaalisessa auttamistyössä lasten ja nuorten kanssa on tärkeää sosiaalisten taitojen oppiminen ja tunneilmaisun kehittyminen. Toiminnalliset ja luovat työmenetelmät ovat lisääntyneet sosiaali- ja terveystaloudissa. Niiden vaikutus liittyy kokemuksel-

lisuuteen ja yhteisyyteen. Toiminnallisuuden avulla voidaan tehdä näkyväksi ajatuksia, tunteita ja mielikuvia. (Keränen ym. 2001.)

Toiminnallisessa työssä lasten ja nuorten kanssa leireillä on suuri merkitys. Ne vaativat aina erityisjärjestelyjä palkkauksen, työaikojen, paikan ja tarvittavan kaluston ja kuljetusten suhteen. Leirit koettiin kuitenkin tärkeiksi ja niiden vuoksi kannatti nähdä vaivaa.

OH: ”Mitä sinä luulet, mikä oli ekan leirin merkitys?”

H34: ”Aika suuri. Oltiin me muutaman kerran nähty ennen sitä leiriä, mutta ei oltu oltu vuorokauttaakaan yhdessä. Se oli ratkaisevaa. Leirit ovat merkittävä ryhmäprosessin syntymisen edellytys ja parantaja.”

Leirien merkitys koettiin tärkeäksi sekä asiakkaiden että työntekijöiden tutustumisen ja ryhmäytymisen kannalta. Lisäksi niissä saatiin käsiteltyä sellaisia asioita lasten ja nuorten tilanteesta sekä tavoista toimia, jotka eivät tulleet esiin viikkotapaamisissa. Samalla tilanteisiin pystyttiin myös välittömästi reagoimaan ja opettamaan toisenlaisia tapoja toimia. Joissakin tilanteissa myös vanhemmat osallistuivat leirien suunnitteluun ja toteutukseen. Nämä kokemukset olivat erityisen merkittäviä lapsille itselleen sekä työntekijöille yhteistyösuhteiden kehittämisessä vanhempien suuntaan.

Verkostotyö voidaan jakaa asiakkaiden sosiaalisten verkostojen ja kanssa tehtäväksi työksi ja viranomaisverkostoissa tehtäväksi työksi. Viranomaisverkostoissa tehtävässä työssä lähdetään siitä, että tilanteen mukaan myös asiakkaiden sosiaaliset verkostot tulevat mukaan työskentelyyn. Sosiaaliset verkostot mainitaan yhdeksi kehittämisen suunnaksi lasten ja nuorten palvelujen kehittämisessä (Arnkil 1991; Seikkula 1994; Heino 2000). Asiakkaiden sosiaaliset verkostot olivat kiinnostuksen kohteena myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen kohteena olevissa projekteissa sosiaalista verkostotyötä olivat esimerkiksi isän ja lapsen tapaamisten järjestely eron jälkeisen tilanteen vuoksi tai sukulaisten kutsuminen yksinhuoltajaäidin tueksi. Projektien asiakkaila oli työntekijöiden mukaan verrattain heikot sosiaaliset verkostot tukenaan.

”Asiakkaiden sosiaaliset verkostot ovat niin löyhiä nykyisin, ettei sinne suuntaan paljon ole tehtävissä, tai sitten ongelmat ovat niin suuria, etteivät asiakkaat itse halua yhteyksiä sukulaisiin.” (H5)

Erityisesti lasten ja nuorten vanhempien sosiaalisten verkostojen hyödyntäminen projektiorganisaatioissa oli vähäistä. Työssä keskityttiin lapsiin ja nuoriin ja heidän kauttaan työssä ilmenevät ja heidän elämässään läsnä olevat ihmiset voitiin kutsua mukaan työskentelyyn. Tällöin kyseessä olivat usein lasten arjessa olevat henkilöt; isovanhemmat tai lasten ja nuorten ystävät. Tällaisia ihmisten arkeen kytkeytyviä verkostoja on alettu kutsua luomuverkostoiksi (Arnkil & Eriksson 1999, 80).

Aluetyöprojekteissa, joita tutkimuksen kohteena oli kolme (P2, P3, P6) toimittiin sekä viranomaisverkostojen että sosiaalisten verkostojen tasoilla. Kahdessa alueprojektissa (P3, P6) kolmen hengen tiimi teki työtä ala-asteikäisten lasten ryhmän kanssa ja yhdessä alueprojektissa (P2) toimintaa koordinoi yhteistoimintaryhmä, jonka jäsenet kehittivät yhdessä uusia toimintatapoja ja sopivat siitä, kuka vastaa jonkin osa-alueen toteuttamisesta. Yhteistoimintaryhmä oli avoin ja kelluva verkostorakenne, johon otettiin tilanteen ja tarpeen mukaan uusia toimijoita.

7.3 PROJEKTIN LAPSI- JA NUORIKESKEISYYS

Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyyden lisääminen palvelujärjestelmässä on ollut keskeinen pyrkimys palvelujen kehittämisessä 1990–2000-luvuilla. Tämä näkyi myös projektisuunnitelmissa. Asiakslähtöisyys suunnitelmissa näkyi asiakkaiden vapaaehtoisena osallistumisena ja osallistamisena toiminnan suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen. Suunnitelmissa puhuttiin myös yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden huomioimisesta. Ryhmämuotoisessa työskentelyssä sosiaalisten taitojen oppiminen oli ensisijaista. Verkostohankkeissa ja yksilölliseen palveluohjaukseen perustuvissa projekteissa sen sijaan yksilöllinen tavoitteiden asettaminen ja omien polkujen löytyminen oli keskeistä asiakastyössä. Projekteissa asiakslähtöisyyden toteuttaminen koettiin mahdolliseksi.

”Projektin helpottaa huomattavasti kommunikaatiota asiakkaisiin, siinä saadaan paremmin asiakkaan lähtökohdat, toiveet, näkemys ja tieto esiin.”(H32)

”Me lähdettiin niistä nuorista liikkeelle, niitten tavoitteista ja ongelmakentästä. Ja sit se, että kokonaisvaltainen työ on mun mielestä mielenkiintoista ja antoisaa. Sai ihan oikeasti olla niiden lasten nuorten kanssa ja niiden muksujen näkökulman siihen kokonaisuuteen.” (H5)

Kokonaisvaltainen työote tuli mahdolliseksi, kun asiakkaita voitiin kohdata arjessa ja soveltaa heidän kanssaan moniammatillista työtettä. Projektit olivat joko moniammatillisia tai työ lasten ja nuorten kanssa räätälöityi moniammatilliseksi. Tätä kuvaa seuraava aineistolainaus.

”Se on ihan selkeesti silleen, että mä teen enemmän töitä muiden työntekijöiden kuin oman organisaation työntekijöiden kanssa. Se menee silleen, että kun mulla on joku muksu tässä, josta olen huolissaan niin sitten lähdän miettimään keitä työntekijöitä tunnen, joista voisi olla tälle lapselle hyötyä. Ja sitten niin, jos muksulla on olemassa hyvä suhde vaikkapa henkilöön x, niin sitten se henkilö on automaattisesti mukana tässä.” (H7)

Myös projektien verkostoyhteistyökumppaneiden vastauksissa näkyi projektityön asiakslähtöisyys.

”Projektissa asiakslähtöisyys toteutuu, sillä on erilliset nuorille tarkoitettut toimitilat, räätälöintiä tehdään yksilö- ja henkilökohtaisesti ja työn maine kiirii ja on hyvä nuorten keskuudessa. Projektin työntekijöillä on hyvin asiakslähtöinen työorientaatio.” (Pkys7/1)

”Projektissa toteutuu palveluperiaate; välittäminen, välittömyys, positiivisuus, ystävällisyys, reippaus, ei-viranomaisuus ja rentous.” (Pkys7/8)

Projekteissa asiakkaiden kanssa tehty työ merkitsi asiakkaille tarjottavaa palvelua. Lastensuojelun viranomaistyöhön verrattuna siitä jäävät pois kontrolliin liittyvät elementit. Työntekijät olivat kuitenkin tietoisia siitä, että he voivat joutua asiakkaiden kanssa tekemisiin myös lasten etuun ja perheiden kontrolliin liittyvien asioiden osalta. Lasten ja nuorten kanssa toimittaessa tämä oli sikäli luontevaa, että työntekijät asettuivat lähityössä lasten kanssa ohjaajan ja kasvattajan rooliin. Tällöin kontrollin elementit olivat aina läsnä myös projektityöntekijöiden ja lasten välisissä suhteissa. Suh-

teessa perheisiin asia oli monimutkaisempi. Lapsen edun nimissä työntekijät joutuivat ottamaan kontrolliin liittyviä tehtäviä hoitaakseen ja tekemään myös lastensuojeluilmoituksia tai aloitteita psykiatriseen hoidon tarpeen arviointiin. Tätä edelsi kuitenkin aina pyrkimys toimia hyvässä yhteistyössä lasten ja vanhempien kanssa.

Projektiorganisaatioissa luotiin uutta suhdetta niihin asiakkaisiin, joita sen oli tarkoitus palvella. Projektien suunnitelmissa ja toimintatavoissa lähdettiin liikkeelle tukipalvelun tuottamisesta asiakkaalle.

”Asiakastyö on laadukasta, asiakas tulee aina ensin, ihan oikeasti. Olemme panostaneet yksilölliseen, asiakaslähtöiseen työhön. Projekti on palveleva yksikkö.” (H30)

Asiakkaiden suhtautumisessa työntekijöihin koettiin tapahtuvan iso muutos projektityöhön siirtäessä.

”Projektityössä säilyttää oman itsensä persoonana, asiakkaat eivät samaista työntekijää johonkin ammattiryhmään tai organisaatioon.” (H14)

Haastateltavien mukaan asiakkaiden negatiiviset mielikuvat ja kokemukset eri organisaatioista ja ammateista ovat niin vuorovaikutusta sääteleviä, että se haittaa luottamuksellisten suhteiden syntymistä ja tuen vastaanottamista. Projektityössä koettiin, että näistä mielikuvista ja kokemuksista vapaudutaan ja ammatillainen saattoi kohdata asiakkaan tasavertaisena.

”Projektityössä siis yksi etu on se et asiakaskunta mielikuvissaan ihmisiin, siis työntekijöihin samaistetaan sekä toiset työntekijät että taustaorganisaatiot. Sen sijaan projektissä nää työntekijät jostain syystä säilyvät enemmän omana itsenään olemalla kuitenkin samalla se ammatillainen. Tää on niinku yks tärkeä juttu. Muhun lakataan liittämistä ne mielikuvat, joita yleensä liitetään kasvatus- ja perheneuvolaan tai lastensuojeluun tai opettajaan tai poliisiin.” (H16)

”Projektissa asiakkaiden mielikuvat ammateista ja kokemushistoriat palvelujärjestelmässä katoavat ja se auttaa asiakkaiden kohtaamisessa.” (H32)

Riskilapsille ja -nuorille ja heidän perheilleen näyttää kasautuneen negatiivisia asiakkuuskokemuksia. Projekteissa tehtävä työ sijoitettiin ennalta ehkäisevän työn kenttään. Tällöin oletuksena oli, etteivät ongelmat vielä olleet muodostuneet kovin vaikeiksi. Joillakin asiakkailla oli kuitenkin ollut jo useita asiakkuuksia erilaisissa palveluissa muun muassa kasvatus- ja perheneuvolassa, lastensuojelussa ja ensi- ja turvakodissa (Linnossuo 2001). Projekteissa liikuttiin vaikealla tuen ja kontrollin alueella, huolen harmaalla vyöhykkeellä (Eriksson & Arnkil 2005, 25–26). Se paikka, mihin kohtaan tuen ja kontrollin alueella projektien työntekijät sijoittuivat, vaihteli projektista toiseen ja myös projektien sisällä työntekijöiden välillä. Sama vaihtelu tapahtui myös asiakkaiden kokemusmaailmassa. Pääosin työntekijöiden kokemusten mukaan asiakkaat kokivat projekteissa tehdyn työn tueksi. Eräästä tässä tutkimuksessa mukana olleesta projektista (P1) tehty tutkimus kertoo, että asiakkaiden kokemus projektin asiakastyöstä pääosin sijoittui tuen ja voimavarojen lisäämisen puolelle enemmän kuin kontrollin kokemuksiin (Linnossuo 2001). Tutkimukseen haastateltiin projekteissa mukana olleiden lasten vanhemmat.

Projekteissa pyrittiin tuottamaan palveluja asiakkaille, mutta työssä ilmenee myös lasten ja perheiden tilanteisiin liittyviä kontrollitarpeita. Puuttuminen koettiin projektien kohderyhmien osalta usein tarpeelliseksi ja tämä näkyi pyrkimyksenä ohjata lapsia ja nuoria ”oikeaan” suuntaan. Oikeaan suuntaan ohjaamisessa vuoropuhelu perheiden kanssa oli kuitenkin aika vähäistä. Vanhempien ja työntekijöiden välillä ei juurikaan käyty keskusteluja kasvatuseriaatteista. Työn kohteena olivat ensisijaisesti lapset ja nuoret. Perheille tarjottiin mahdollisuus hyväksyä tai hylätä lastensa osallistuminen projektiin sen jälkeen, kun heille oli kerrottu mihin projektilla pyritään ja miten niissä toimitaan. Yleensä lapset, nuoret ja heidän perheensä lähtivät mukaan projekteihin, joten luottamus työntekijöihin oli hyvä. Lasten ja nuorten suhteen ohjauksellinen ja kasvatuksellinen ote oli vahva. Joidenkin kohdalla kävi niin, että projektiin osallistuttaessa piilossa olleet ongelmat tulivat näkyviksi. Tällöin oltiin kenties tilanteessa, jossa huostaanoton tai psykiatrisen hoidon tarve osoitautui tarpeelliseksi. Näissä tapauksissa projekteissa toimivat työntekijät ottivat vastuulleen lapsen edun nimissä tapahtuvan asianajon, lastensuojeluilmoituksen tai hoitoonohjauksen. Kontrollia tarvittiin tuen lisäksi erityisesti lapsen etuun liittyvissä ristiriitatilanteissa.

Perhekeskeisyys ja lapsilähtöisyys

Perhekeskeisyys ja lapsilähtöisyys ovat olleet viime vuosina keskusteltuja aiheita ammatillisen työn kehittämisessä hoito-, kasvat- ja sosiaalialoilla. Tutkijat ovat kritisoineet palveluja perhekeskeisyyden ylikorostumisesta ja lastensuojelua lapsinäkökulman puuttumisesta sekä lapsen näkymättömyydestä suojelutyössä (Pösö 1993, 1995; Forsberg 1998, 2000; Hurtig 2003, 2005). Hurtigin (2003) tutkimuksessa väitetään lapsen unohtuneen lastensuojelussa. Hän esittää lapsen palauttamista lastensuojelun keskipisteeksi. Lisäksi tutkimuksessa tuodaan esiin se, että lastensuojelu käynnistyy hitaasti ja liian myöhään tuottamatta toivottua tulosta lapsen arjen ongelmiin. Lapsilähtöisyyttä ei tutkimuksen kohteena olevien projektiorganisaatioiden suunnitelmissa mainittu erikseen, mutta haastattelujen perusteella niissä ilmeni selvästi pyrkimys tehdä lapsilähtöistä työtä.

”Ett me ollaan käännetty se sitten päinvastoin. Aikaisemmin aikuiset puhui keskenään kauheesti, nyt tehdään muksujen kanssa. Me toimitaan sillä tavalla, että me haistellaan koko ajan mikä olis hyvä, taaskaan se tekeminen ei pohjautu siihen mitä aikuinen haluaa, vaan se pohjautuu keskusteluun muksujen kanssa.” (H7)

Projektityön kohteina olivat ensisijaisesti lapset ja nuoret toimintaympäristöissään ja toissijaisesti heidän perheensä. Työssä pyrittiin vaikuttamaan ennalta ehkäisevästi erityisesti lasten ja nuorten selviytymiseen niissä olosuhteissa, joissa he elivät. Nuorten kohdalla myös oppilaitokset ja työelämä olivat mukana yhteistyössä. Työ kohdistui osittain myös lasten ja nuorten toimintaympäristöihin, kotiin, kouluun, asuinalueeseen, vapaa-aikaan ja vertaisryhmiin.

”Me leikittiin perusleikkejä eli kaikkea mikä lähti niiltä lapsilta itseltään eli kirkonrottaa, kymmentä tikkua laudalla, taskulamppusotaa ym. eli ihan perusjuttuja. Ajatuksena meillä olikin, että koska ristiriitatilanteet olivat tapahtuneet lasten normaalissa ympäristössä mekin olimme siellä missä niitä ristiriitoja voisi olla.” (H6)

”Me mentiin sinne niitten normaaliin elämään mukaan ja meil oli vapaat kädet suunnitella niitten lasten kanssa ja niitten lähtökohdista kaikki jutut, mitä me tehtiin. Eli lähes kaikki lähti niistä muksuista ja se oli vahvuus.” (H5)

Lapsilähtöisyys näkyi työssä myös siten, että lapset ja nuoret osallistuivat toiminnan suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen sekä yksilöinä että ryhmässä. Perhetyö koettiin tärkeäksi ja tätä työtä tulisi haastateltavien mukaan vielä projekteissa entisestään lisätä. Jokaisen riskiperheen kohdalla työntekijät kokivat avun tarpeelliseksi myös vanhempien kohdalla mutta työn rajaamisessa oli päädytty ensisijaisesti työskentelyyn lasten ja nuorten kanssa.

”Lasten suhtautuminen kaikkeen on ihan erilainen. Me tehtiin nyt tässä tapauksessa sellainen rajaus, et me ei sekaannuttu näihin vanhempiin. Heidän asioitaan hoidetaan sosiaalitoimistossa.” (H5)

Perhetyö koettiin ammatillisesti vaativaksi ja siihen olisi tarvittu lisäkoulutusta. Lasten ja nuorten tilanteen mukaisesti myös vanhempiin oltiin yhteydessä.

OH: ”Miten paljon te olette perheisiin yhteydessä, onko teillä joku systeemi miten se toimii vai toimitteko tarpeen mukaan?”

H12: ”Tarpeen mukaan joo. Vanhempainiltoja meillä nyt on kerran kuussa. Pysyy kosketus. Pääsiäistä ennen oltiin Lapissa niin sitä ennen käytiin juttelemassa vanhempien kanssa. Jos nuoren kanssa on enemmän ongelmia niin sitten yhteys vanhempiin.”

Projekteissa pystyttiin lapsen ja nuoren näkökulmasta luomaan kokonaisvaltaisempaa kuvaa tilanteesta. Oikea kuva todellisuudesta oli perusedellytys sille, että osattiin toimia oikein tai ainakin pyrkiä siihen. Tutkimusten mukaan lastensuojelussa huolta on herättänyt se, mihin tietoon toimenpiteet perustuvat (Mäenpää & Törrönen 1996, 57–58; Mutka 1998, 90; Forsberg 2000, 10). On epäilty, etteivät lasten kokemukset ja ongelmat tule riittävästi otetuksi huomioon lastensuojelutyössä. Asiasta tehdyn tutkimuksen mukaan lastensuojeluongelmien esiintulolle ja auttamisen piiriin pääsemiselle oli ominaista sattumanvaraisuus ja hitaus. Lastensuojelun tarvetta on arvioitu vain välillisesti lapsen elämäntilanteen kautta. Lastensuojeluasiakkuuteen johtavia syitä käytettiin hallinnollisten toimenpiteiden perusteluina. Hallinnollinen näkökulma ei kuitenkaan ota huomioon lapsen omaa kokemusta ja sitä kautta määriteltävää tarvetta asiakkuuteen. (Aronen 1994, 25.) Tutkimukset ovat myös osoittaneet, etteivät lapset ja nuoret ole olleet huostaanottoprosesseissa tietoisia siitä, mitä heidän kohdallaan on tapahtumassa ja mistä syystä (Törrönen & Mäenpää 1995; Paloheimo-Virtala 2000).

Lastensuojelun perhekeskeisyyttä on kritisoitu siitä, että sitä toteutetaan aikuis- ja erityisesti äitikeskeisesti. Tyypillistä lastensuojelutyölle on ollut se, että lapsi tai nuori ei ollut itse asiakkaana vaan vanhemmat, yleensä äiti. (Törrönen 1996; Forsberg 1998.) Forsberg (1998) on tutkimuksessaan vertaillut perhetukikeskusten ja sosiaalitoimistojen asiakastyötä perheen määrittelyssä. Hän päätyy siihen, että lastensuojelun toimintakäytännöissä sekä sosiaalitoimistoissa että perhetukikeskuksissa perhe edelleen määrittyy vanhemmuuden kanssa työskentelyksi. Tämä tarkoittaa sitä, että työ on aikuislähtöistä ja pääasiassa puhetta työntekijäaikuisten ja aikuisvanhempien kesken. (Forsberg 1998, 231.) Projektioorganisaatioissa lapsen asema muodostui lapsikeskeiseksi. Seuraavaan taulukoon olen tämän tutkimuksen pohjalta koonnut lapsen ja perheen asemaan liittyviä asioita projektityössä.

TAULUKKO 6. *Lapsen ja perheen asema projektityössä*

	Lapsen asema	Perheen asema
Työn kohde	Lapsi tai nuori subjektina	Perhe lapsen tilanteen mukaan
Ensisijainen toimintatapa	Lapsen vahvistaminen, sosiaalisten taitojen vahvistaminen, tietoisuus lapsen tilanteesta, asianajo	Myönteinen palaute lapsesta perheelle, keskustelu ongelmista, ohjaus palveluissa, asianajo
Työmuodot	Yksilö ja pienryhmätyö, koulunkäynnin ja harrastamisen tukeminen	Perhetapaamiset, joissa kaikki jäsenet läsnä, yhteydenpito
Näkökulma perheeseen	Yhteistyökumppani lapsen asioissa, rinnalla kulkeminen	Enimmäkseen tuki, mutta myös haitta lapsen kehitykselle
Muu työn kohde	Lapsen vertaisryhmät, vapaa-ajan toimintaympäristöt, lapsen koulu ja opettaja	Yhteyden luominen biologisiin poissa oleviin vanhempiin, yleensä isät, yhteydet sukulaisiin

Lapsen tai nuoren ja perheen asema projektioorganisaatioissa tehdyssä työssä muodostui hyvin erilaiseksi kuin Forsbergin (1998) tutkimissa perhetukikeskuksissa tai sosiaalitoimistoissa. Projektioorganisaatioissa perhe määrittäytyi ensisijaisesti lasten ja nuorten kautta sekä suhteellisen vähäisten kontaktien avulla perheen aikuisiin ja muihin sukulaisiin. Lasta ja perhettä määrittivät myös projektin yhteistyökumppanit ja näistä erityisesti koulun opettajat sekä muu oppilashuolto osallistumalla lasten ja nuorten valintaan sekä projektien työntekijöiden kanssa tehtyyn verkostoyhteistyöhön.

Asianajo ja valtaistaminen / voimaannuttaminen

Asianajon (advocacy) ja valtaistamisen (empowerment) käsitteet liittyvät lähinnä Englannista Suomeen kulkeneeseen sosiaalityökeskusteluun. Käsitteet kiinnittyvät sosiaalipalvelujen ja erityisesti sosiaalihuollon asiakkaana olevista ihmisistä käytävään asiakkaan asema- ja kansalaisuuskeskusteluun. Kansalaisuus tässä keskustelussa ei ole vain kansalaisoikeuksia, vaan jokapäiväistä arkea ja siinä osallistumista. Tällöin asiakkuudet eri palveluissa ovat osa tätä kansalaisuuden ja osallisuuden toteutumista. (Cruikshank 1999.) Organisaatioiden eriytyneet tehtävät ja vastuualueet, resurssien puutteet ja sisäiset toimintakulttuurit ja käytännöt voivat tuottaa asiakkaille vaikeuksia selviytyä asiakkuudesta toimintakyvyn puutteiden lisäksi (Valokivi 2002, 180).

Asianajon tarve nousi projektiorganisaatioissa esiin liittyen lasten, nuorten ja perheiden voimattomuuteen ja neuvottomuuteen toimia palvelujärjestelmässä. Projektien asema palvelujärjestelmän rajapinnoilla näyttää nostavan tällaiset kysymykset esiin. Projekteissa ratkottiin usein samoja palvelujärjestelmään liittyviä kysymyksiä, kuin mitä asiakkaat olivat kohdanneet. Ehkäisevän työn projekteissa kohdattiin yllättävän usein asiakkaita, joilla oli jo ollut useita asiakkuuksia eri palveluissa. Asiakkuudet olivat keskeytyneet rakenteellisten syiden tai työntekijän vaihtumisen vuoksi tai asiakas oli muuttanut tai asiakkaalle ei ollut syntynyt hyvää kokemusta palveluista. (Linnossuo 2001.) Projekteissa kohdattiin myös perheitä, joiden kohdalla ei ollut tapahtunut mitään vaikka selvästi nähtiin, että lastensuojelutyön ja/tai psykiatrisen hoidon tarpeen arviointi oli ollut jo pitkään olemassa. Tarvetta ei ollut huomattu tai siihen ei pystytty vastaamaan. (Linnossuo 2001.)

Projekteissa näihin kokemuksiin ja tilanteisiin alettiin etsiä konkreettisia mahdollisuuksia. Projekteissa työntekijät näkivät tilanteen niin läheltä, että siihen reagoiminen osoittautui ammattieettisesti velvoittavaksi. Tuolloin työntekijöistä tuli usein asiakkaan, erityisesti lapsen tai nuoren etujen asianajaja. Voimaa asianajoon työntekijät saivat siitä, että heillä oli työryhmän tai tiimin tuki takanaan. Lisäksi heillä oli usein hyvä kontakti lapseen tai nuoreen ja hänen perheeseensä. Asiakkaiden asianajoon liittyi tuen ja tiedon antaminen heille siitä, miten palvelujärjestelmässä tulee toimia tai asiakkaan asioiden hoitaminen hänen rinnallaan kulkien. Ensisijaista oli auttaa asiakasta hoitamaan omia asioitaan. Joskus kuitenkin oli tarpeen, että työntekijä hoiti jonkun asian asiakkaan puolesta. Vanhempien tai vanhemman oman asiantuntijuuden ja toimintakyvyn vahvistamisessa koettiin vielä olevan kehittämisen varaa.

”Asiakkaat pitäisi saada enemmän omien asioidensa asiantuntijoiksi.” (H5)

Kommentti viittaa sekä perhetyön lisäämiseen että asiakkaiden valtaistamiseen. Asiakkaiden valtaistamisesta puhuttaessa työntekijät kokivat, että liikaa asiantuntijavaltaa on annettu kasvattamisen asiantuntijoille. Asiantuntijuuden palauttamista asiakkaille pitäisi heidän mielestään työssä tietoisesti kehittää.

”Näitten projektien aikana, ku jotain työmuotoa kehitellää ni pyritään näitten aikuisasiakkaitten kans aktiiviseen kommunikaatioon sillä tasolla, et sää tunnet oman penskas parhaite. Nää projektit kumminki helpottaa kommunikaatiotilanteita.” (H16)

Lasten, nuorten ja heidän perheidensä osallistamista projektien ja työmuotojen suunnitteluun tulisi lisätä. Perheet haluavat saada toiveensa ja ehdotuksensa tilanteen parantamiseksi paremmin kuuluiksi kuin miten se käytännössä on toteutunut. Lastensuojelun palvelujärjestelmään tulisi luoda rakenteita, joilla perheet voivat vaikuttaa työn suunnitteluun ja päätöksentekoon (Farmer & Owen

1995, 322). Suomessakin käyttöön otettu läheisneuvonpito on esimerkki tällaisesta menettelytavasta.

Asiakkaiden asianajoon ja valtaistamiseen liittyi myös asiakastyön dokumentointi. Lasten ja nuorten kanssa tehtävän työn ansioista projektiorganisaatioissa kertyi heistä runsaasti määrällistä ja laadullista tietoa. Tiedon dokumentoinnin määrä ja laatu vaihtelivat projektista toiseen.

”Projektista muodostuvan kirjallisen materiaalin arkistointi ja ATK-tallentaminen tuottaa paljon työtä ja sitä on vaikea organisoida.” (H29)

Tietoa projekteista kerättiin systemaattisesti, satunnaisesti tai ei juuri lainkaan. Dokumentointi oli sidoksissa siihen, miten suuresta projektista oli kyse ja miten paljon projektin tuloksia ja vaikuttavuutta seurattiin projektin ulkopuolelta esimerkiksi johtoryhmän toimesta. Isoista projekteista tehtävä arviointitutkimus vaikutti siihen miten systemaattisesti tietoa kerättiin. Tiedon hyödyntäminen vaihteli projektista toiseen. Osassa tietoa vietiin aktiivisesti palveluiden kehittämiseen ja osassa tieto jäi projektityöntekijöille. Tutkimukset ovat osoittaneet riskilapsiin ja -nuoriin liittyvien palvelujen dokumentoinnin puutteelliseksi ja osin epätarkoituksenmukaiseksi (Mäenpää & Törrönen 1996, 57–59). Tutkijat ovat suosittaneet, että erityisesti lastensuojelutyön asiakirjoja ja dokumentointia pitää kehittää systemaattisesti ja mieluiten valtakunnallisesti (Kananaja & Turunen 1996, 91–92).

Projekteissa sovellettiin erilaisia systemaattisia dokumentointikäytäntöjä. Niiden kehittämisessä keskeinen haaste on, miten käytännöt ovat samanaikaisesti sekä laillisia, tutkimuskäyttöön ja systemaattiseen tiedonkeruuseen soveltuvia että työntekijöille mahdollisimman yksinkertaisia, hyödyllisiä ja asiakastyöltä vähän aikaa vieviä. Asiakkaiden oikeus lukea itseään koskevat asiakirjat johtaa myös siihen, että dokumentoinnissa pitää ottaa huomioon myös kirjallisen tekstin osuus asiakkaan auttamisessa. Asianajoon tarvittava (esimerkiksi huostaanoton perustelut) ja toisaalta asiakasta voimaannuttava kirjoittaminen on haasteellinen seikka lastensuojelutyön dokumentoinnissa (Kääriäinen 2006). Tähän asiaan on kiinnitetty huomiota myös sosiaalialan kehittämishankkeeseen liittyvässä uuden lastensuojelulain valmistelutyössä (Lastensuojelulain kokonaisuudistustyöryhmän muistio 2006:25. WWW-dokumentti).

Projektityön eettisiä ongelmia

Ongelmana ehkäisevän työn projekteissa oli se, että niihin esitettiin lapsia ja nuoria, joiden paikka oli jossain muualla, kuten esimerkiksi psykiatrisessa hoidossa. Lapsen tilanteesta ei ollut riittävästi tietoa tai ymmärrystä ja kaikki tieto ei ollut välittynyt projektien työntekijöille. Projektin myötä esiin tulleet lasten ja nuorten ongelmat aiheuttivat monia eettisiä kysymyksiä työntekijöiden pohdittavaksi. Laitetaanko väärään paikkaan eksynyt lapsi ulos projektista vai tehdäänkö hänen kanssaan joitain erityisratkaisuja? Miten vanhemmat reagoivat tilanteessa ja kuka ottaa vastuun lapsen asioiden ajosta, projektin työntekijät, perhe, koulun opettaja, lastensuojelu? Mihin riittää projektin työntekijöiden ammattitaito? Projektiorganisaatioiden ansioksi voidaan katsoa se, että niissä lasten ja nuorten ongelmat tulivat näkyviksi ja jotakin pyrittiin tilanteessa aina tekemään. Usein vain kävi niin, että soveltuvia palveluja ei löytynyt tai jonot esimerkiksi psykiatrisen hoidon tarpeen arviointiin olivat pitkät. Projektien päättyessä pyrittiin varmistamaan jatkotyöskentely, mikäli tarvetta ilmeni. Jatkotyöskentelyn ongelmiksi mainittiin usein tietosuojaan ja salassapitoon liittyvät kysymykset. Kantaisin enemmän huolta siitä, että asiakastietojen vaihto eri organisaatioiden ja ammattien välillä ei ole hallittua.

Verkostoituvassa työssä törmättiin usein negatiivisiin tiedonkulun verkostoihin hallintokuntien sisällä ja välillä. Ikävät asiat ja henkilöihin liittyvät juorut kulkevat verkostoissa huomattavasti tehokkaammin kuin myönteiset asiat. Valitettavan usein verkostoissa kulkee tietoa erityisen vaikeista ja hankalista asiakkaista. Tietoa asiakkaista liikkuu myös, mikäli esimerkiksi asiakkaan, lapsen tai nuoren vanhemmat ovat tunnettuja ja merkittävässä asemassa. Kehittämishankkeiden ja projektien raporteissa ja yhteistyöhön liittyvissä tutkimuksissa tuodaan usein esiin salassapitoon liittyvät ongelmat. Salassapito- ja tietosuojalait koetaan yhteistyön esteinä. Verkostoituvassa työssä tulee kuitenkin olla tarkkana sen suhteen, millainen tieto on oleellista yhteistyön toteuttamisen ja asiakkaan parhaaksi tehtävän työn kannalta. Ihmiset ovat luontaisesti uteliaita ja usein kerrotaan myös asiakastyön toteuttamisen kannalta epäoleellisia asioita.

”Verkostojen kanssa pitää tehdä sopimuksia siitä, miten toimitaan esimerkiksi salassapitoon liittyvien asioiden kanssa.”(Pkys7/4)

Lisäksi tulee huolehtia siitä, että asiakas on tietoinen häneen liittyvistä asiakirjoista sekä suunnitelluista toimenpiteistä ja että hän on antanut luvan tiedonkulkuun. Projektiorganisaatioissa lasten vanhemmilta pyydettiin kirjallisesti lupa tietojen vaihtoon työntekijöiden välillä ja tutkimukseen osallistumiseen. Nuorten kohdalla luvat pyydettiin myös nuorilta itseltään. Ammatillista, lainsäädännön huomioivaa ja toisaalta asiakkaan parhaan kannalta oleellista tiedon vaihtoa ja sen rajojen asettamista sekä tiedon dokumentointia pitäisi palveluissa kehittää.

Eettisyys on auttamisammattien keskeinen arvopohja ja sisältö. Viime vuosina erityisesti hyvinvointivaltio-, sosiaalipolitiikka- ja sosiaalityö -keskusteluissa on kysytty arvojen ja etiikan perään. Laajasti ollaan huolissaan siitä, minne hyvinvointivaltio on menossa (Kantola & Kautto 2002). Erityisesti sosiaalityöltä toivotaan hyvinvointivaltion asianajajan roolia paikallisella ja arkisella asiakastyön tasolla. Sosiaalijohto on nykytilanteessa kahden tulen välissä; puolustamassa heikoimmassa asemassa olevien asemaa ja kansalaisten oikeuksia palveluihin niukkenevien taloudellisten ehtojen puristuksessa. Sosiaalisektorilla on velvollisuus seurata paikallisia sosiaalisia oloja ja luoda strategioita syrjäytymisen ehkäisemiseksi. Tässä työssä erityinen eettinen velvollisuus on sosiaalipuolen virkamiesjohdolla ja luottamushenkilöjohdolla (Kananoja 1997, 33–34).

Asiakastyön vaikuttavuustekijät

Vaikuttavuustutkimus ennaltaehkäisevässä ja syrjäytymiseen kohdistuvassa interventiotyössä on vasta kehitymässä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole ollut mitata projekteissa tehdyn työn vaikuttavuutta, mutta työntekijöiden haastattelujen avulla olen voinut paikantaa heidän näkemyksiään projekteissa tehdyn työn vaikuttavuustekijöistä. Vaikuttavuustekijöitä voidaan kutsua myös merkitystekijöiksi, sillä näillä tekijöillä näyttää olevan merkitystä asiakkaankin näkökulmasta katsottuna. Tämä välittyy työntekijöiden kokemuksina ja käsityksinä asiakastyöstä.

Yksinkertaisimmillaan projektien vaikuttavuudesta voidaan todeta, että niissä saatiin aikaa asiakastyölle. Projekteissa tehtiin työtä yhden 5–8 lapsen ryhmän kanssa kerrallaan puolesta vuodesta kolmeen vuoteen. Aika oli projekteissa merkittävä vaikuttavuustekijä. Aikakysymys aikuisten ajan puutteena nostettiin lapsitutkijoiden seminaarissa vuonna 1993 merkittävimmäksi ongelmaksi lasten ja nuorten kanssa tehtävässä työssä. Lisäksi todettiin, että lasten hyvinvointiin liittyvä tieto ei kumuloidu, koska tutkimusta ei koordinoita eikä tehdä keskitetysti. Seminaarissa esitettiin lapsitutkimukseen keskittyvän organisaation perustamista. Vuoden 2007 alusta vihdoinkin Turussa käynnistettiin lapsi- ja nuorisotutkimuskeskus. Aikuisten määrän väheneminen lasten maailmasta ja

ajan puute on nostettu keskeiseksi yhteiskunnalliseksi epäkohdaksi lasten ja nuorten elämässä 2000-luvun Suomessa (Bardy ym. 2001).

Hurtig (2003, 2005) on pohtinut tilan ja lastensuojelutehtävän suhdetta koti-, virasto- ja laitospäristöissä. Hän päätyy hyvän ja pahan vastakkainasetteluun, hyvä koti ja hyvä laitos (perhekuntoutuskeskus) vastaan paha virasto. Paha virasto näyttäytyy byrokratiana, toispuoleisena valtana ja tietyllä tavalla kasvottomana kohtaamisena tai kohtaamattomuutena ammatin kontrollivelvoitteen korostuessa. Lastensuojelun virastokeskeisessä työssä sosiaalityöntekijöinä aiemmin työskennelleet projektityöntekijät totesivat kokemuksinaan seuraavaa:

”Minusta jos perheestä tehdään lastensuojeluilmoituksia ja se joka tapauksessa kutsutaan tänne ja ruvetaan sitä perhettä tonkimaan niin minusta tuollainen projektin lähestymistapa on paljon pehmeempi kuin se että heidät kutsutaan tänne ja täällä istutaan ja kysytään jotakin. Ja jokainen perhe kun tulee meidän projektiin, niin siinä selvitetään heti että minkä takia lapset on valittu ja tehdään yhdessä ne tavoitteet ja selvitetään just se, että minkä takia, kun teidän perheessä on ollut tällaista ja tällaista. Vaikka vaikeita asioita puhutaan, niin silti sen voi tehdä sellaisella hyvällä.” (H13)

”Mihin peruspalveluissa perustuu tieto lapsiasiakkaista, ei ainakaan riittävään kohtamiseen heidän kanssaan.” (H4)

Myös muiden ammattien edustajat pohtivat tilan ja toimintaympäristön merkitystä asiakkaille. Haastateltavieni mukaan asiakkaiden omissa toimintaympäristöissä kohtaamisen lisäksi tärkeäksi nähtiin se, että projektityössä saatiin riittävään ja luonnolliseen kohtamiseen perustuvaa tietoa asiakkaiden tilanteista. Asiakkaiden kohtaaminen heidän omissa toimintaympäristöissään, kotona, vapaa-ajalla (esimerkiksi harrastukset ja leirit) ja lähiöalueilla koettiin tutkimuksessa tärkeäksi vaikeuttavuuksitehtäväksi.

”Sillä on merkitystä millaisilla näyttämöillä asiakkaat kohdataan.” (H10)

”Se et me mentiin sinne alueelle ja et meitä oli eri ammattien edustajia, eli se niin kun laajeni hirveesti se meidän tietoverkosto. Ajatellaan nyt sellaistaakin tilannetta kuin, kun joku lapsi tuodaan tänne toimistoon istumaan ja kysytään mitä kuuluu, niin ei se niin kuin toimi. Kyllä luontevat tilanteet, missä ne apset on, on paljon parempia.” (H5)

Lastensuojelutehtävän ydin muodostuu pyrkimyksestä selvittää lapsen näkökulmasta hänen elämäntilanteensa kokonaisuutta sekä saada aikaan muutos, joka konkreettisella tavalla helpottaa lapsen tilannetta (Fridh & Norman 2005.) Virastoissa korostuu vuorovaikutus ja suhteen luominen lasten vanhempien kanssa. Lapsen hyvinvoinnin valvomisen ja turvaamisen tehtävä tuodaan vanhemmille selvästi julki virastoympäristöissä, mutta lapsi ei varsinaisesti ole työn keskiössä konkreettisesti. (Hurtig 2003, 2005.) Lapsen arjen näkyväksi tekeminen käytännön työssä onkin ollut tärkeä teema lasten ja nuorten palvelujen kehittämistyössä ja tutkimuksessa 2000-luvulla (mm. Hurtig 1997, 2003, 2005; Tuusvuori 2003; Tervonen-Arnkil 2003; Muukkonen & Tulensalo 2005).

Tutkimukseen osallistuneet työntekijät olivat kokeneet, että projekteissa asiakkaiden, lasten ja nuorten hyvinvointiin ja pahoinvointiin vaikuttavat salaisuudet (esimerkiksi päihteiden käyttö, kiusaaminen, perheväkivalta, hyväksikäyttö) alkoivat tulla näkyviin ja niihin päästiin tarttumaan. Esimerkkinä puuttumisesta voidaan mainita imppaavien lasten ryhmän paikantaminen projektityön avulla ja projektityön aloittaminen tähän ryhmään kuuluvien lasten kanssa. Tällä työllä lasten imp-

paaminen saatiin loppumaan puolen vuoden projektityöskentelyn aikana. Toisena esimerkkinä voidaan mainita noin 50 lapsen joukko, joka joutui osalliseksi pedofiliarinkiin. Seksuaalisesta hyväksikäytöstä epäillyn aikuishenkilön jäljille päästiin projektityön kautta ja hänen toimintaansa pysytettiin tehokkaasti puuttumaan. Hyväksikäytetyille lapsille järjestettiin terapiamahdollisuus kasvat- ja perheneuvolassa.

Nuorten kanssa tehtävän työn osalta oltiin sitä mieltä, että projekteissa nuorten elämämaailma ja nuorisokulttuurinen todellisuus tulee paremmin ymmärretyksi ja huomioituksi asiakastyön toteuttamisessa. Nuorten kohtaamisessa oli tärkeää, että heille tärkeä merkitysmaailma tuli kuulluksi, nähdyksi ja huomioituksi työntekijän taholta.

”Päästään asiakkaiden arkisille areenoille, sinne missä merkitykset rakentuvat.” (H27)

Projektien toimintamuotoihin ja toimintatapoihin liittyvä yhteisöllisyys loi nuorille ympäristön, jossa he voivat kokea osallisuutta ja jäsenyyttä sekä saada hyväksyntää ja arvontoa. Sosiaaliset siteet, ihmissuhteet ja yhdessä tekeminen muodostivat tilan, jossa lapsi ja nuori voi kokemuksellisesti, elämyksellisesti ja vuorovaikutuksen avulla luoda identiteettiään. Projekti antoi nuorille luotettavia aikuissuhteita ja tekemisen muotoja ja tapoja, jossa muutos saattoi tulla mahdolliseksi. Räättälöinti ja polkuajattelu olivat niitä termejä, joita projekteissa usein käytettiin kuvaamaan toimintatapaa ja mahdollisuutta vaikuttaa asiakkaan tilanteeseen.

”Projektissa työ voidaan räätälöidä asiakkaan tilanteen mukaan.” (H7)

Projekteissakin voidaan kuitenkin jäädä kiinni räätälöintimalliin (esimerkiksi ketjuohjelmaan), jota toteutetaan kaikkien asiakkaiden kohdalla saman kaavan mukaan. Projekteissa toimittiin enimmäkseen tilanteen ja tarpeen mukaan. Riskilasten tunnistamista ja työn kehittämistä pohdittaessa projektityöntekijöiden kokemuksena oli, että tähän elämänvaiheeseen liittyvät asiat eivät lasten ja nuorten palvelujärjestelmässä kokonaisvaltaisesti kuulu oikein kenellekään. Lapset, nuoret ja perheet näyttävät kulkevan palveluissa aika sattumanvaraisesti. Palvelujärjestelmän palveluohjaus- ja kohtaamattomuusongelmiin liittyen eräs haastateltavista kommentoi asiaa seuraavasti.

”Voi olla onni, etteivät kaikki joudu syrjäyttäviin ketjuihin peruspalveluissa.” (H13)

Projektin mahdollisuudeksi suhteessa syrjäytymiseen ja syrjäyttäviin ketjuihin sekä selviytymismahdollisuuksien edistämiseen koettiin, että

”Projekti on joustava, oikea-aikainen, kohdentuu oikein ja toimii usein moniammatillisesti.” (H16)

Määräaikaisuutensa vuoksi projektit kuitenkin olivat osa palveluiden ketjua ja nähtävissä oli myös projektien ketjuuntumista. Samoja lapsia ja nuoria siirtyy projektista toiseen. Haastateltavien mukaan monet syrjäytymisvaarassa olevat nuoret eivät olleet millään tavalla kiinni palvelujärjestelmässä, mutta projekti saattoi heidät kuitenkin tavoittaa. Projektiorganisoidun työn edut verrattuna muuhun palvelujärjestelmään oli huomattu myös projektien yhteistyöverkostoissa.

”Onneksi nuoriin satsataan projekteissa, sillä nuoret ovat priorisoitumassa ulos peruspalveluista.” (Pkys7/4)

”Projektien jatkon varmistaminen on tärkeää, sillä muuten nuorten ja erityisesti riskinuorten palvelut heikkenevät huomattavasti.” (Pkys7/10)

Asiaa voidaan tarkastella myös ongelman ulkoistamisen näkökulmasta. Kokonaisvaltainen ja pitkäjänteinen työ ei edisty mikäli palvelujärjestelmä ulkoistaa projektiorganisaatioihin kyvyttömyytensä integroida poikkihallinnollisia ja moniammatillisia riskilasten ja -nuorten palveluja. Palvelujärjestelmään ei näin synny pysyviä uusia yhteistoiminnan mahdollistavia rakenteita (ks. Horwath & Morrison 2007).

Nyqvist (1995) kirjoitti nuorisohuollon palvelujen synkästä yleiskuvasta jo 1990-luvulla. Edelleenkin huoli nuorten palveluista esiintyi projektityöntekijöiden vastauksissa. Nuorille suunnattujen palvelujen heikosta tilanteesta on paikallisesti Turun Sanomissa kirjoitettu useaan otteeseen (TS 14.4.2001, 15.3.2002, 12.2.2003, 18.6.2006). Esitetyn huolen tueksi on 2000-luvulla saatu myös tutkittua tietoa siitä, miten riittämättömästi erityisesti ennalta ehkäisevän työn palvelut on järjestetty ja miten huonosti ne vastaavat olemassa olevaan, tämän päivän riskilasten ja -nuorten tarpeisiin (Järventie 1999; Rimpelä 2000; Heino 2000; Bardy ym. 2001; Ikonen 2006). Projektiorganisaatiot eivät ratkaise riskilasten ja -nuorten palvelujen määrään ja laatuun sekä palvelujärjestelmän sektorirakenteeseen liittyviä ongelmia. Niistä saadut kokemukset asiakastyöstä organisaatioiden rajapinnoilla ja asiakkaiden toimintaympäristöissä ovat kuitenkin hyödyllisiä palvelujen poikkihallinnollisessa ja moniammatillisessa kehittämistyössä.

8 PROJEKTIOORGANISAATIOIDEN ASEMOITUMINEN PALVELUJÄRJESTELMÄÄN

Tässä tulosluvussa keskityn kuvaamaan projektiorganisaatioiden vuorovaikutusta muuhun palvelujärjestelmään ja asemoitumista projektiajan päättymisen jälkeen. Tutkimuksen mukaan erityisesti poikkihallinnollisen ja moniammatillisen työn kehittäminen törmäsi moniin ratkaistaviin kysymyksiin niin hallinnon kuin käytännön työntekijöidenkin näkökulmista tarkasteltuna.

8.1 PROJEKTIOORGANISAATIOIDEN SIOITTUMINEN JULKISEEN LINJAORGANISAATIOON

Poikkihallinnollisuus ja moniammatillisuus projektiorganisaatioissa

Julkiselle sektorille on tyypillistä, että organisaatorakenne on linjaorganisaatio, joka perustuu perinteisten koulutus- ja ammattialojen mukaiseen sektorirakenteeseen. Tällainen fordistinen palvelurakenne oli vanhanaikainen jo muotouduttuaan 1980-luvulla (Arnkil 1991, 105). Riskilasten ja -nuorten kohdalla palvelut jakaantuvat useiden eri julkisten, kolmannen sektorin ja yksityisten hoito- kasvatusta- ja sosiaalialan organisaatioiden hoidettaviksi (Arnkil ym. 2000; Heino 2000). Julkisen palvelujärjestelmän sisään rakentuvien poikkihallinnollisten ja moniammatillisten projektien organisoinnissa kohdattiin monia linjaorganisaatioon ja sektorirakenteeseen liittyviä kysymyksiä.

”Projektien sijoittuminen linjaorganisaatioon on pulmallista.” (Phaa7/4)

Iso pulmakysymys projektiorganisaatioihin liittyen oli se, ettei poikkihallinnolliseen yhteistoimintaan ole olemassa omaa budjettia. Poikkihallinnolliseen yhteistoimintaan liittyvät hankkeet (V1-V4, P2-P7) olivat aina erillishankkeita ja niiden rahoitus organisoitiin erikseen. Talouden organisointi oli tärkeä kysymys myös siinä mielessä, että sen ohjausvaikutus hallinnon projektityöhön sitoutumiseen oli suuri. Hallintokunta tai organisaatio, josta tai jolle rahat tulivat, omisti hankkeen tai projektin aivan toisella tavalla kuin siihen taloudellisesti sitoutumaton taho. Tämä näkyi myös johtamisessa siten, että taloudellisesti sitoutuneen organisaation johto otti siitä vastuun. Poikkihallinnollisissa projektiorganisaatioissa esiintyi johtamisen ongelmia, koska niissä tarvittiin eri sektoreiden vuorovaikutuksessa tapahtuvaa yhteisjohtamista.

”Hierarkkisessa organisaatiossa poikkihallinnollisen projektin esimieheys on ongelma, kuka on kenenkin esimies ja kenellä on päätösvalta mihin ja kenen asioihin.” (H30)

”Vaikeinta ja epämääräisintä päätöksenteko on poikkihallinnollisessa päätöksenteossa.” (H1)

Käytännössä tilanne saattoi muodostua sellaiseksi, ettei johtajuutta ollut kenelläkään tai projektiorganisaatio siirtyi koko kaupungin palvelutoimesta vastaavan henkilön johdettavaksi. Tämä henkilö ehti harvoin johtamaan yksittäistä projektia muuten kuin ehkä johtoryhmän puheenjohtajan ominaisuudessa. Projektien sisäisellä johdolla taas ei ollut riittävästi projektien johtamisessa tarvittavaa päätösvaltaa. Projektien työntekijöiden kannalta tilanne oli vaikea, mikäli johtajuus ei henkilöitynyt yhteen ihmiseen. Esimerkiksi yhdessä projektissa työntekijöiden palkkausasiaa ei saatu monen joh-

tajan erimielisyyksien vuoksi ratkaistua siihen mennessä, kun työntekijöiden piti saada kuukausipalkkansa (TPK 1/2000).

Toinen iso ja jännitteinen kysymys liittyi siihen, mihin emo-organisaatioon projektiorganisaatiot sijoitetaan lasten ja nuorten palvelujärjestelmässä. Usein tästä ei ollut yksimielisyyttä ja päätöksen joutui tekemään koko palvelutoimesta vastaava esimies. Tämä taas ei palvellut poikkihallinnollisen omistajuuden syntymistä projektin suhteen. Yleensä projektiorganisaatiot sijoitettiin jonkun sektorin alaisuuteen (sosiaali- terveys, nuoriso- tai koulutoimi) ja niiden poikkihallinnollinen johtaminen ja ohjaus organisoitiin määräaikaikaisiksi johto- ja ohjausryhmiksi. Näissä ryhmissä oli mukana yksi projektin edustaja, joka asemaltaan oli projektin johtaja tai vastuuhenkilö. Projektin edustajan tehtävänä oli esitellä käsiteltävät asiat. Isot poikkihallinnolliset ja mm. EU -projektit organisoitiin ylimmän virkamiesjohdon toimielinten johdettaviksi. Tämä oli koettu tarkoituksenmukaiseksi sen vuoksi, että linjaorganisaatioissa toimivien isojen projektiorganisaatioiden johtamisessa tarvittiin usein sellaista päätöksentekoa, johon ei ollut valmista ohjeistusta. Suomen liittyminen Euroopan unioniin ja EU:n rahastojen kautta saatava rahoitus vuodesta 1995 alkaen edellytti kehittämistyön organisointia projektiksi tukirakenteineen. Eräs johtoryhmän jäsen kommentoi projektien asemoitumista seuraavasti.

”EU-projekti pakotti systeemin organisoitumaan projektien tueksi.” (Phaa7/3)

EU-projekteilta edellytettiin myös laaja-alaista yhteistyötä. Tällöin tarvittiin päätöksentekoa, joka meni yli hallintokuntien sektorirajojen. Keskustelua tuli käydä riittävän ylhäällä organisaatioiden hierarkiassa, jotta uudet toimintatavat saatiin luotua ja päätökset tehtyä. Mitä lähempänä ylintä johtoa projekti oli, sitä legitimoitumpi sen asema näytti olevan. Erään projektinpäällikön kokemukset olivatkin erittäin myönteisiä.

”Johtoryhmä on tukenut projektia. Projekti-ohjaus on ollut aika vapaata, johtoryhmä on siunannut tarvittavat muutokset.” (H29)

Eniten valtaa projektiorganisaatioissa käyttivät niistä vastuussa olevat johtoryhmät ja johtavat virkamiehet sekä projektien lähiesimiehet. Erityisesti poikkihallinnollisesti järjestäytyneissä projektiorganisaatioissa vallankäyttö oli läsnä ja aiheutti monenlaisia ratkaistavia kysymyksiä. Sektoroituneessa palvelujärjestelmässä poikkihallinnollisen projektiorganisaation organisointi ja johtaminen aiheutti paljon ylimääräistä työtä.

”Raskas organisaatio kokonaisuutena ja paljon paperityötä. Uusien hallintorakenteiden luominen projektiorganisaatiolle on ollut raskasta.” (H31)

Erityisesti EU-projektien organisoitumisen alkuvaiheessa rakenteiden luominen oli raskasta, koska tehtiin pioneerityötä projektien palvelujärjestelmään asemoitumisen suhteen. Projekteissa tapahtuva toiminta oli kaukana kunnallisesta poliittisesta päätöksenteosta ja poliittisesta keskustelusta. Ainoastaan isoissa EU-projekteissa tarvittiin myös poliittista keskustelua ja päätöksentekoa. Projektiorganisaatioiden näkökulmasta poliittinen päätöksenteko näyttäytyi varsin ongelmallisena.

”Poliittisen päätöksenteon logiikkattomuus on ongelmallista kaiken kaikkiaan, tarvitaan nopeita päätöksiä, puuttuu linjauksia, tietoa ja tahtoa.” (H1)

EU-projektien päätöksentekoa ja toimeenpanoa varten tehtiin Turun kaupungin EU-projekti-ohjeistus vuonna 1997. Työllisyyteen ja työttömyyteen liittyvissä hankkeissa ja projekteissa liikuttiin myös poliittisesti kiinnostavalla alueella. Alueella on 2000-luvulla tapahtunut merkittävää kehitystä ja projektien prosessoitumista osaksi muuta palvelujärjestelmää (V4, P7). Sosiaalitoimi on ottanut vastuulleen pitkäaikaistyöttömien aikuisten sekä riskinuorten hyvinvointiin ja työllistymismahdollisuuksien edistämiseen liittyviä tehtäviä.

Tutkimuksen kohteena olevista projektiorganisaatioista selvästi ongelmallisin tilanne oli verkostohankkeella (V1), jonka rahoitus ja hallinto olivat palvelujärjestelmän ulkopuolella kolmatta sektoria edustavalla järjestöllä. Hankkeelle ei luotu paikallista virallista johtoryhmää vaan ainoastaan rahoitajatahon organisoima ohjausryhmä. Näin ollen hankkeen legitimaation saavuttamisessa ja päätöksenteossa ilmeni jatkuvasti ongelmia. Tämä ei kuitenkaan ollut esteenä sille, että hankkeessa luotiin konkreettista työntekijöitä ja projekteja palvelevaa toimintaa (Heinonen 1995; Linnossuo 1996). Hankkeen ongelmana oli se, että omistajuus hankkeen toteuttamisessa ei ollut yhdelläkään julkisen sektorin organisaatiolla eikä henkilöllä. Hanke sijoitettiin muodollisesti yhden hallintokunnan alaisuuteen. Hankkeen jatkosta tehtiin kaupunginjohtajan päätös, jonka mukaan toimintamuodon hallinto on kiertävä sosiaali-, terveys- ja nuorisotoimien välillä. Tämä ei kuitenkaan toteutunut (Heikkilä & Karppinen 2004, 18–19).

Adamsenin ja Fiskerin (1990, 1991) projektitutkimuksissa on todettu, että sitoutuminen projektiin tulee vahvemmaksi, jos siihen myönnetään organisaation omaa rahoitusta. Tätä ei ymmärretty merkittäväksi tekijäksi siinä vaiheessa, kun projektia toteutettiin. Suurimpien poikkihallinnollisten projektiorganisaatioiden johto- ja ohjausryhmät organisoitiin ylimmän virkamiesjohdon toimielmiksi (V2, V4, P7). Tästä oli hyötyä, koska julkisessa organisaatiossa päätösvalta suhteessa projektiorganisaatioihin on ylimmän johdon muodostamien johtoryhmien käsissä. Toisaalta virkamiesjohdossa koettiin, että projektien hallinnointi ei ollut oikeassa paikassa, kun se oli ylimmän virkamiesjohdon käsissä.

”Projektien hallinnointi pitäisi saada alemmas ja keskiporras paremmin mukaan kehittämistyöhön.” (Phaa7/4)

Tämä viittaa pyrkimykseen siirtää päätöksentekoa ja kehittämistyötä alemmas hierarkiassa. Väliportaan hallintoon eli entiseen keskijohtoon liittyvät asiat tuntuivat määrittävän projektien toimintaa palvelujärjestelmässä. Julkisessa palvelujärjestelmässä keskijohdolle on kuulunut erilaisia henkilöstön johtamiseen ja työn kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Henkilöstön määrän väheneminen keskiportaassa näytti osittain kanavoituvan projekteihin kehittämistehtävinä ja -vastuina. Projektien työntekijöiden mukaan päätösvalta työntekijätasolla ja projekteissa ei ollut kasvanut samassa suhteessa kuin vastuu.

”Väliportaanhallinnon häviäminen organisaatioista ei ole loppuun asti viety asia, valta keskiportaassa on vähentynyt, mutta ei se ole työntekijätasollakaan lisääntynyt.” (H1)

Haastateltavien mukaan valtaa oli siirtynyt entistä enemmän organisaatioiden ylimmän johdon käsiin. Ongelmaksi koettiin, ettei ylin johto ymmärtänyt, mitä kentällä tapahtuu ja kuitenkin päätökset rakenteista sekä resursseista tehtiin sen toimesta. Projektioorganisaatioiden johtoryhmissä asia koettiin toisin. Ylimmän virkamiesjohdon mukaan johtoryhmissä ymmärrys riskilasten ja -nuorten elämismailmasta ja keskustelu auttamistyöstä oli lisääntynyt projektioorganisaatioiden myötä. Projektioorganisaatioiden asiakastyöhön liittyvät asiat olivat tulleet näkyviksi myös johtoportaan.

”Ylimmän virkamiesjohdon ymmärrys syrjäytymisriskissä olevien lasten ja nuorten kohderyhmästä ja keskustelu asiasta on lisääntynyt projektin myötä.” (Phaa7/2)

Projektioorganisaatioiden asiakastyöntekijät kokivat johto- ja ohjausryhmät kaukaisina. Johtoryhmien valtuutus omalle työlle koettiin tärkeänä, mutta edustukselliset työryhmät, usein ohjausryhmät, koettiin muodollisina ja hyödyttöminä.

”Ohjausryhmän rooli on ollut epämääräinen, siitä ei ole ollut tarpeeksi hyötyä käytännölle.” (H29)

”Hallinnon tuki pitäisi saada suoraan kenttätöille ja päästä eroon edustuksellisista työryhmistä.” (H16)

Johtoryhmien rooli verrattuna ohjausryhmiin oli erilainen. Johtoryhmillä oli valta tehdä päätöksiä, kun taas ohjausryhmillä valtaa ei ollut. Ohjausryhmät olivat lähinnä keskustelufoorumeita, joissa henkilöt usein vaihtuivat projektin kuluessa. Yhdessä projektissa (P7) johtoryhmän tuki työlle oli koettu merkittävänä sen vuoksi, että johdon kokouksiin voitiin viedä aitoja kysymyksiä keskusteltaviksi ja ratkaistaviksi. Johtoryhmässä päätökset oli tehty projektien toiveita kunnioittaen ja vastuuta jakaen. Toisessa verkostohankkeessa (V4) taas koettiin, että johtoryhmä kokoontui liian harvoin ja siellä tehtyjä päätöksiä ei viety eteenpäin käytännön tasolle (TPK 3/2003).

”Julkisen sektorin päätöksenteko on liian hidasta suhteessa asiakaskunnassa tapahtuviin muutoksiin ja projektityön dynaamisuuteen.” (H7)

Projektien suhde hallintoon oli merkittävä asia jo projektin olemassaolon aikana. Erityisesti tämä ilmeni siinä vaiheessa, kun tehtiin johtopäätöksiä projekteissa kehitettyjen toimintatapojen jatkumisesta. Projektien toimintamuodot jatkuivat sitä todennäköisemmin mitä paremmin ne oli organisoitu palvelujärjestelmän eri tasoilla. Johtamisen näkökulmasta palvelujärjestelmässä eletään tällä hetkellä kahdessa eri maailmassa, vanhassa sektorimaailmassa sekä projektien ja prosessien maailmassa. Kahden maailman koossapitäminen on johdon tärkeimpiä tehtäviä (Moilanen 2002). Projektin ja prosessien johtamista on käsitelty useissa 2000-luvulla ilmestyneissä kirjoissa (mm. Virtanen 2000; Sahlin-Andersson & Söderholm ym. 2002; Virtanen & Wennberg 2005.) Sosiaali- ja terveyspalveluissa projekteja on johdettu huonosti niin hanke- kuin organisaatiotasolla ja niiden käyttöä tulisi sekä strategisen johtamisen että kehittämisen näkökulmasta käyttää harkitummin (Seppänen-Järvelä 2004, 257–258).

Poikkihallinnollisten ja moniammatillisten projektien ruohonjuuritasolla koettiin olevan hyötyä siitä, että eri organisaatioiden työntekijät toimivat samassa tilassa. Näin mahdollistui moniammatillinen kehittämistyö ja yhteistoiminta, sekä vältettiin asiakkaan luukuttaminen paikasta toiseen. Asiakastyössä tarvittava tieto oli löydettävissä työryhmästä tai tiimistä ja viereisestä huoneesta.

”Poikkihallinnollisuus ja moniammatillisuus projekteissa turvaa taustaorganisaatioiden tuen ja on myös asiakkaiden kannalta helpointa.” (H34)

”Poikkihallinnollisuus ja moniammatillisuus projektissa on tosi tärkeä asia.” (H30)

Moniammatillisuus koettiin mahdollisuutena laajentaa omaa näkemystä sekä eri organisaatioiden että ammattien toiminnasta. Lisäksi tärkeänä pidettiin moniammatillisen työskentelyn kautta tapahtunutta ymmärryksen lisääntymistä asiakkaiden elämäntilanteista.

”Moniammatillinen työskentely on laajentanut näkökenttää. Näkee eri tavalla ja näkee moninaisemmin.” (H33)

Moniammatillisissa projekteissa työskentelevät kokivat asiakastyössä paljon puhutun kokonaisvaltaisuuden konkretisoitumisen. Niissä oli päästy työntekijöiden väliseen arkipuheeseen, dialogiin ja pois kilpalaulannasta eri ammattien välillä. Työntekijät olivat kokeneet, etteivät he perustyössä toimiessaan pääse viranomaisten väliseen arkipuheeseen ja yhteiseen toimintaan. Oman emo-organisaation sisällä toimittaessa vuorovaikutus yhteistyökumppaneiden kanssa oli liian vähäistä ja enimmäkseen asiakkaan akuuttiin tilanteeseen kytkeytyvää ammatillista keskustelua. Projekteissa oli päästy dialogiin ja rakennettu yhteistä näkemystä siitä, miten tilanteessa tulee toimia.

Organisaatioiden rajasysteemit

Mikäli projekti oli hallinnollisesti organisoitu huonosti ja verkostosuhteiden hoitoa laiminlyötiin, organisaatioiden rajasysteemeissä toimiminen tuli vaikeaksi. Ruotsalaisessa tutkimuksessa tätä kutsuttiin ”rajojen ylittämisen dilemmaksi” (överskridandets dilemma). Asiakastyö edellyttää rajojen ylityksiä, mutta hallinnollinen toiminta suosii rajojen määrittelyä ja niiden turvaamista. (Brännberg 1996, 144–145.) Tutkimuksen kohteena olleiden projektiorganisaatioiden rajasysteemeissä toimitaessa jouduttiin usein ristiriitaisiin tilanteisiin.

”Organisaatioiden edut ovat niin usein ristiriidassa ja raha ratkaisee, siinä ei asiakkailla ole niin merkitystä vaikka siihen usein vedotaankin.” (H34)

Useilla paikkakunnilla on tehty johtopäätös vastaavasta problematiikasta (Arnkil ym. 2000). Tämä liittyy sektoroituneeseen palvelujärjestelmään ja sitoutumattomuuteen koskien ylisektorillista johtamista. Jos asiakkaille tarjottavissa palveluissa ja palvelujen kehittämisessä tarvittiin moniammatillista yhteistyötä, niin yhteistoimintaa saatiin aikaa ruohonjuuritasolla. Hallinnon tasolla moniammatillisen asian omistajuus ei henkilöitynyt kenellekään eikä sijoittunut välttämättä mihinkään organisaatioon. Moniongelmaisten ja syrjäytymisvaarassa olevien ihmisten kohdalla vallitsee edelleen yhteiskunnallisen uloslyömisen politiikka eikä niin sanottu inklusio (Arnkil 2003). Organisaatioiden rajasysteemeissä koettiin tapahtuvan vastaavanlaista projektien ja projektityöntekijöiden uloslyöntiä.

”Se on kovaa peliä välillä organisaatioiden välillä.” (H1)

Vaikka haastatteluissa puhutaan organisaatioiden välisistä peleistä, tällöinkin rakenteet muodostivat vain ne kehykset, joiden sisällä yksittäiset henkilöt puolustivat oman organisaation taloutta ja mainetta sekä omaa valtaansa ja arvovaltaansa. Projektiorganisaatioiden rajasysteemeissä toimiminen ja

verkostoitumisessa onnistuminen oli myös henkilökysymys. Henkilökysymys se näytti olevan myös verkostoitumaan pyrkivässä käytännön asiakastyössä.

”Kyllä näiden yhteistyökuvioiden syntyminen on ensi sijassa henkilökysymys ja meillä projektissa se syntyy tarpeesta asiakastyössä. Mutta ei se verkostoituminen ole tyydyttävää, eikä riittävää. Ongelma syntyy siitä, ettei vastuuta ole määritelty erityisesti kenellekään. Henkilökysymyksiin liittyy aina sattumanvaraisuus. Esimerkiksi kouluihin liittyen terveydenhoitaja saattaa joskus olla hirveän innokas yhteistyöhön yksittäisen lapsenkin asioissa ja joskus joku opettajakin. Enimmäkseen kouluun liittyen nämä yhteistyökuviot ovat aika sattumanvaraisia.” (H1)

Projektien verkostoitumiseen liittyen yhteistyökumppaneista koulut vaihtelivat eniten sen suhteen, miten yhteistyöhalukkaita ne olivat ja miten ne kokivat asemansa ja tehtävänsä riskilasten ja -nuorten asioissa. Muutamia innokkaita ja aktiivisia toimijoita projektiorganisaatioihin löytyi myös koulun piiristä. Koulutoimen hallinnossa kiinnostus laaja-alaisempaan yhteistyöhön ja projektiluonteiseen kehittämiseen erityislasten asioissa on lisääntynyt. Tämä näkyi erityisesti projektiorganisaatioissa P4 ja P5. Asiakastyön tasolla projektien sijoittuminen organisaatioiden rajajärjestelmien aiheutti erilaisia ilmiöitä.

O: ”Miten verkostot rakentuvat asiakastyön näkökulmasta?”

H2: ”Se on se asia mikä aina tapahtuu, kukaan ei ota vastuuta ja asiaa palloitetaan paikasta toiseen ja loppujen lopuksi vastuu jää meille aina.”

O: ”Miksi vastuu jää teille?”

H2: ”Siksi, kun kaikki kuvittelee, että me pystytään se hoitamaan tai kaikki haluaa pestä kätensä ikävästä asiasta. Se vastuu jää näissä vaikeissa tapauksissa meille aina.”

Vastuuasia liittyi erityisen vaikeisiin lapsiin ja nuoriin, jotka oli ohjattu projekteihin. Tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että lasten ja nuorten ohjaaminen projekteihin voi toimia viimesijaisen sosiaalityön yhtenä työmuotona tai sosiaalityön vaihtoehtona. Projektien työntekijät kokivat kuitenkin jäävänsä liian yksin näiden riskilasten, -nuorten ja heidän perheidensä kanssa. Lisäksi tilanteet, joita työssä kohdattiin, olivat usein akuutteja ja konsultaatiota olisi tarvittu tässä ja nyt. Usein kyseessä olivat perheet, joiden lasten kohdalla psykiatrisen hoidon tarve näytti ilmeiseltä. Projekteissa koettiin, että riskilasten ja -nuorten asioissa oli vaikeaa päästä sellaisille yhteistoimintafoorumeille, joissa on psykologista ja psykiatrista asiantuntemusta.

”Luottamus siihen, että pystytään tekemään työtä yhdessä, se on ehkä se, ettei ole vielä päästy yhteistyössä niin pitkälle, että se aina jää jollekin se työ ja se joku olemme me. Se vaan vaatii aikaa, ehkä siihen joskus päästäänkin, ettei palloitella asiaa, vaan päätetään, että yhdessä hoidetaan, tai että hoida sää toi osa ja mennään yhdessä sinne ja mietitään tätä asiaa niiden kanssa.” (H2)

Raitakari ja Pösö (2003) pohtivat samaa yhteistoiminta- ja vastuuasiaa sosiaalityöhön liittyvässä artikkelissaan kaksoisasiakkuudesta. Kaksoisasiakkuus syntyy erityisesti tilaaja-tuottaja -malleissa. Palvelujen tuottaminen ja ostaminen peruspalvelujärjestelmän ulkopuolelta luo työn tekemiselle uuden haasteen. Mikä on sellaisen sosiaalityöntekijän asema, joka koordinoi asiakkaan tarvitsemia palveluja esimerkiksi järjestökentästä ja yksityissektorilta sekä vastaa myös tähän liittyvästä rahallisuudesta? Tutkimukseen osallistuneet projektiorganisaatiot eroavat toisistaan siten, että sosiaalityöntekijät olivat yleensä mukana käytännön työtä tekevissä ryhmissä ja tiimeissä, mutta eivät vas-

tanneet projektien resursseista muuten kuin oman työpanoksensa osalta. Tutkimuksen kohteena olevia projektiorganisaatioita ei voida rinnastaa tilaaja-tuottaja -malleihin. Projektiorganisaatiot toimivat palvelujärjestelmän sisällä ja rinnalla sekä hallinnollisesti että työn tekemisen tasolla. Projektien työntekijät olivat työsuhteessa palvelujärjestelmään eikä heidän hallinnoitavanaan ollut enempää rahaa kuin perustyössäkään.

Kaksoisasiakkuus tai moniasiakkuus oli tilanne, johon törmättiin projektiorganisaatioissakin. Projekteihin tulevat riskilapset ja -nuoret olivat usein asiakkaina myös muissa palveluissa. Näin yhteistyökysymykset muodostuivat oleelliseksi osaksi projekteissa tehtävää työtä. Yhteistyöhön pääseminen edellytti vahvaa näkemystä yhteistyön tarpeellisuudesta ja hyödyistä. Yksi projektityöntekijöistä kuvaa kokemuksiaan ja toimintaansa näin:

”Niin, kyllä tämä on paljon antanut, en haluaisi olla tätä kokemusta köyhempi, oli tämä oikein avartava kokemus. Ja se, että vaikka lyö päätään seinään jaksaa noustakin sieltä, ettei välitä kaikista vastoinkäymisistä. Kyllä tässä on sen oppinut että sitkeys se on mikä tässä palkitaan. Oli koulu mikä tahansa kun on vaan päättänyt, vie joulukukkasen vaikka mitä tulis, vaikkette yhtään välittäisi joulukukkaista. Pojat nauroivat että kyllä sä oot sitkee, mutta mä oon päättänyt viedä joulukukkasen. Ja kun meillä on nämä vastuualueet, niin ottaa sen omansa niin tosissaan, että päättää sen menevän vaikka läpi harmaan kiven, eikä välitä siitä mitä muut ajattelee. Selvästi huomaa nyt, että välillä meinaa antaa periksi kun toisessa koulussa oli hyvä kontakti opettajiin ja tuolta ei saa millään, niin sinne on vaikeampi mennä. Mutta mä olen sanonut että mä kolistelen sitä ovea, vaikka mikä olisi. Kyllä mä sanon että sitkeys on se mitä tässä työssä pitää olla, että saa niitä uusia voimavaroja ja näkee sen, sen on vaikeeta mutta siitä ei saa välittää.” (H2)

Myöhemmin sitkeys palkittiin. Kyseisen koulun opettajat antoivat palautetta siitä, että projektissa tehdyllä työllä lasten kanssa ja yhteistyöllä koulun suuntaan oli ollut vaikutusta lasten tilanteen ja käytöksen paranemiseen (Linnossuo 2001). Projektilla koettiin olleen siirtovaikutusta, koska muutokset huomattiin myös opettajien toimesta. Riskilapsuus on kokonaisvaltainen, lapsen, nuoren ja perheen koko elämään, elämäntapaan ja elinympäristöön liittyvä tilanne. Riskiolosuhteiden vaikutus ilmenee eri tilanteissa eri tavoin. Riskilasten ja -nuorten kohdalla päällekkäisiä asiakkuuksia on yleensä useita, vaikka he eivät olisikaan mukana projekteissa. Tämä liittyy palvelujärjestelmän sektorirakenteeseen sekä ammatilliseen erikoistumiseen myös sektoreiden sisällä. Erityisesti tämä erikoistuminen näkyi terveydenhuollon puolella.

Kaksois- ja moniasiakkuuksia projektien työntekijät selvittivät asiakkaiden kanssa tehtyjen verkostokarttojen avulla. Yhden projektin (P1) asiakkaille tehdyissä tutkimushaastatteluissa selvisi myöhemmin, että asiakkaat eivät olleet kertoneet työntekijöille aikaisemmista ja nykyisistä asiakkuuksistaan eri palveluissa (Linnossuo 2001). Vanhemmat eivät halunneet tulla projektityöntekijöiden taholta leimaetuiksi ongelmiansa ja asiakkuuksiansa vuoksi. Tutkijalle asiasta oli helpompi kertoa, koska hän ei ollut mukana asiakastyössä.

8.2 PROJEKTIORGANISAATIOIDEN VERKOSTOITUMINEN LINJAORGANISAATIOSSA

Verkostohankkeet

Projektiorganisaatioista erityisesti verkostohankkeet pyrkivät toimimaan suoraan organisaatioiden rajasysteemeissä. Niissä ei muodostettu erillistä projektia, vaan ne toimivat verkostoimalla olemassa olevia palveluja. Projektiorganisaatioiden kuudesta päätyypistä verkostohankkeita oli kahta eri rakennetta (ks. luku 6.1). Rakennetta 5 edustivat hankkeet, jotka olivat poikkihallinnollisia ja moniammatillisia. Niitä tehtiin oman työn ohella tai sisällä ilman erillistä rahoitusta. Rakennetta 6 olivat verkostohankkeet, jotka olivat poikkihallinnollisia ja moniammatillisia. Niitä tehtiin oman työn ohella tai sisällä erillisrahoituksella. Lasten ja nuorten palvelujärjestelmään rakentuneilla verkostohankkeilla ei tutkimuksen mukaan pystytty muuttamaan palvelurakenteita, eikä luomaan uusia pysyvästi toimivia työkäytäntöjä asiakkaiden palveluohjaukseen ja kohtaamiseen moniammatillisesti. Verkostohankkeissa eri hallintokuntien ihmiset yhdessä pöydän ääressä pohtivat, miten erilaisiin kentältä nouseviin ilmiöihin voitaisiin löytää ratkaisuja. Haastatellut projektityöntekijät suhtautuivat erittäin kriittisesti sektoroituneen palvelujärjestelmän todellisiin mahdollisuuksiin puuttua lasten ja nuorten syrjäytymiskehitykseen.

”Perinteinen viranomaisverkosto ei pysty vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ainakaan nykysysteemillä. Ei ne tarpeet kokoustelemalla tule nähdyiksi ja kuulluiksi. Pitää olla enemmän aitoa vuorovaikutusta koko systeemiin ja asiakkaisiin.” (H3)

Perinteisellä viranomaisverkostolla tässä tarkoitettiin ”kokoustelukulttuuria” eli yhteen kokoontumista ja puhetta ongelmien määrittämiseksi sekä ratkaisujen löytymiseksi. Tämä on hyvin yleinen kehittämisen muoto julkisissa palveluissa. Perustetaan työryhmä, joka kokoontuu määräajaksi ja tuottaa paperin työskentelystään. Verkostohankkeissa näyttää toistuvan tämä tiivis kokousten pitäminen ja ne tarvitsevat projektin konkretisoituakseen ja osoittaakseen saavansa jotakin aikaan. Verkostohankkeissa tapahtunut dialogi vaikutti niissä toimivien ajatteluun näkökulmien ja ymmärryksen lisääntymisenä palvelujärjestelmän ongelmista. Puheen tasolla tapahtuva kehittäminen kääntyi kuitenkin pidemmän päälle itseään vastaan. Usko asioiden kehittymiseen hävisi, jos ajatukset eivät siirtyneet toiminnan tasolle. Usko voi kadota toiminnassakin, mutta ainakin silloin ajatuksia on saatu kokeiltua käytännössä ja saatuja oppimiskokemuksia voidaan hyödyntää jatkokehittämisessä.

Yksi verkosto-hankkeista (V4) oli siinä mielessä erilainen projektiorganisaatio, että se voidaan määritellä puoliksi verkostohankkeeksi ja puoliksi projektiksi. Hankkeessa yhdistettiin verkostojen toimintaa siten, että yhdelle mukana olevalle valtion organisaatiolle hanke oli projekti, jolle hankittiin erillisrahoitus. Muut jo suunnitteluvaiheessa mukana olleet kunnalliset organisaatiot toimivat hankkeen yhteistyökumppaneina osana oman organisaationsa kehittämistoimintaa. Hankkeen tutkimuksellisesti kiinnostavin piirre oli se, että yhteisen projektiorganisaation puitteissa palvelut saatiin toimimaan, mutta normaalijärjestelmän palveluja tarvittaessa törmättiin jatkuvasti niiden toimimattomuuteen. Eli projektiorganisaation puitteissa palveluiden ongelmat liittyen syrjäytymisriskissä olevien nuorten asioihin, saatiin ratkaistua ja mahdoton tehtyä mahdolliseksi. Normaalipalvelujen piirissä näiden nuorten integroitumisessa palveluihin oli jatkuvasti ongelmia.

Verkostohankkeesta saadun kokemuksen ja tutkimuksen pohjalta kehitettiin uutta toimintamallia, joka sijoittui kehittämishankkeena byrokratian sisään sosiaali- ja terveystalouden organisaatioiden rajajärjestelmiin (Linnossuo 2004). Kyseisessä tutkimukseni kohteessa verkostohankkeessa (V4) rajojen ylitykset olivat mahdollisia mutta eivät normaalipalvelujen piirissä toimittaessa. Tähän ilmiöön liittyy jotakin sellaista, mitä pitäisi vielä tarkemmin tutkia. Verkosto-osapuolten näkökulmien selvittäminen voisi tuoda lisää valaistusta sen hahmottamiseen, mitkä tekijät pitävät yllä tai murtavat ”ensimmäistä modernia” palvelujärjestelmässä ja estävät organisaatioiden toisen asteen muutosta (Arnkil ym. 2000, 28). Mikä normaalin palvelujärjestelmän piirissä estää sen mikä projektiorganisaation puitteissa on mahdollista?

Verkostoituminen terveydenhuollon suuntaan koettiin sekä verkostohankkeissa että projekteissa liian vähäiseksi. Tähän olivat vaikuttamassa kouluterveydenhuollon resurssien väheneminen ja terveydenhuollon salassapitovelvollisuuteen liittyvät kysymykset. Terveydenhuollon kanssa toivottiin lisää yhteistyötä, sillä erityisesti kouluterveydenhuollolla on mahdollisuus olla pitkäjänteisesti lasten ja nuorten elämänsä mukana. Mikäli hyvään yhteistyöhön terveydenhuollon kanssa oli projekteissa päästy, se oli koettu erittäin hyväksi ja tarpeelliseksi. Siihen pääseminen koettiin kuitenkin vaikeaksi. Terveydenhuolto on verkostovuorovaikutuksen osapuolena kaikkein suljetuin järjestelmä.

”Terveydenhuollosta apua saa aivan liian hitaasti. Pitää olla kahen-kolmen kuukauden vaitotusaika vähintään ja sen lisäksi pitää olla aina esillä ja mukana kaikessa, liikkua terveydenhuollon verkostoissa ja tiloissa.” (H7)

”Terveydenhuoltoapu on huonosti mukana syrjäytymisriskissä olevien nuorten asioissa.” (H8)

Perusterveydenhuollolla on tärkeä tehtävä lasten ja nuorten tilanteiden arvioinnissa ja jatkolähetteen kirjoittamisessa. Pitkät odotusajat siirryttäessä perusterveydenhuollosta erityispalveluihin aiheuttivat ongelmia nuorten kanssa tehtävässä työssä (Linnossuo 2004, 36–37). Projektiorganisaatioiden puitteissa odotusaikojat saatiin nopeutettua. Kun kehittämishankkeen (V4) jälkeen palattiin takaisin normaali-järjestelmään, tilanne oli taas entisellään. Osalla nuorista myös palveluohjaus projektista eteenpäin oli ongelmallista. Nuorten moninaiset ongelmat eivät sopineet minkään yksittäisen palveluorganisaation toiminnan piiriin ja palvelujen yhteensovittaminenkin osoittautui hankalaksi toteuttaa. Nuorten tilannetta kuvaa hyvin se, että monella heistä ongelmat olivat lähtökohdiltaan sosiaalisia ja alkoivat ilmetä mielenterveyden horjumisena siinä vaiheessa, kun itsenäisen elämän ja aikuisuuden kehitystehtävät ja haasteet olivat edessä. (Linnossuo 2004, 37.)

Erityisesti varhaisaikuisiässä olevien 18–25-vuotiaiden nuorten kohdalla näyttää siltä, että he ovat ikänsä puolesta väliinpuotajia nuorten ja aikuisten kanssa tehtävän työn ja organisaatioiden rajapinnoilla. Nuoret eivät enää kuulu nuorisopsykiatristen ja -psykologien palvelujen piiriin, mutta he eivät sovellu aikuispalvelujärjestelmäänkään. Verkostohankkeessa (V4) ei osattu aluksi päättää kumpaan palveluun 17–25-vuotiaat nuoret kuuluvat. Kun nuoret loppujen lopuksi ohjattiin aikuispalveluiden piiriin, he jättivät aikavarauksensa usein käyttämättä. Näin tapahtuessa kukaan ei kysellyt nuoren perään. Asia tuli esiin nuorten asiakkuuden polkua seuranneessa tutkimuksessa. (Linnossuo 2004, 40)

Projektit

Palvelujärjestelmästä projektiin siirtyneen työntekijän eduksi katsottiin, että hän toi mukanaan projektin perustehtävän kannalta toimivat yhteistyöverkostot.

”Projektiin tulevilla työntekijöillä tulee olla hyvät yhteistyöverkostot takanaan.” (H8)

Projektien verkostoyhteistyöstä tehdyissä kyselyissä tuotiin esiin se, että verkostoyhteistyön ja asiakastyön kannalta oli hyötyä siitä että projektityöntekijät eivät olleet leimautuneet hallintokuntansa tai ammattinsa vuoksi. Näin aiemmat kokemukset yhteistyöstä eivät päässeet vaikuttamaan kumppanuus- ja asiakassuhteiden syntymiseen. Erityisen palkitsevana projekteissa oli koettu tasavertaisen aseman saavuttaminen yhteistyöverkoston työntekijöiden kanssa. Verkostoyhteistyö muuttui yhteistoimintaverkostoiksi silloin, kun konkreettisesti toimittiin yhdessä jonkun asiakkaan tai asiakasryhmän hyväksi. Projekteissa syntyi erilaisia yhteistoimintaverkostoja ja palautejärjestelmiä lasten ja nuorten palvelujärjestelmän sisään.

”Tietämys muista projekteista on lisääntynyt ja on halua laajentaa verkostotyöskentelyä. Ulkoa tulevat myönteiset palautteet innostavat jatkamaan.” (H31)

Ammattien asema professionaalisisessa hierarkiassa näkyi verkostoitumisessa siten, että nuorisotyön oli vaikeampi verkostoitua ja päästä tasavertaiseen yhteistyösuhteeseen lastensuojelun, kasvatus- ja perheneuvolan sekä terveydenhuollon toimijoiden kanssa.

”Meillä on sellainen ongelma, että me ei tiedetä, mihin lokeroon me kuulumme sekä nuorisotyön sisällä että koko lasten ja nuorten palvelujärjestelmässä. Sellainen tila syntyy automaattisesti, kun tehdään tällainen projekti, missä haetaan uusia työmuotoja. Sen on tavallaan hyväksynyt tullessaan tähän. Meille ei tule mistään arvostelua ja kiitosta, koska me ei olla sellaisissa paikoissa. Kuitenkin sitä vois lievittää, olisi ollut jonkun näköistä keskustelua ja palautetta. Se mihin tässä sijoitutaan hakee paikkaansa, kokisi kuuluvansa johonkin.” (H3)

Nuorisotyön sisällä erityisnuorisotyön ja sosiaalisen nuorisotyön kehittyminen projektien myötä on kuitenkin auttanut nuorisotyötä lunastamaan paikkansa siinä palvelukokonaisuudessa, joka kohdentuu riskilapsiin ja -nuoriin. Yhteistyöverkostot voidaan nähdä myös projektin asiakkaina. Näyttää siltä, että ne projektit, jotka koettiin hyvänä palveluna myös palvelujärjestelmälle, saavuttivat yleisen hyväksynnän työnsä. Erityisesti sosiaalityön asema viime sijaisena palveluna aiheuttaa usein sen, että syrjäytymisvaarassa olevien asiakkaiden kohdalla muilta organisaatioilta siirtyy työtä sosiaalityölle (Arnkil 1991, 108–110). Sosiaalityöntekijöiden kokemuksena on usein se, että he saavat hyvin vähän apua ja tukea omalle työnsä muilta organisaatioilta. Odotukset heitä kohtaan ovat sen sijaan muiden organisaatioiden taholta suuret (Heinonen & Peuhkuri 1993). Tutkimuksen kohteena olevien projektien osalta näyttää siltä, että niissä tai niiden kanssa yhteistyössä toimineet sosiaalityöntekijät olivat kokeneet projekteista syntyneen todellisen tukipalvelun heidän työnsä. Tämä kokemus liittyi erityisesti nuorten kanssa tehtävään työhön.

OL: ”Mitä hyötyä projektista on ollut omalle työnsä?”

Pkys7/13: ”Hyöty on ollut jaettua vastuuta, työparityöskentelyä. Luottoa että voi delegoida ja homma hoituu. Konkreettisuus, projektin työntekijä on sitoutunut ottamaan nuoren asiat tavoitehakisesti ja tarjonnut nuorelle vuorovaikutuksellisen kontaktin. On pystynyt konfrontoimaan, kontrolloimaan, tukemaan ja iloitsemaan nuoren tilanteen edetessä. Eli nuori saa kokemuksen tavallisesta ihmissuhteesta, mihin kuuluu monia tunteita ja suhtautumisia. Kyse ei ole hoitosuhteesta vaan napakasta tukemisesta.”

Verkostoitumisessa yhteistyön kehittäminen oli yhtä tärkeää ja arvokasta kuin asiakastyö. Erityisesti tämä oli tärkeää silloin, kun asiakastyön toteuttamiseksi tarvittiin konkreettista yhteistyötä. Verkostoja kehitettiin pyrkimällä myönteiseen vuorovaikutukseen sekä henkilösuhteissa että organisaatioiden virallisen yhteistyön tasolla. Projektit järjestivät yhteistapaamisia, koulutuksia ja juhlia verkostoyhteistyökumppaneilleen. Näillä pyrittiin löytämään yhteistä näkemystä työn tekemiselle ja luomaan myönteistä organisaatioiden ja ammattien välistä työn tekemisen kulttuuria. Myönteisen ilmapiirin luomisen lisäksi verkostoitumisella ja moniammatillisella yhteistyöllä haettiin hyvin konkreettisia asiakastyöhön liittyviä hyötyjä.

”Moniammatillisten verkostojen hyvä kunto takaa työrauhan. Et tässä tämä moniammatillisuus palvelee just tämmösten käytännön juttujen kannalta, mitkä on lasten kanssa toimittaessa tärkeitä. Liikuntatoimistosta hoidettiin tilat ja seurakunnilta kulkupelit ja poliisi kuljettaa ja sosiaalitoimistosta työnohjaus ja minä henkinen tuki ja turva ja yhdellä on langat käsissä ja yksi tietää lasten taustoista ja yksi laittaa ruokaa.” (H8)

Palvelujärjestelmän ruohonjuuritason toiminnan tasolla projektien verkostoituminen ja lokeroituminen onnistuivat parhaiten. Lokerot löytyivät erityisesti silloin, kun palveluissa oli selviä aukkoja, joihin projektien toiminta sijoittui. Riskinuurten kanssa tehtävässä työssä aukkojen löytyminen oli helpompaa kuin ennalta ehkäisevässä työssä alakouluikäisten lasten kanssa. Riskien määrittely ja näkyväksi tekeminen on lasten kohdalla huomattavasti vaikeampaa kuin ongelmiin ajautuneiden nuorten kanssa. Projektien lokeroitua helpotti konkreettinen suunnitelma, josta sen hyödyt yhteistyökumppaneille ja asiakkaille olivat hahmotettavissa.

Mikäli projekti toiminnassaan tai julkisessa esiintymisessään kyseenalaisti muita palveluja, se kohtasi vaikeuksia pyrkiessään verkostoyhteistyöhön. Jo pelkkä projektin olemassaolo riitti haastamaan muuta palvelujärjestelmää. Tämä liittyi projekteille asetettuun kehittämistehtävään. Mikäli projekteissa käyty kehittämiskeskustelu ei tapahtunut riittävässä määrin lähellä muita samalla kentällä toimivia työntekijöitä, kehittäminen saattoi jäädä projektiin eikä laajentunut organisaatioiden yhteiseksi kehittämiseksi.

Voidaan todeta, että projektit ovat verkostoituneempia muihin perus- ja erityispalveluihin kuin mitä niistä tutkimuksissa todetaan ja julkisuudessa puhutaan (vrt. Nyqvist 1995, 2003; Arnkil ym. 2000; Bardy ym. 2001). Erityisen verkostoituneita olivat moniammatilliset projektit. Moniammatillisissa projekteissa työntekijät pystyivät hyödyntämään jo olemassa olevat suhteensa sekä siihen organisaatioon, josta tulevat että aiemmat yhteistyökumppanuutensa. Projektioorganisaatioiden keskinäinen verkostoituminen oli tiivistä ja synnytti uusia ideoita ja konkreettista toimintaa projektien välille ja myös uusia projekteja (V1–V4, P1–P7). Joissakin projekteissa niiden keskinäinen kilpailu häytti yhteistoiminnan kehittämistä.

”Projektien yhteistyö oli ajatuksena hyvä mutta käytännössä huono. Projektien välinen kilpalaulanta oli rasittavaa. Tuollainen projektien ulkopuolelta käsin tapahtunut yhteistyövelvoite ei ollut toimiva.” (H3)

Yhteistyö projektien välillä ja toiminta kolmannen sektorin kanssa oli tiivistä. Projektit ostivat kolmannen sektorin palveluja omiin asiakastyön tarpeisiinsa ja osaksi omaa toimintaa. Kolmannen sektorin aloitteesta syntynyt projektien keskinäinen verkostoituminen sosiaalisen nuorisotyön verkostoksi (V3) oli luomassa uutta moniammatillista keskinäisen tuen ja kehittämisen alakulttuuria palvelujärjes-

telmään (Heikkilä & Karppinen 2004, 19). Tässä alakulttuurissa toimivat loivat palvelujärjestelmään eräänlaisen välittävän rakenteen, semiorganisoidun työn maailman, jossa projektien työntekijät sekä riskilapset, -nuoret ja heidän perheensä voivat kohdata ja löytää toisensa.

Verkostohankkeiden projektoituminen

Tutkimuksen mukaan verkostohankkeissa kehitettyjen toimintamallien konkretisoituminen tapahtui usein projektien muodossa (V1–P2/P3, V2–P7). Vasta siinä vaiheessa, kun poikkihallinnollisessa ja moniammatillisessa verkostossa esitetyt ideat organisoitiin projektiksi, ideoita päästiin kokeilemaan käytännössä. Verkostohankkeiden konkretisoitumisen ongelmiin liittyi osittain se, että niissä toimivat ihmiset olivat usein ylimmän tai keskiportaan hallinnon edustajia ja siksi verkostohankkeet eivät konkretisoituneet käytännön toiminnaksi. Tulokset vastaavat Palmuke-projektissa tehtyjä havaintoja verkostomaisesta kehittämistyöstä. Verkostomainen ja moniammatillinen työ oli kehittyneintä ruohonjuuritasolla käytännön työssä (Arnkil ym. 2000).

Suurin häirtatekijä verkostohankkeissa kehitettyjen konkreettisten käytäntöjen siirtämisessä käytäntöön oli sektoroitunut palvelurakenne. Palvelut perustuvat siihen, että asiakkaat tulevat palvelujärjestelmään ja heidän odotetaan liikkuvan sektorilta toiselle tilanteen mukaan. Näin ei kuitenkaan tapahdu, varsinkaan silloin, kun puhutaan lasten ja nuorten riskiryhmistä. Projekteihin asiakkaat saadaan sitoutumaan, mutta normaalipalvelujärjestelmässä riskiryhmät eivät kiinnity palveluihin eivätkä palvelut asiakkaisiin. Projekteihin sitoutumisessa kyse on siitä, että projektiorganisaatiot luodaan näitä asiakkaita varten ja niitä arvioidaan sen perusteella, miten ne tavoittavat juuri kohderyhmänsä asiakkaat ja onnistuvat työssään. Työn räätälöinti on riskiryhmien kanssa välttämätöntä ja edellyttää jalkautumista sekä ajoittain jopa asiakkaiden perässä juoksemista. Se on hankalampaa kuin toimistossa istuminen silloin kun sitä tehdään, mutta pitkällä tähtäimellä se voi osoittautua vaivan arvoiseksi.

Sektoroitunut palvelurakenne ja vuositason tapahtuva taloussuunnittelu estävät pitkän tähtäimen suunnittelun ja budjetoinnin syrjäytymisen ehkäisyä ja selviytymisen tukemista varten. Lisäksi hyvinvointipalvelujen vaikuttavuustutkimus on vasta syntymässä ja tutkimukselliset arvioinnit ja perustelut eri toimintamuodoille ja työtavoille ovat vielä kehittymättömiä. Vaikuttavuustutkimuksessa tarvitaan pitkää seuranta-aikaa ja tarkkaa analyysiä sen suhteen mikä auttamistyössä vaikuttaa ja missä kontekstissa (Kazi 2002; Karjalainen 2003). Tieteellisessä tutkimuksessa pitkäkään seuranta-aika ei aina riitä osoittamaan, mitkä tekijät ongelmiin ja mahdollisuuksiin, syrjäytymiseen ja selviytymiseen ovat olleet vaikuttamassa (Jahnukainen & Kekoni & Kitinoja ym. 2006). Projektien osuutta tässä prosessissa on vaikea osoittaa (Veijola 2005).

Projektien suhteet emo-organisaatioihin

Koskien projektien olemassaoloa palvelujärjestelmässä projektien työntekijöillä oli myönteisten kokemusten lisäksi myös kielteisiä kokemuksia. Kielteisiä kokemuksia liittyi tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden odotukseen. Projekteilta edellytettiin huomattavasti enemmän vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta kuin aikaisemmin tehdyiltä perustyöiltä. Kielteiset vaikutukset liittyivät siihen, että projektien työntekijöille ja erityisesti niistä vastaaville toimijoille kehittyi melkoisia paineita; projekteilta odotettiin enemmän tehokkuutta ja tuloksellisuutta kuin kokeilua, kehittämistä ja oppimista. Epäonnistuminen ei ollut sallittua.

”Projektin ikään kuin onnistuu aina, kun se on määräaikainen, sen on pakko onnistua osoittaakseen olemassaolon oikeutensa ja näin ei asian pitäisi olla.” (H34)

Tuloksen ja vaikuttavuuden osoittaminen ennalta ehkäisyyn perustuvassa ja syrjäytymiseen kohdentuvassa työssä ei ollut helppoa. Lisäksi projektin raportointi ja arviointi piti usein organisoida erikseen jonkin tutkimusorganisaation tai henkilön kanssa ja tässä kohdattiin vaikeuksia. Isoissa projektiorganisaatioissa myös raportointi ohjaus- ja johtoryhmille johti siihen, että projekti oli jatkuvan seurannan kohteena. Parhaimmillaan hallintoverkostot johto- ja ohjausryhmineen toimivat projektien tukena, mutta tällainen pohjimmaisesta ylös (bottoms up) -kulttuuri julkisissa palveluissa on kehittymätöntä. Sosiaalialan työntekijöiden ja ylipäätään auttamisammattien koetaan 2000-luvulla olevan marginaalissa, kuten niiden asiakkaatkin (Julkunen 2003; Petrelius 2003). Myönteisiä vaikutuksia tulosodotuksilla oli sen suhteen, että odotusten vuoksi johdon tasolla oltiin kiinnostuneita siitä, mitä projekteissa tapahtuu. Projekteissa tehty työ tuli näkyväksi ja asioita voitiin nostaa johdon tasolla esiin projektin etenemisen myötä. Lisäksi tulosodotusten koettiin vaikuttavan siihen, että tulosta myös syntyy projektille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tutkimuksen ja arvioinnin liittymisen projektiin koettiin lisäävän projekteissa tehdyn työn kriittistä arviointia ja ylipäätään arvioivan työtavan ja itsearviointin jatkuvaa kehittymistä.

Poikkihallinnollisissa ja moniammatillisissa, verkostoitumaan pyrkivissä projekteissa törmättiin usein organisaatioiden välillä menossa oleviin peleihin. Ne liittyivät usein valta-, arvovalta- ja talousasioihin ja tulivat näkyviin erityisesti silloin, kun projekti oli organisoitunut myös hallinnon tasolla. Haastateltavien vastauksissa esiintyi usein sana ”pelaaminen”. Sillä viitattiin taitoon osata toimia niin sanotuissa epävirallisissa organisaatioissa. Piti tuntea organisaatioiden sisäisiä valtavverkostoja ja ihmisiä sekä heidän välisiä suhteitaan, jotta sai vietyä asioita eteenpäin. Pelaamisessa oli negatiivinen lataus, mutta haastateltavien vastauksissa näkyi myös se, että kyse oli normaalista asioiden hoitamisesta ja asianajosta projektin toimeenpanossa sekä annetun tehtävän toteuttamisessa. Kyky toimia epävirallisissa organisaatioissa oli olennaista projektin onnistumisen kannalta.

”Projektin sijoittuu hyvin palvelujärjestelmään jos työntekijät tuntee riittävän hyvin järjestelmät ja osaa pelata niissä. Siis miksi se projekti onnistuu, niin näyttää siltä, että mitä enemmän järjestelmätuntemusta projektis on niin sitä helpommin se onnistuu. Ja sitä vaivattomammin sen projektin työ onnistuu ja se sitä taas tulee siitä, että projektiin osuu riittävän kokeneita ammattilaisia, joilla on sopiva työhistoria.” (H16)

Pelaaminen koettiin välttämättömänä, jotta oli mahdollista hoitaa projektiin liittyviä asioita. Projekteissa luotiin työtä tukevia virallisia rakenteita toiminnan ohessa. Siten ei voitu luottaa siihen, että asiat hoituvat virallisen organisaation edellyttämällä tavalla. Epävirallisissa organisaatioissa toimiminen koettiin tarpeelliseksi ja vaikeaksi sekä verkostohankkeissa että projekteissa. Asioiden sujuvuuden vuoksi organisaatioiden marssijärjestysten tunteminen oli projekteissa tärkeää.

”Tarkoituksena oli saada yhteistyökumppani ja yksi työntekijä myös organisaatiosta X jo projektin suunnitteluvaiheessa. Kävin puhumassa työyhteisössä ja kiinnostusta oli. Lähdimme niin kuin henkilötasolta liikkeelle. Kai se ois pitänyt johtajatasolta kysyä, me aloitimme kysymisen liian alhaalta. Emme saaneet työntekijää.” (H1)

Palvelujen kehittäminen ja siihen liittyvä muutos haastaa aina sekä virallisen että epävirallisen organisaation. Näyttää siltä, että nimenomaan epävirallinen organisaatio teki kehittämisen mahdolliseksi tai mahdolliseksi. Mikäli organisaatioissa oli olemassa kehittämiskulttuuri, projektin tueksi

tarvittiin erityisesti virallinen organisaatio. Mikäli kehittämiskulttuuria ei ollut, tarvittiin yhteistyötä erityisesti epävirallisessa organisaatiossa kehittämiskulttuurin synnyttämiseksi (TPK11 /1999).

Suhteet projektityöntekijöiden omiin emo-organisaatioihin koettiin erityisesti jaksamisen kannalta merkittäviksi. Työntekijöiden ajatus siitä, että ”sieltä hän tulee ja sinne hän palaa”, aiheutti usein ristiriitaisia tunteita. Työyhteisön väliaikainen menettäminen aiheutti joillekin vaikeuksia orientoitua työssään. Lisäksi suhde esimieheen muuttui aina jollakin tavalla projektityöskentelyn myötä ja mikäli muutos oli negatiivinen, se koettiin erityisen stressaavana. Yhteistyö omaan emo-organisaatioon koettiin tärkeäksi ja siitä haluttiin pitää huolta. Kokemuksena kuitenkin oli, että uutta työtä oli vaikea jakaa entisten työkavereiden kanssa. Projektityössä kohdattavat ilmiöt eivät kaikilta osin olleet kommunikoitavissa emo-organisaatioissa työskentelevien ihmisten kanssa.

”Sitten toisaalt on se et ne elämykset ja kokemukset, joitten kans joutuu projekteissa tekemisiin ei oo kommunikoitavis välttämättä niille ihmisille, jotka eivät ole siin projektisysteemis. Esimerkiksi ryhmäilmiöt, joihin törmää sekä työryhmässä että asiakastyössä on kutakuinkin erilaiset kuin mitä ne on palvelujärjestelmässä.” (H16)

Projektien työmuodot ja toimintatavat olivat hyvin erilaisia verrattuna toimistokeskeiseen työhön. Projektien tarkoitus toteuttaa erityistä kehittämistehtävää näyttäytyi joskus negatiivisina reaktioina projektin ulkopuolelta projektiin päin. Projektien ongelmana oli tietty anarkistisuus ja adhokraattisuus suhteessa palvelujärjestelmään. Ne saivat aikaan puolustusreaktioita ja pyrkimyksiä hajottaa projektia verkostoyhteistyön rakentamisen sijaan.

”Siin projektis yksi haitta on se, siin on, et projektit muodostaa semmosen niinku anarkistisen ryhmittymän, joka tekee tyhjäksi muitten työt. Ainakin niin kuvitellaan. Me muka tiedetään mikä on oikee tapa ja noi toimii vanhalla väärällä tavalla. Siis se koetaan järjestelmän kritiikkinä, vaiks projektien työntekijät on kiinnostuneita asiakastyöstä ja sen kehittämisestä. Siihen liittyy niinku se, et pelkkä projektin olemassaolo on uhkaava, vaikka projektin työntekijät toimivatkin ammattieettisesti oikein, eivätkä hauku asiakkaille muuta palvelujärjestelmää kelvottomak. Ei projektit tuu koskaan korvamaan asiakkaitten elämässä mitään vakituista viranomaisverkostoo. Anarkismi on liian vahva sana tässä yhteydessä.” (H16)

Asioiden mittasuhteet saattoivat vääristyä sen vuoksi, että projekteihin kohdistettiin voimakkaitakin tunteita. Projekteihin projisoidaan olevan todellisuuden ristiriitoja tai tietoisien todellisuuden asioita suhteessa tiedostamattomaan todellisuuteen (Sahlin 1996, 32–33). Projektisanaan liittyy mielenkiintoisia yhtymäkohtia projisointiin eli asioiden siirtämisestä pois itsestä, yhteistyöstä, omasta organisaatiosta jonkin toisen kannettavaksi. Tutkimuksessa näkyi, että projekteihin projisointiin kehittämistyötä, jota ei kyetty palvelujärjestelmässä toteuttamaan. Projekteihin projisointiin myös tulosodotuksia, vaikuttavuusvaatimuksia sekä vaatimuksia asiakaslähtöisyydestä. Lisäksi projekteihin projisointiin organisaatioiden odotuksia toimia ajan hermolla olevana ja ulospäin hyvältä näyttävänä palvelujärjestelmänä. Myös projektityöntekijöiden omien emo-organisaatioiden suunnalta projekteihin siirtyi tunteita, jotka eivät olleet aina järjellä tulkittavissa.

”Peruspalvelujärjestelmän ja projektityön vaikean suhteen vuoksi pienistä ongelmista tulee helposti mahdollottoman suuria.” (H13)

Työntekijätasolla reaktiot ilmensivät kateutta, väsymistä, omaan työhön kohdistuvaa uhkaa ja halua toimia toisin omassa työssä. Johdon tasolla reaktiot ilmensivät valtataistelua resurssista, maineesta ja kunniansta. Projektioorganisaatioiden yhteydessä tunteet nousivat joskus pintaan. Tämä kuuluu myös kehittämisen luonteeseen. Se ei poista sitä tosiasiaa, että palvelujen jatkuva kehittäminen on tärkeää ja projektit ovat siihen eräs muoto. Projekti on tila, johon sisältyy luova jännite, hehku, pörinää ja säpinää (Sotarauta 2001.) Luovalle jännitteelle ominaista on kiihtymys, epävarmuus tulevien tapahtumien ja toimintojen seurauksista, jossa samanaikaisesti ovat läsnä toisilleen vastakkaiset tai riittävästi erilaiset voimat. Vastakkaiset ja erilaiset voimat kyseenalaistavat vallitsevat ajattelu- ja toimintamallit. Luovan jännitteen seurauksena syntyy ennen kokemattomia ja omaperäisiä tuotteita, prosesseja, ajatuksia ja toimintamalleja. Luovaan jännitteeseen liittyvän ajoittaisen liiallisen kitkan vähentämiseksi projektityöntekijät olivat kehittäneet erilaisia asenteellisia ja käytännöllisiä tapoja saadakseen yhteistyösuhteet toimimaan. Asenteita kuvaavat seuraavat lainaukset projektityöntekijöiden haastatteluaineistosta.

”Olemme lähestyneet yhteistyökumppaneita siten, että olemme pyytäneet heiltä apua ja ilmaiseet, ettemme tule toimeen ilman heitä. Ja tämä on ollut aivan totta.” (H30)

”Aika nöyrällä asenteella tässä on saanut toimia.” (H32)

Projektien tiedottamiseen liittyvät kysymykset osoittautuivat tärkeiksi yhteistyösuhteiden hoidossa. Sisäisesti tiedotettiin sekä omaan emo-organisaatioihin että verkostoyhteistyöorganisaatioihin päin. Sisäisen tiedottamisen merkitys nähtiin tärkeänä sekä työrauhan kannalta että yhteistyön rakentumisen vuoksi. Vaikeuksia tiedottamisessa koettiin sen suhteen, mitä pitää tiedottaa ja milloin, missä tieto säilytetään, miten tietoa jaetaan ja mikä tieto on oleellista jaettavaksi. Projekteihin liittyi paljon paineita myös julkiseen tiedottamiseen ja suhde siihen oli ristiriitainen. Projektien tiedottaminen ajalla 1993–2003 muuttui julkisesta tiedottamisesta asianosaisille ja ammattilaisfoorumeilla tapahtuvaan tiedottamiseen.

Verkostoivat kysymykset

Verkostohankkeet linjaorganisaatiossa pyrkivät ratkaisemaan ongelmaa, jossa yhdistetään vertikaalisen linjaorganisaation ja horisontaalisen yhteistoiminnan edut. Verkstomaiset ratkaisut ovat olleet yksi tapa ratkaista sektoroituneeseen palvelujärjestelmään liittyviä ongelmia. Kehittämistyöstä ei tehty projektiluonteista, vaan ratkaisuja etsittiin kokoamalla saman pöydän ääreen eri sektoreiden edustajia. Kehittämistyö eteni keskustellen eikä työlle tehty varsinaista toteutus suunnitelmaa eli sitä ei hankkeistettu tai muutettu projektiluonteiseksi. Työ päättyi yleensä raportointiin ja suosituksiin. Verkstomaisissa kehittämishankkeissa ilmeni monia työn kehittämistä haittaavia ja hidastavia tekijöitä (V1–V4).

”Lainsäädännölliset esteet ja viranomaisen ristiriitaiset erilaiset tulkinnat haittaavat välillä työtä. Verkstoissa tapahtuvat henkilövaihdokset hidastavat ja haittaavat yhteistyötä.” (H33)

Lasten ja nuorten palvelujen verkstomaisesta kehittämistyöstä tehdyssä tutkimuksessa tuodaan esiin, että verkstoja tarvitaan vain verkstoiviin kysymyksiin, joita liittyy erityisesti riskilapsiin, -nuoriin ja heidän perheisiinsä (Arnkil ym. 2000). Tällainen verkstoiva kysymys tutkimuksen kohteena olevassa kehittämistyössä oli erityisesti riskilasten ja -nuorten hoitoonohjauksen toimimattomuus.

”Hoitoonohjauksen toimivuus erityisesti nuorten kohdalla on ongelmallista, nuoret eivät ohjaudu hoidon piiriin, he eivät kulje palvelusta toiseen.” (Phaa7/2)

Ongelmaa yritettiin ratkaista muodostamalla erityisesti tähän ongelmaan ja sen ratkaisuun perehtyvä verkosto (V2). Verkosto toimi usean vuoden, mutta sen ongelmaksi osoittautui kyvyttömyys viedä ratkaisut käytännön tasolle työntekijöiden työväliseksi ja nuorten maailmaan. Verkostokoordinaattorin mukaan osallistuneiden tietoisuutta nuoruusiän erityiskysymyksistä ja palveluista saatiin kuitenkin laajennettua.

”Nuoruusiän erityiskysymykset ymmärretään nyt monialaisen virkamiesjohdon tasolla paremmin.” (Phaa7/2)

Verkostohankkeiden ongelmaksi näytti muodostuvan erityisesti viranomaisten kokouksissa istumisen lisääntyminen. Oman organisaation sisäisten kokousten lisäksi pidettiin yhteistyökokouksia. Dialogi ja yhteinen näkemys ongelmista ja niiden ratkaisusta laajeni, mutta ei välttämättä siirtynyt käytännön toiminnaksi. Verkostohankkeiden ongelmaksi näytti muodostuvan myös se, että niissä istuvat usein keskiportaan edustajat eivätkä käytännön toimijat. Tieto uusista verkostomaisista yhteistyörakenteista ei välittynyt käytännön työntekijöille ja asiakkaille ja ne jäivät näin ollen hyödyntämättä. Yhdessä verkostohankkeessa (V2) kaupungin ylin johto oli hankkeen taustavoimana, mutta siitä huolimatta toimintamallia ei saatu toimimaan käytännössä. Yleensä ylimmän johtoportaan sitouttaminen verkostohankkeisiin (V1, V3, V4) osoittautui vaikeaksi. Niissä ei kyetty osoittamaan, mitä hyötyä niistä tulee olemaan. Mikäli verkostossa tapahtunut kehittäminen ei alkanut näkyä käytännön toiminnassa, verkostohankkeet usein lopettivat toimintansa. Pisimpään jatkoivat sellaiset hankkeet, joissa työntekijät kokivat oppivansa toistensa kokemuksista ja saavansa tukea työlleen keskinäisestä dialogistaan (V3). Todellinen tarve tehdä verkostoyhteistyötä nousi työntekijöistä itsestään ja asiakastyöstä, ei määräksestä osallistua verkostohankkeeseen.

Verkostohankkeissa kehitetty suunnitelmallinen palveluohjaus voi saada aikaan palvelujärjestelmän kannalta organisoituneempaa ja asiakkaan kannalta parempaa palvelua (Valokivi 2002, 179–181). Sekään ei ollut ratkaisu moniammatillisuuden haasteeseen intensiivistä ja pitkäjänteistä tukea tarvitsevien asiakkaiden kohdalla. Asiakkaiden palveluohjauksessa toteutuva ”saattaen vaihtaminen” ihmisestä ja organisaatiosta toiseen toimi joidenkin asiakkaiden kohdalla. Erityisesti sosiaalisista ongelmista ja mielenterveysongelmista kärsivät lapset ja nuoret eivät kuitenkaan pystyneet kulkemaan palveluista toiseen. (Linnossuo 2001, 40, Linnossuo 2004, 37–39.) He syrjäytyivät tai tulivat palvelurakenteen vuoksi syrjäytetyiksi. Verkostoitumaan pyrkivät palveluorganisaatiot tuottivat runsaasti tietoa toisilleen ja keskusteluissa luotiin uutta ja aikaisempaa paremmin toimivaa yhteistä todellisuutta. Palvelurakenteiden muutokseen ja käytännön toimintaan asiakkaiden kanssa sillä oli pidemmällä aikavälillä kuitenkin vähän vaikutusta.

8.3 PROJEKTIORGANISAATIOIDEN SIIRTYMINEN OSAKSI PALVELUJÄRJESTELMÄÄ

Pienet projektit ja isot projektit

Tutkimuksen kohteena olleista seitsemästä projektista kaksi pientä projektia (P5, P6) toteutui käytännön työntekijöiden toimesta oman työn ohella ilman ohjaus- ja johtoryhmiä. Projektit liittyivät oman työn kehittämiseen ja tarpeeseen vastata asiakastyön välittömiin haasteisiin. Nämä kaksi projektia olivat lähempänä interventiota eli väliintulo- ja muutosprojektia kuin kehittämishanketta. Näissä projekteissakin kehittyi uusia toimintatapoja, mutta niissä ei varsinaisesti alkujaan lähdetty luomaan uusia pysyviä toimintamuotoja. Projekteja toteutettiin yhteistyössä yli sektorirajojen, mutta niissä tapahtunut toiminta ei edellyttänyt hallintokuntien erillisrahoitusta. Projektit eivät jatkuneet niille asetetun määrärajan jälkeen, mutta niissä luotiin sellaista yhteistyökulttuuria yli sektorirajojen, joka koettiin hyödylliseksi ja mielekkääksi. Pienistä projekteista ei välttämättä hallinnossa tiennyt kukaan eikä tiedottamiselle koettu olevan tarvettakaan. Saatettiin jopa kokea niin, että puhumisesta oli enemmän haittaa kuin hyötyä, koska silloin kuvaan astui byrokraattinen ongelmien ratkaisu liittyen palkka- ja työaikakysymyksiin.

Tietoa projektin toiminnasta jaettiin yhteistyöverkostoissa. Viidessä suuremmassa projektissa (P1, P2, P3, P4, P7) työ organisoitiin laajapohjaiseksi jo projektin perustamisvaiheessa ja niissä tarvittiin sekä erillisrahoituksen järjestämistä että esimiesten lupaa projektiin osallistumiseen. Kaikki nämä viisi projektia ovat prosessoituneet pysyviksi toimintamuodoiksi osaksi lasten ja nuorten peruspalvelujärjestelmää. Projektiorganisaatioissa kehitettyjen toimintamuotojen ja -tapojen jatkumisen edellytyksenä oli se, että projektilla oli vahva ja legitimoitu asema palvelujärjestelmässä (TPK 10/2003).

Verkostohankkeet

Neljästä verkostohankkeesta kaksi (V3, V4) on jatkanut projektiluonteista kehittämistoimintaa varsinaisen hankeajan jälkeen ja niiden pohjalta on kehittynyt uusia työmuotoja lasten ja nuorten kanssa. Kummassakin verkostohankkeessa voimavaraksi osoittautui se, että niissä on kyetty luomaan uusia toimintamuotoja eri organisaatioiden välille liittyen konkreettiseen lasten ja nuorten kanssa tehtävään työhön. Toimintamuodot olivat sellaisia, että organisaatiot voivat hyötyä niistä oman perustehtävänsä toteuttamisessa. Lisäksi toisessa hankkeessa (V3) työntekijät olivat kokeneet keskinäisen verkostossa tapahtuvan vuoropuhelunsa työssä oppimista ja jaksamista edistäväksi. Näissä kahdessa verkostohankkeessa luotiin uudenlaista yhteistyökumppanuutta valtion laitosten (työvoimatoimi, Kela) ja kolmannen sektorin suuntaan (seurakunnat, NMKY, Kota ry.)

Verkostohankkeista kaksi (V1, V2) ei prosessoitunut sellaisenaan takaisin palvelujärjestelmään uusiksi rakenteiksi tai toimintamuodoiksi. Niiden jatkeeksi muodostui kolme uutta projektia (P2, P3, P7), joista on kehittynyt uusia toimintamuotoja ja -kulttuureja. Verkostohankkeissa kehitetyt työmuodot eivät siirtyneet suoraan käytännön toiminnaksi. Niitä ei saatu vietyä riittävän konkreettiselle tasolle. Muutos tapahtuu toiminnassa eikä sanojen voimalla. Kehittäminen näyttää tarvitsevan hyvän koordinaation ja toiminnalliset rakenteet, jotta muutosta voi tapahtua. Hyvin toimiva projektiorganisaatio mahdollistaa jäntevän kehittämisen toimintaverkostossaan ja rakenteen, jossa muutosta voi tapahtua (TPK 10/2003). Kuitenkin verkostohankkeissa tapahtunut dialogi on vaikuttanut toimintamallien kehittämiseen pitkällä aikavälillä. Tästä esimerkkinä voidaan mainita sosiaalikeskuksen kehittämä nuo-

rille tarkoitettu NAT eli nuorten aikuisten tukemisen palveluohjausprosessi, joka perustuu laatuajattelun ja asiakasprosessien kehittämiseen.

Projekteista prosessiin

Projekteja kritisoidaan siitä, ettei niistä muodostu uusia toimintamuotoja palvelujärjestelmään (Engeström 2005; Arnkil R. 2005; Arnkil, T. 2006). Tämän tutkimuksen kohteena olleista yhdestätoista projektioorganisaatiosta seitsemästä on muodostunut pysyviä toimintamuotoja projektiajan päättymisen jälkeen. Projektien prosessoitumiseen kohdistuva kritiikki ei tämän tutkimuksen pohjalta saa siten vahvistusta. Asiaan liittyvää yhteiskunnallista keskustelua seurattessani olen päätenyt siihen, että Turku on tässä mielessä erityinen kaupunki. Projektikokemukset on otettu huomioon ja niistä on kehittynyt pysyvää toimintaa. Valtakunnallisesti asiaa on toistaiseksi tutkittu vähän, joten varmuudella ei voi sanoa, ettei myös muualla projekteista kehittyisi pysyvää toimintaa. Engeströmin (2005) johtaman toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikössä tehdään parhaillaan asiasta tutkimusta liittyen 5–10 vuotta sitten toteutuneisiin terveydenhuollon kehittämisprojekteihin.

Projektien prosessoitumisessa takaisin palvelujärjestelmään yhdeksi näkökulmaksi nousee myös projektien prosessoitumisen muodostuminen eräänlaiseksi itseisarvoksi. Sanotaan, että projekti ei ole onnistunut ellei se prosessoidu takaisin palvelujärjestelmään. Projektityöntekijät esittivät kriittisiä näkökulmia myös projektien palvelujärjestelmään prosessoitumiseen liittyviin näkymiin.

”Mun mielestä sen on erittäin lattea näkymä, että jatkossa me mennään jonnekin tallelolle tekemään tätä. Mä voin kuvitella, ettei se ole kuin puoli vuotta, kun se on sulautunut siihen vanhaan systeemiin.” (H3)

Tälle projektien pakottavalle prosessoitumiselle vaihtoehdoisessa näkökulmassa lähdetään siitä, että projekteissa tehty työ on oma maailmansa, joka tarjoaa vaihtoehdon muulle palvelujärjestelmälle (Matthies 1990; Fisker 1992, 1994). Erityisesti nuorten kanssa tehtävä työ tarvitsee vaihtoehtoja, koska nuorten kiinnittyminen normaalipalveluihin toteutuu heikosti. Tällaisen nuorisoprojektien erillisyyden hyväksyvän vaihtoehdon myös projektityöntekijät näkivät yhtenä mahdollisuutena projektityön tulevaisuutta ennakoitaessa ja pohdittaessa.

”Projektit eivät ole vielä asettuneet osaksi palvelujärjestelmää, mutta ne ovat asettumassa.” (H1)

”No, mitä tulee tapahtumaan niin meidän projektit jatkuu, koska ne on nähty hyväksi. Ja varmaan on tulossa enemmän tällaisia poikkihallinnollisia projekteja. Se olisi ihanaa. Saisi enemmän vapautta tehdä ja kehitytään itse koko ajan ja keksitään kaikkea uutta. Kyllä toivoisin, että voisin tehdä tätä lastensuojelutyötä tällaisen projektityön muotoisena. Mä en haluaisi tehdä sitä niin että joku muu sijoittaa sen nuoren siihen joksikin ajaksi ja joku muu taas jatkaa. Mä haluaisin tehdä sitä nimenomaan mun omien lastensuojeluasiakkaiden kanssa sillä tavalla. Se projekti olisi se työväline, se juttu ja toinen projekti toinen työväline. Sillä tavalla haluaisin sitä tehdä.” (H13)

Kehittämisen projektoituminen jatkuu ja projektimuotoisuudesta tulee pysyvä työtapana myös julkiselle sektorille (Virtanen 2005, 48). Ruotsalaisten 1990-luvun tutkimusten mukaan projekteissa kehitetyt työmuodot eivät säily palvelujärjestelmässä. Työmuoto ei sovellu byrokraattiseen järjestelmään ja kuihtuu pois hallinnollisten ja työnjaollisten rutiinien puristuksessa (Boklund 1996, 159;

Meeuwisse 1996, 36). Myös tämän tutkimuksen mukaan useiden palvelujärjestelmään prosessoituneiden projektien kohdalla näyttää siltä, että saadessaan turvalliset palvelujärjestelmän rakenteet ympärilleen, niiden elinvoima ja kyky toimia toisin ja kehittyä jatkuvasti katoaa.

”Työn virastomaisuus on lisääntynyt, aikaisemmin olimme lähempänä asiakasta. Siirryttyämme osaksi muuta organisaatiota oman työn hallinnan mahdollisuudet ovat vähentyneet. Työtä voi kehittää edelleen, mutta se tapahtuu ylhäältä käsin, eikä asiakkaan tarpeista lähtien, kuten aikaisemmin projektissa.” (Vkys7/4)

Toisin toimiminen ei onnistu enää, vaikka samat henkilöt jatkavat työtä samankaltaisten asiakkaiden kanssa ja vain työn tekemisen rakenteet muuttuvat (V4 ja P7). Projektien prosessoitumisesta palvelujärjestelmään on sanottu, että niissä muutetaan vain kuvaa todellisuudesta, mutta ei todellisuutta eli sitä miten palvelujärjestelmässä toimitaan projektin päättymisen jälkeen (Sahlin 1996, 259). Projektien tavoissa toimia muuhun palvelujärjestelmään verrattuna on suuri ero sen suhteen, missä ja miten ne kohtaavat asiakkaansa ja millaisia merkityksiä tämä tuottaa työntekijöille ja asiakkaille. Byrokraattisessa toimintaympäristössä tätä ei ole mahdollista tehdä samoin kuin projektissa.

Projektit muodostavat ammatillisen semiorganisoidun alueen palvelujärjestelmään. Semiorganisoidulla alueella projekti on samanaikaisesti myös interventio organisaatioon, organisaatiokonstellatioon, ammattien tapaan toimia ja asiakkaisiin. Sillä on vaikutuksia organisaatiokulttuuriin ja ammattikulttuuriin. Projektiorganisaatio haastaa aina tavalla tai toisella toimintaympäristönsä ja erityisesti ne toimijat, jotka tekevät työtä saman kohderyhmän kanssa kuin projekti. Projekti synnyttää keskihakuisia ja keskipakoisia voimia (Ahrne 1994, 92–94). Projekteilla ei useinkaan ole vaikeuksia saada hyväksyntää asiakkailtaan. Niiden erityinen haaste on se, miten ne legitimoivat olemassaolonsa suhteessa muihin ammatillisiin toimijoihin ja organisaatioihin. Emo-organisaatio on päätenyt projektiin työn kehittämiseksi, mutta saattaa jossain tilanteessa alkaa hylkiä omaa projektiaan. Tämä on projektiorganisaatioihin liittyvä paradoksaalinen ja haastava piirre.

Organisaation ensimmäisen ja toisen asteen muutos

Palvelujärjestelmän ensimmäisen vaiheen muutoksessa vuosina 1993–2003 hanke- ja projektitoiminta lisääntyi jatkuvasti Turun kaupungissa. Tähän olivat vaikuttamassa projekti- ja hankerahoitusmahdollisuuksien lisääntyminen, palveluiden kehittymis- ja vaikuttavuusvaatimusten kasvu ja työntekijöiden halu kehittää omaa työtään ja vapautua työn ammatillisesti liian ahtaista palvelujärjestelmään liittyvistä reunaehdoista. Projektien toteuttamisaikana (yleensä 1–3 vuotta) projektiorganisaatio ja siinä toimivat työntekijät vaikuttivat organisaatio- ja toimintaympäristöönsä. Projektille luotiin organisatorista tilaa toimia ja projektikulttuurin toimintatapa haastoi muut ammattilaiset ja asiakkaat. Kun projekti varsinaisen projektiajan päättymisen jälkeen organisoitui osaksi muuta palvelujärjestelmää, se menetti usein osan kehittämispyrkimyksistään ja lakkasi haastamasta muuta palvelujärjestelmää.

Engeström (2005) väittää projektivillityksen luoneen ihmisryhmän, joka kiertää projektista toiseen. Turussa projekteissa työtä kehittäneet työntekijät ovat yleensä siirtyneet työmuodon mukana takaisin peruspalvelujärjestelmään. Näin työmuoto saattoi elää ja kehittyä edelleen tai sitten se kadotti toimintamahdollisuutensa byrokratian lisääntyessä ja toimintaympäristön muutoksessa. Projektiluonteisessa työssä erillisyyden säilyttäminen muusta palvelujärjestelmästä auttaa työmuodon edelleen kehittämistä suhteessa asiakkaisiin, mutta vaikeuttaa ongelmia organisaatiotyön kohdalla. Ra-

jasysteemeissä toimimisella oli omat hyvät ja omat huonot puolensa. Organisaatiotyössä projektit ovat kehittyneet verrattuna projektien syntymisen alkuvaiheisiin 1990-luvulla (vrt. Arnkil 1991; Nyqvist 1995). Sopivan integroitumisen ja erillisyyden löytyminen on kuitenkin edelleen haasteellinen tehtävä. Organisatorinen erillisyys herättää epäilyksiä työntekijöiden työmäärän ja -laadun suhteen. Näin kävi esimerkiksi Lokki-toiminnassa. Projektista (1988–1992) kehitetty työmuoto siirtyi erillisenä yksikkönä osaksi sosiaalitoimen lastensuojelun palveluja vuonna 1994. Lokki-toiminnan tiimi hajautettiin ja virat alueellistettiin perhetyöhön vuonna 2000.

Projektien prosessoituminen palvelujärjestelmään näyttää pitkällä aikavälillä johtavan projekteissa kehitettyjen toimintamuotojen katoamiseen. Projektien vaikutukset organisaatorakenteisiin, toimintakulttuuriin ja ammattikulttuuriin näkyvät kymmenen vuoden aikana, kun koko palvelujärjestelmä näyttää siirtyvän uuteen vaiheeseen. Vuodesta 2000 alkaen lasten ja nuorten palvelujen kehittäminen näyttää Turussa siirtyneen toiseen vaiheeseen (ks. Juuti 1995, 25; Schein 2001, 148–150). Työtä suunnataan ennalta ehkäisevän työn ja varhaisen puuttumisen kehittämiseen. Palvelujärjestelmää kehitetään etulinjan ammattilaisten varhaisen puuttumisen koulutuksella, palveluohjaushankkeella, lastensuojelun perhetyön uudelleenorganisoinnilla ja kehittämisellä sekä laatuprosesseilla. Nuorten kanssa tehtävään työhön on perustettu huumeongelmaisten hoitoonohjausjärjestelmä, lastensuojelun jälkihuoltotoimisto, NAT (nuorten aikuisten tukemisen) laatu prosessi sekä Sitku-hanke työttömien ja mielenterveysongelmaisten nuorten palvelumuodon kehittämiseksi. Lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi on tehty Turun lasten ja nuorten hyvinvointiselonteko sekä lapsi- ja nuorisopoliittinen ohjelma. Aika näyttää, miten nämä uudet hankkeet, prosessit ja politiikat näkyvät käytännön toiminnassa sekä lasten ja nuorten hyvinvoinnin lisääntymisenä. (Turun kaupungin Lasten ja nuorten hyvinvointiselonteko 2000; Turun kaupungin toimintakertomukset 2000, 2001, 2002; 2003, 2004.)

Näyttää siltä, että organisaation rinnakkaisen oppimisjärjestelmän eli sivullisten projektiorganisaatioiden palvelujärjestelmään prosessoitumisen osalta on menty eteenpäin kymmenen vuoden aikana 1993–2003. Turussa on pyritty aktiivisesti hyödyntämään projekteissa ja kehittämishankkeissa saadut kokemukset ja tutkimustulokset. Arvioni mukaan käytännöllisen, teoreettisen ja tutkimuksellisen otteen yhdistäminen kehittämistyössä on tuottanut uutta tietoa siihen osallistuneille. Tämä on riippumatonta siitä, ”onnistutaanko” projektissa vai ei. Samaa on todettu myös Tanskassa tehdyissä tutkimuksissa (Adamsen & Fisker 1990, 1991; Fisker 1992, 1994).

Turussa 1990–2000-luvuilla tapahtunut kehitys on osoittanut, että projekteista päästään jatkuvaan palveluiden kehittämisen prosessiin palvelujärjestelmän tasolla. Projektiorganisaatioista on syntynyt pysyviä uusia toimintamuotoja palvelujärjestelmään. Toimintamuotojen arviointitutkimusten ja kehittämiskeskustelujen pohjalta on luotu uusia hankkeita jatkamaan edellisten työtä. Turussa toimineiden projektien näkyvyys valtakunnallisella tasolla ja arviointiraporteissa osoittaa sen, että ne ovat pystyneet toiminnassaan luomaan jotakin sellaista, jolla on arvoa laajemminkin riskilasten ja -nuorten palvelujen kehittämiseen (Talvitie 1996; Moilanen 2002; Rissanen 2004; Aro ym. 2004.) Turkulaiset projektityöntekijät ovat osallistuneet sosiaalisen nuorisotyön koulutuksen kehittämiseen ja oppimateriaalin tuottamiseen uusista työmuodoista ja toimintamalleista (Linnossuo 1998, 2003, 2004). Sosiaalinen nuorisotyö on levinnyt myös muualle Suomeen ja sitä opetetaan monissa ammattikorkeakouluissa.

9 SEMIORGANISOITU ALUE RISKILASTEN JA -NUORTEN PALVELUISSA

Tässä viimeisessä luvussa pyrin liittämään aikaisemmissa empiirisissä luvuissa käymäni keskustelun siihen teoreettiseen ja yhteiskunnalliseen keskusteluun, jota on käyty julkisten palvelujen projektiorganisoidusta kehittämisestä. Palvelujärjestelmän ja projektiorganisaatioiden välisiin suhteisiin liittyen olisi suotavaa, että projekteista keskustellaan toisaalta erilaisina kehittämistoiminnan muotoina ja toisaalta projektiluonteisena muutostyönä asiakkaiden kanssa. Nämä kaksi erottuvat erilaisina projektiorganisoidun työn muotoina. Projektiorganisaatioilla on oma paikkansa näiden tehtävien toteuttajina palvelujärjestelmässä.

Projektiorganisaatioissa kehittyneet toimintamuodot ja työmenetelmät eivät aina ole sovitettavissa olemassa oleviin palvelurakenteisiin. Se ei kuitenkaan sulje pois projektiorganisaatioiden mahdollisuutta toimia muun palvelujärjestelmän rinnalla ja hyvässä yhteistyössä muiden organisaatioiden ja työntekijöiden kanssa verkostojen puitteissa. Tähän tarvitaan palveluorganisaatioiden hallinnolta uudenlaista ymmärrystä ja keskustelua projektiorganisaatioiden johtamisesta, roolista ja merkityksestä palvelujärjestelmässä. Erityisen tärkeää on osata johtaa kehittämistyötä organisaatioiden ja projektien rajasysteemeissä.

Projektiorganisaatioissa syntyvä uudenlainen toiminta- ja ammattikulttuuri, uusi ammatillisuus, haastaa kiinnittämään huomiota työntekijöiden asemaan palvelujärjestelmässä. Työntekijät kaipaavat vapautta, vastuuta, haasteita ja mahdollisuuksia oman persoonan käyttöön asiakastyössä ja palvelujen kehittämisessä. Myös asiakkaiden osallisuutta palvelujen kehittämisessä on hyvä edelleen lisätä.

Projektiorganisoitu työ riskilasten ja -nuorten palvelujen lähikehityksen vyöhykkeellä on tuottanut työille uuden kohteen, välineet ja toiminnan rakenteen. Työn kohteena ovat ensisijaisesti lapset ja nuoret, joiden kanssa toimitaan erilaisin toimintamuodoin ja toiminnallisien menetelmin heidän omissa toimintaympäristöissään. Ammattilaisten työ on rakenteellisesti siirtynyt pois toimistoista semiorganisoiduille alueille, joissa toimitaan moniammatillisissa työryhmissä ja tiimeissä. Työtä tehdään lähellä lasten ja nuorten elämis- ja merkityks maailmaa. Välineenä työssä on työntekijän oma persoona ilman vahvaa emo-organisatorista kontekstia. Projektissa ensisijainen kehittämisyyhteisö muodostuu projektitiimistä ja asiakkaiden toimintaympäristöistä.

9.1 PROJEKTIORGANISOIDUN TYÖN RISTIRIITOJA JA LÄHIKEHITYSVYÖHYKKEITÄ

Projekteiksi kutsutaan monenlaisia määräaikaista projektiluonteisia interventioita eli muutostyötä ja kehittämishankkeita. Tutkimusaineistossa näkyy myös 1990- ja 2000-luvuilla yleistynyt projekti - sanan käyttö. Sellaisistakin hankkeista, jotka aikaisemmin on määritelty toimintamuodoiksi tai kehittämishankkeiksi, on alettu käyttää nimitystä projekti ja sen toteuttajaorganisaatiota kutsutaan projektiorganisaatioksi. Projekti ja projektiorganisaatio käsitteinä eristävät kehittämisen muusta palvelujen tuottamisesta ja kehittämisestä. Palvelujen kehittämiseen liittyvän projektikäsitteistön kehittyminen ja käyttö on osaltaan vaikuttanut siihen, että palvelujärjestelmästä ja projekteista pu-

hutaan erillisinä maailmoina. Kuitenkin ne ovat samaa kokonaisuutta, projektiorganisoituja osia palvelujärjestelmässä ja riskilapsille ja -nuorille suunnatuissa palveluissa.

Projektiorganisaatioiden asema riskilasten ja -nuorten palvelujärjestelmässä on moninainen. Pääsääntöisesti projektiorganisaatiot ovat työn kehittämisen välineitä, mutta ne edustavat myös suunnitelmallista sosiaalista muutostyötä, interventioita asiakkaiden elämismailmaan. Suunnitelmallinen sosiaalinen lapsi- ja nuorisotyö kohdentuu erilaisiin lasten ja nuorten ryhmiin, joiden koetaan olevan vaarassa syrjäytyä jostakin tai joista ollaan eri tavoin huolissaan (Arnkil ym. 2000; Linnossuo 2003, 2004; Heikkilä & Karppinen 2004; Eriksson & Arnkil 2005). Tässä merkityksessä projektiorganisaatiot ja projektiluonteinen työ edustavat sellaista hyvinvointivaltion ja julkisten palvelujen tuottamisen muutosstrategiaa, jossa ihmisten tavoittamiseksi kehitetään selektiivisempiä strategioita ja toimintatapoja sekä pyritään entistä määrätietoisemmin tavoittamaan marginaaliryhmät (Julkunen 2001; Karjalainen & Karisto & Seppänen 2002).

Tutkimuksessa mukana olleissa projektiorganisaatioissa ei kuitenkaan ole ollut kyse paikallisella tasolla tapahtuneesta strategiamuutoksesta, jossa palvelujen järjestämisessä siirrytään ennalta ehkäisevään työhön ja varhaiseen puuttumiseen. Tällaisesta strategisesta muutoksesta on alettu puhua vasta 2000-luvulla (Arnkil 2000 ym.). Ristiriitaa tälle strategiselle muutokselle aiheuttaa se, että lastensuojelun korjaava työ vie työntekijöiden voimat. Resursseja ei ole riittävästi akuuttiin työhön ja päteviä sijaisia on vaikea saada (Vuorensyrjä ym. 2006). Tutkimuksessa mukana olleissa projektiorganisaatioissa yhdistyivät hyvin monet eri intressit ja lähtökohdat. Niille oli yhteistä pyrkimys reagoida ennalta ehkäisevästi, mutta niiden työn piiriin tuli useita riskilapsia ja -nuoria, joiden kohdalla voitiin puhua jo korjaavan työn tarpeesta (Linnossuo 2001, 2004). Räätelöityjen, asiakaskeskeisten ja viranomaisten paneutuvaa yhteistyötä edellyttävien korjaavien työmenetelmien kehittämisen tarve lastensuojelun avo- sijais- ja jälkihuollossa ei ole vähentynyt kohdennetun ehkäisevän työn ja varhaisen puuttumisen lisääntymisestä huolimatta.

Rimpelän (2007) mukaan yhteiskunta on ehkä liikaakin investoinut ”häiriöpalveluihin” ja laiminlyönyt ehkäisevät palvelut, kuten esimerkiksi kouluterveydenhuollon ja perhetyön. Lastensuojelussa on investoitu sekä varhaiseen puuttumiseen että korjaaviin palveluihin. Tilastollisesti katsoen kumpikaan investointi ei ole tuottanut tulosta, mikäli lasten ja nuorten hyvinvointia ja pahoinvointia määritellään asiakkuuksien kautta. Lastensuojelussa ja mielenterveyspalveluissa lasten ja nuorten asiakasmäärä kasvaa jatkuvasti. Varhaisen puuttumisen lisääntyminen näkyy Turussa siinä, että varhaisen puuttumisen ja palveluohjauksen koulutuksen pohjalta päivähoito tekee lastensuojeluilmoituksia huomattavasti enemmän kuin ennen. Näin syntyy myös lisää asiakkuuksia. (Kyttä 2003.) Erityispalveluiden asiakkuuden voidaan olettaa tuottavan lisää hyvinvointia. Tätä on kuitenkin vaikea tutkimuksellisesti osoittaa. (Rimpelä 2007.)

Vuosituhanen vaihtuessa ajatukset sosiaalityön ja laajemminkin julkisten palvelujen kehittämisestä ovat muuttuneet. Projektiorganisaatiot ovat osa tätä modernin murrosta tai sosiaalityön neljättä käännettä, kuten Mutka (1998) asian ilmaisee. Murros ja muutos synnyttävät ristiriitoja, mutta niistä avautuu myös uusia mahdollisuuksia, kehitysvyöhykkeitä ja kehittämiskohteita. Projektiorganisaatioiden pyrkimys reagoida ehkäisevästi on eräs ristiriidoista, joka on erittäin kiinnostava varhaisen puuttumisen näkökulmasta tarkasteltuna. Ihmisen elämäkulkua on vaikea ennustaa ja ennustaminen on myös eettisesti kyseenlaista. Voidaan kysyä, mitä ehkäistään, milloin ja millä oikeutuksella yhteiskunnallisten, julkisten palveluiden toimesta puututaan lasten, nuorten ja perheiden elämään? Sosiaalitoimen lastensuojelun viranomaistyössä puuttuminen kuuluu lailla säädettyihin oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Ehkäisevässä työssä riskien määrittely jää helposti virallisten määritte-

lyiden ulkopuolelle. Tosin lastensuojelussakin lapsen etu on todettu erittäin vaikeasti määriteltäväksi asiaksi vaikka sitä lastensuojelussa pyritään ymmärtämään ja ensisijaisesti huomioimaan (Törönen & Aronen ym. 1994).

Systemimaailma ja elämissaailma

Ehkäisevän työn ristiriitaisuutta ja projektiorganisaatioiden toiminnan eettistä oikeutusta olen rinnastanut saksalaisen Habermasin (1981/1984) väitteisiin länsimaisten hyvinvointiyhteiskuntien ja sosiaalivaltioiden kolonisaatiosta eli systeemin tunkeutumisesta ihmisten elämissaailmaan. Projektiorganisaatioihin liittyen on ollut kiinnostavaa tarkastella sekä Habermasin väitteitä että Sipilän (1988) niille esittämiä suomalaisia vaihtoehtoja. Projektiorganisaatioissa ei ole ollut kyse palvelujen siirrosta talouden osasysteemiin markkinoiden hoidettaviksi tarjonnan ja kysynnän mukaan. Projektiorganisaatiot ovat vahvasti kiinni suomalaisen hyvinvointivaltion julkisin varoin organisoidussa palvelujärjestelmässä. Projektiorganisaatiot liittyneenä riskilasten ja -nuorten palveluihin eivät myöskään siirrä tehtäviään takaisin kotitalouksille, vaan pyrkivät kulkemaan kotien rinnalla tukemassa lasten ja nuorten myönteistä kehitystä. Habermasiin liittyen tutkijan katseeni onkin kohdistunut erityisesti siihen, miksi ja miten projektit tunkeutuvat asiakkaiden, lasten, nuorten ja heidän perheidensä elämissaailmaan. Sipilään liittyen olen tarkastellut projektien toimintaa mahdollisina uusina elämissaailmassa toimivina organisaatioina. Sosiaalityökeskustelussa tällaiset organisaatiot ja toiminta on aikaisemmin nähty lähinnä vaihtoehtoisena sosiaalityönä ja kolmannen sektorin piirissä tapahtuvana toimintana (Matthies 1990; Matthies & Kotakari & Nylund 1996).

Kuvaan projektiorganisaatioiden suhdetta asiakkaiden elämissaailmaan tarkastelemalla *projektien eettistä kestävyttä*. Tutkimukseni pohjalta olen vakuuttunut siitä että projekteissa tehty asiakastyö on pääosin eettisesti kestävä. Asiakkaat saavat tietoa siitä, miksi projekti on olemassa ja siitä, miksi lasta tai nuorta on ehdotettu mukaan projektiin. Perheiden päätös osallistumisesta perustuu vapaaehtoisuuteen eikä osallistamisessa käytetä hyväksi lastensuojeluun liittyvän kontrollin uhkaa. Perheisiin pyritään rakentamaan hyvä keskusteluyhteys. Keskeisenä sisältönä ei ole perhetyö aikuisten kanssa, vaan toiminta riskilasten ja -nuorten kanssa heidän toimintaympäristöissään. Projektit ovat olemassa siksi, että niissä halutaan kehittää uusia toimintatapoja lasten ja nuorten tukemiseksi. Projektityöntekijät tietävät, että osa riskilapsista ja -nuorista tarvitsee tarjolla olevien palvelujen lisäksi myös muuta pienryhmä- ja yksilökohtaista tukea. Työ pyrkii olemaan ennalta ehkäisevää, vaikka aina ei ollakaan tietoisia siitä, mitä ollaan ehkäisemässä.

Projektiorganisaatiot ja niissä kehitetyt työmuodot edustavat lasten ja nuorten palveluissa uudenlaisia asiakkaiden elämissaailmassa toimivia organisaatioita. Näillä projektiorganisaatioilla pyritään tavoittamaan heikoissa olosuhteissa eläviä asiakasryhmiä, joiden arkielämä on katoamassa organisaatioiden ulottumattomiin. Näiden asiakasryhmien kanssa työtä tekevät projektit ovat osa julkista palvelujärjestelmää ja toimivat tiiviissä yhteistyössä peruspalveluiden eri organisaatioiden ja ammattien sekä myös muiden palveluntuottajien, kuten valtion ja kolmannen sektorin kanssa. Eriyisesti koulut ja opettajat ovat projekteille merkittävä ammatillinen yhteistyökumppani.

Projektit toimivat asiakkaiden, lasten ja nuorten arkisen elämän piirissä; kouluissa, nuorisotaloilla, leirikesköksissä ja kaduilla sekä lasten ja nuorten harrastuksissa. Tässä suhteessa ne ovat lähellä nuorisotyön ja erityisnuorisotyön toimintamuotoja sekä työmenetelmiä. Tätä projekteissa kehitettyä ja verkostoissa jaettua sosiaalista nuorisotyötä tekevät enimmäkseen sosiaalialan tai nuorisotyön koulutuksen saaneet työntekijät. Vaikeiksi koettujen asiakasryhmien kohdalla sekä haastavissa asiakastilanteissa projekteissa kaivattiin lisää varsinkin psykologista ja psykiatrista asiantuntemusta

sekä työnohjausta. Myös lastensuojelun asiantuntemusta hyödyntäviä psykiatrisia arviointi- ja hoitopaikkoja lapsille ja nuorille tarvitaan lisää. Tämä tarve tuli esiin useissa projektiorganisaatioissa.

Projektityön retoriikka ja käytäntö

Sahlin (1992, 1996) väittää, että Ruotsissa projekteihin liittyvä puhe poikkeaa huomattavasti projektikäytännöistä. Projektit esitetään myönteisessä valossa riippumatta niiden toimivuudesta ja tavoitteiden toteutumisesta. Suomessakin projekteihin liittyy sellaista retoriikkaa, joka ei saa vahvistusta tutkimuksesta. Suomessa julkinen keskustelu on 2000-luvulla kriittisempää kuin mihin projektikäytännöt antaisivat aihetta. Projekteista on käyty vilkasta yhteiskunnallista keskustelua seminaareissa, ammattilehdissä, organisaatioissa ja työpaikoilla sekä 2000-luvulla lisääntyvästi myös kirjallisuudessa. Keskustelu lainheittää kehittämisinnostuksesta ja luovuudesta projektikaaokseen ja väsymykseen. Projekti-ilmiön väitetään olevan yhteiskunnassamme laaja ja koskettavan monia henkilöitä yhteiskunnan eri tasoilla (Rantala & Sulkunen ym. 2006).

Ilmiön laajuuteen nähden asiasta on tehty vähän tieteellistä tutkimusta ja keskustelua on käyty enemmän kokemusten kautta. Projektiluonteinen kehittäminen tulee jatkumaan ja toivottavasti myös kriittinen keskustelu projektikehittämisestä. Olen seuraavaan taulukkoon koonnut tähän retoriikka-käytäntö -keskusteluun liittyviä asioita projekteista käytävän julkisen keskustelun, projekti-kirjallisuuden ja tutkimusaineiston pohjalta. Taulukossa on retoriikka-sarakkeessa tiivistetty projektiorganisaatioihin liittyviä väitteitä ja käytäntö-sarakkeessa kerrottu siitä, miltä asia näyttää tämän tutkimuksen valossa.

TAULUKKO 7. *Projektityön retoriikka ja käytäntö*

Projektiväitteet	Retoriikka	Käytäntö
Talous	Kunta ratkaisee talousvajettaan Peruspalveluista rahaa projekteille	Kunnalle kehittämisrahaa. Ulkopuolinen rahoitus, omarahoitusosuus
Toimivuus	Peruspalvelut ulkoistavat ongelmat	Projektilla tehdään ongelmat näkyväksi
Erillisuus	Systeemi ja projekti eri maailmat	Liittyvät toisiinsa verkostoissa
Integraatio	Projektin tulee prosessoitua systeemiin	Projekti ei toimi systeemissä
Ennaltaehkäisy	Liian lyhyet interventiot	Interventiot pidentyneet
Työntekijöiden pysyvyys	Työntekijöiden vaihtuminen	Työntekijät pysyvät
Syrjäytyminen	Ei vaikuta syrjäytymiseen	Vaikuttaa selviytymisen edellytyksiin
Asiakkaiden valinta	Onnistuu, koska valitsee	Valintamahdollisuus rajallista
Peruspalvelua vai erityispalvelua	Peruspalvelua	Voi olla molempia
Pysyvyys	Ei pysyvyyttä	Jatkuvuus, pysyvät yksiköt

Projekteja on kritisoitu siitä, että kunnat ratkovat projekteilla rahoitusongelmiaan ulkoistamalla osan perustyöstä projekteihin. Tutkimuksessa mukana olleista projektiorganisaatioista voi todeta, että niillä ei pyritty ratkomaan hyvinvointivaltion rahoitusongelmaa eikä kaupungin talousvajetta. Taloudellisesti ne eivät muodosta isoa osaa palvelujen tuottamisesta eivätkä vie suurta osaa eri palvelusektoreiden budjeteista. Palvelujen rahoitusongelmaa ei myöskään yritetä ratkaista poikkiallinnollisten projektiorganisaatioiden avulla, vaan niiden kohdalla kyse on ensisijaisesti eri sektoreiden, organisaatioiden ja ammattien yhteisestä kehittämisestä.

Tässä tutkimuksessa osalla projekteissa oli erillistä rahoitusta, joka tuli varsinaisen kaupungin palvelujen rahoituksen ulkopuolelta. Rahoittajina olivat EU, sosiaali- ja terveysministeriö, opetusministeriö, Kela sekä Ray. Kehittämisrahaa irrotetaan aika harvoin varsinaisesta kaupungin budjetista, vaikka muun muassa lastensuojelulaki tätä edellyttää (Mikkola & Helminen 1994). Ulkopuolinen rahoitus kehittämistyöhön on tarpeellista, mutta pidemmän tähtäimen hyödyt saattavat jäädä pie-

niksi. Projekti voidaan hyvistä tuloksistaan huolimatta lopettaa ulkopuolisen rahoituksen päättyessä ja johdon sitoutuminen projektin prosessoitumiseen voi jäädä liian ohueksi. Riskilapsuuteen ja -nuoruuteen liittyvät ennalta ehkäisyn kysymykset ovat iso eettinen ja toiminnallinen haaste sektoroituneelle palvelujärjestelmälle.

Projektiorganisaatioiden voidaan katsoa toimivan perustyyön korvikkeena vain siinä tapauksessa, että ne tavoittavat paremmin asiakkaansa kuin mitä perustyyössä tapahtuu. Yhdessä tutkimukseni projektiorganisaatioissa asiakkaana olleiden lastensuojelun nuorten asiakkuushistorian osalta voitiin todeta se, että nuoret eivät sitoutuneet avohuollon palveluihin (Linnossuo 2004, 32–33). Riskilasten ja -nuorten arkielämä katoaa helposti palvelujärjestelmän ulottumattomiin. Usein erityisesti nuorten kohdalla projekteilla on muita palveluja enemmän keinoja saada aikaan vaikuttavuutta muutoksen näkökulmasta. Ne tavoittavat kohderyhmänsä ja saavat nuoret sitoutumaan toimintaansa. Nuoret toimivat eräänlaisessa ”semiorganisoidussa” vaiheessa omassa elämässään ja tähän kehitysvaiheeseen mukaan pääseminen edellyttää ammatillisesti semiorganisoidua, projektiluonteista toimintatapaa. Projektien toimintamuodot ja toimintatavat eroavat nuorten näkökulmasta myönteisesti verrattuna muun palvelujärjestelmän toimintakulttuuriin. Nuorten kertoman mukaan projektiorganisaatioissa saadut kokemukset olivat saaneet sen tunteen aikaan, etteivät palvelut olekaan niin kasvottomia vaan joku välittää oikeasti (Linnossuo 2004, 40).

Syrjäytyminen on ihmisen koko elämänkaareen liittyvä kumuloituva huono-osaistumisen prosessi ja siihen vaikuttaminen edellyttää pitkäjänteistä työskentelyä riskilasten, -nuorten ja heidän perheidensä kanssa elämänkaaren eri vaiheissa (Rönkä 1992, 1994, 1999, 2000). Lasten ja nuorten palvelujärjestelmän piirissä toimittaessa toteutuu harvoin tällainen pitkäjänteisyys (Mäenpää & Törrönen 1996; Kitinoja 2005). Riskilasten ja -nuorten tilanteissa on runsaasti sellaisia kysymyksiä, joiden ratkaisemiseen tarvitaan sekä hyvin verkostoitunutta palvelujärjestelmää että moniammatillista käytännön yhteistoimintaa. Tällaisen ymmärryksen ja konkreettisten ratkaisujen lisääminen palvelujärjestelmässä on ensiarvoisen tärkeää. Projektiorganisaatiot pyrkivät koordinoimaan eri tahojen toimintaa ja erityisesti koulujen kanssa tehtävä yhteistyö todettiin tärkeäksi ja vaikuttavaksi (Linnossuo 2001). Lapset ja nuoret ovat oppivelvollisuuskoulun piirissä pitkään ja näin ollen sosiaalisen työn kehittäminen kouluissa mahdollistaa pitkäjänteisen rinnalla kulkemisen heidän kanssaan. Kouluissa tehtävällä työllä saadaan toteutettua myös inklusion ideaa. Tällöin syrjäytymisvaarassa olevia lapsia ja nuoria ei määritellä tai leimata erityislapsiksi sijoittamalla heidän kanssaan tehtävä työ kauas tavallisten lasten ja nuorten arkielämästä.

Tutkimuksen perusteella lasten ja nuorten palvelujärjestelmän kehittämisestä on Turun osalta löydettävissä eri muotoja. Olen koonnut seuraavassa yhteen kehittämismuodot, joita kaikkia on toteutettu rinnakkain.

1. Osana omaa työtä, taloudellinen ja johdon tuki kehittämiselle,
2. verkostohankkeissa dialogin ja yhteistyön ja yhteistoiminnan kehittämisen avulla,
3. poikkihallinnollisissa ja moniammatillisissa projekteissa erillisrahoituksen ja erillistyöntekijöiden voimin,
4. oman hallintokunnan omissa projekteissa muihin toimijoihin verkostoituen sekä
5. systemaattisella strategiatyöllä, selvityksillä ja laatu prosessien määrittämisellä.

Projektit palvelujen kehittäjinä nostavat esiin monia sektoroituneeseen palvelujärjestelmään liittyviä ongelmia. Asiakastyötä tekevä ja rajasysteemissä toimiva projektiorganisaatio nostaa organisaatioiden väliseen yhteistyöhön liittyvät ongelmat näkyviksi. Projektiorganisaatioiden tutkimus paljas-

taa lähikehityksen vyöhykkeitä, joihin projektiorganisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota. Kyse on lähemmin projektien sijoittumisesta palvelujärjestelmään, niiden sisäisestä kehittämistyöstä sekä suhteesta asiakkaisiin. Seuraavassa olen koonnut yhteen projektiorganisaatioissa tehtävän työn lähikehityksen vyöhykkeitä.

1. Käyttöteoreettisesti hallitumpaan työhön siirtyminen. Tämä tarkoittaa projektiorganisaatioissa tehtävän työn suunnittelua, toteutusta, arviointia ja työohjausta kiinnittyen olemassa olevaan kokemukseen ja tietoon riskilapsista.
2. Moniammatillisen, pysyvästi organisoidun työn kehittäminen palvelujärjestelmän semiorganisoidulla alueella.
3. Organisatorisesti hallitumpaan projektityöhön siirtyminen, projektiorganisaatio verkostoissaan ja poikkihallinnollisessa palvelujärjestelmässä.
4. Johtamisen osuuden kehittäminen projektiorganisaatioissa ja erityisesti emo-organisaatioiden hallinnon tasoilla ja organisaatioiden rajasysteemeissä.
5. Laaja-alaisen ulkoisen ja sisäisen arvioinnin kytkeminen osaksi palvelujen kehittämistä, joka projekteissa jatkuu projektiajan päättymisen jälkeen.
6. Tietoisuuden lisääminen syrjäytymisen ja syrjäyttämisen problematiikasta.
7. Ruohonjuuritason eli käytännön työntekijöiden ja asiakkaan aseman vahvistaminen palvelujen kehittämisessä.

Projektiorganisaatioissa tehtävän työn suurin kehitysvyöhyke liittyy siihen, mitä projektiorganisaatioista jää jäljelle projektiajan päättymisen jälkeen. Tämän tutkimuksen kohteena olleista yhdestätoista projektiorganisaatiosta seitsemän siirtyi osaksi palvelujärjestelmää. Projektien prosessoitumisessa onnistuttiin, mutta siitä huolimatta projekteissa kehitettyjen työmuotojen ja toimintatapojen siirtyminen osaksi palvelujärjestelmää ei tapahtunut ongelmitta. Projektiorganisaatio on erityinen toimintakonteksti ja siinä kehitetyt työmuodot eivät sellaisenaan sovellu siirrettäviksi julkisen palvelujärjestelmän organisaatorakenteisiin. Työntekijöiden projektiorganisaatioissa luoma uusi toiminta- ja ammatikkulttuuri ei välttämättä sovellu vanhaan organisaatiokulttuuriin. Työntekijöiden valtaistuminen oman työnsä suhteen ja uudenlainen osaaminen eivät välttämättä saa hyväksyntää vanhan organisaation sisällä.

Projektit lisäävät toimijoidensa ammatillista osaamista, mikä on sinänsä arvokasta. Mikäli osaamista ei osata arvostaa tai ottaa käyttöön palvelujärjestelmässä, projektiorganisaatioiden merkitys paikallisella tasolla jää vähäiseksi. Työntekijöiden kohdalla projekti- ja asiakasosaaminen on kiinnittynyt ammatillisen kasvun ja kehittymisen prosessiin. Asiakkaiden elämään projekteilla on saattanut olla suuri merkitys, mikäli työntekijät ovat kyenneet oikeaan aikaan tarjoamaan oikeanlaista tukea, tekemistä ja rinnalla kulkemista. Laajemmin projektien merkitys on siinä, että niissä mukana olleiden työntekijöiden osaamisesta, vuorovaikutuksesta ja dialogista eri palvelujärjestelmän osien kanssa alkaa syntyä uudenlaista ymmärrystä ja palvelujärjestelmän kokonaisvaltaista kehittämistyötä. Tämä tapahtuu paikallisessa kontekstissa pitkällä aikavälillä 10–15 vuoden kuluessa. Lyhyellä aikavälillä projekteissa kehitettyjen hyvien käytäntöjen siirtyminen on usein helpompaa paikallisen toimintaympäristön ulkopuolelle kuin sisäpuolelle.

9.2 PROJEKTITYÖ KEHITTÄMISTYÖNÄ JA MUUTOSTYÖNÄ

Tutkimukseni pohjalta suosittelen, että projektiorganisaatioista keskustellaan erilaisina kehittämistoiminnan muotoina ja projektiluonteisena muutostyönä asiakkaiden kanssa. Riskilasten ja -nuorten palvelujen kehittämistyöstä ja projektiluonteisesta muutostyöstä löytyi useita eri tyyppisiä, jotka eivät mahdu erilaisten projektiorganisaatioista aikaisemmin tehtyjen määritelmien sisälle. Projekti-kirjallisuudessa projektin rakennetta kutsutaan projektiorganisaatioksi ja sille on määritelty erilaisia tyyppisiä (Virtanen 2000, 109–110). Ahrnen (1994) sosiaalisen organisaation teoriakehykseen sijoitettuna projekti ei enimmäkseen täytä organisaation määritelmään tarvittavia vaatimuksia. Seppänen-Järvelä (2004, 258) esittää määräaikaisen projektin olevan huono kehittämistyön organisointimuoto, koska kehittämistyön prosessit ovat hitaita, tilanne-ehtoisia, ennakoimattomia ja tulokset näkyvät usein vasta viiveellä. Millaisia rakenteita kehittämistyössä sitten on ja millaisia niiden tulisi olla?

Projektille tai kehittämishankkeelle muodostuva organisaatio on merkittävä tekijä niiden sijoittamisessa palvelujärjestelmään. Erityisesti kehittämistyössä projektiorganisaatio määrittelee myös luotujen hyvien käytäntöjen jatkuvuutta palvelujärjestelmässä. Jatkuva kehittäminen ilman organisaattoria ja sosiaalista rakennetta ei useinkaan tuota kehittämistyössä tarvittavaa jännitettä ja näkyvyyttä, jossa kehittäminen asettuu laajemman reflektoinnin kohteeksi. Yleensä työntekijä kehittyy työssään kokemusten karttuessa, mutta sosiaalisesti organisoitu kehittäminen laajentaa huomattavasti kehittämisen ja kehittämisen kontekstia. Projektiorganisoitu kehittäminen Turussa on ketjuuntunut ja kehittämistyön tulokset ovat siirtyneet paikallisen kontekstin sisälle (kuvio 9.) Tämä on ollut mahdollista verkostohankkeiden ja projektien välisessä dialogissa, jolle on löytynyt kantavia verkstorakenteita ja toimijoita sekä myöhemmin myös pysyviä toimintamuotoja ja -yksiköitä.

Projektiorganisaatiot luovat haasteita kehittämistyön suunnitteluun. Projektsuunnitelmissa on syytä määritellä se, mihin kaikkeen kehittäminen kohdistuu ja mitkä ovat kehittämisen organisaattiotasot ala- ja osakulttuureissa. Projektien tavoitteet tulisi suhteuttaa paremmin olemassa olevaan tietoon kehittämisen kohteena olevasta kohderyhmästä. Kehittämistoiminnassa projekti muotoutuu erilaiseksi riippuen tehtävästä, joka sille on asetettu ja asemasta, johon se sijoittuu palvelujärjestelmässä. Projektiluonteisessa työssä kehitettyä työmuotoa tehdään jatkuvana muutostyönä yhdessä asiakkaiden kanssa. Sosiaalisessa muutostyössä rakenteen merkitys määrittyy sillä, miten se hyödyttää työntekijöiden työtä ja asiakkaan avun saamista. Projektiluonteinen työ muutostyönä on arkista työtä, jossa projektia käytetään työn tekemisen välineenä. Projektiluonteisen työn sijoittuminen palvelujärjestelmän ammatillisesti semiorganisoidulle alueelle vie työtä lähemmäs asiakkaiden merkitysmaailmaa. Seuraavaan taulukkoon olen koonnut suunnitelmallisen, projektiluonteisen muutostyön ja kehittämistyön keskeisiä piirteitä tutkimusaineiston pohjalta.

TAULUKKO 8. *Projektiluonteinen muutostyö ja kehittämistyö projektiorganisaatioissa*

Piirteet	Muutostyö	Kehittämistyö
Prosessi	Jatkuvaa, syklistä	Jatkuvaa, usein määräaikaista
Muoto	Vuorovaikutteisuus	Projektiluonteisuus
Tapa	Monia tapoja, ammatillisuus	Kehittämisen alla, epävarmuus
Palaute	Vuorovaikutus kohdeyleisön, asiakkaan kanssa	Avoimuus laajalle palautteelle
Pysyvyys	Työntekijä-asiakas suhteen jatkuvuus tai katkeaminen	Tulosten esittäminen ja hyödyn arviointi
Ammatillisuus	Perustuu itsearviointiin ja vuorovaikutuksessa kehittymiseen	Perustuu yhteiseen kehitykseen ja sen arviointiin
Näkyvyys	Ei näkyvää	Näkyvää, julkista
Dokumentointi	Ei dokumentoidu	Dokumentoituu

Vaikka uudet toimintamuodot integroituvat yleensä palvelujärjestelmään, niiden riskitekijäksi erilaisen toimintaympäristön säilyessä jää se, että kaupungin taloustilanteen ja mielipideilmaston vaihteluissa ne on helppo lopettaa. Näin on käynyt monille projekteissa kehitetyille toimintamuodoille, kuten esimerkiksi Lokki- ja Reketoiminnalle. Palvelujärjestelmälle voi olla muuttuvissa oloissa etua siitä, että sillä on tällaista liikkumavaraa, mutta toisaalta siinä hukataan kehittämistyön tuloksena syntyntä arvokasta osaamista. Esimerkiksi korkeatasoisen tiimityöskentelyn kehittyminen on prosessi, josta organisaatiot, ammattilaiset ja asiakkaat hyötyvät. Hyvin toimiessaan tiimistä on etua työntekijöiden jaksamiselle ja osaamisen kehittymiselle. Asiakkaan tilannetta pystytään arvioimaan kokonaisvaltaisesti moniammatillisessa tiimissä. Lisäksi lasten ja nuorten kanssa työtä tehdessä 3–4 hengen tiimi mahdollistaa useita erilaisia roolimalleja esikuviksi lapsille ja nuorille. Kokoneiden nuorisotyöntekijöiden roolimallit on Yhdysvalloissa tehdyissä projektitutkimuksissa todettu merkittäväksi vaikuttavuustekijäksi. Erityisesti riskilapset ja -nuoret, joiden elinympäristöstä on puuttunut tai joilla on ollut huonoja aikuisen malleja, hyötyvät monien sitoutuneiden ja rinnalla kulkevien aikuisten tuesta ja mallista (Williams & Kornblum 1994, 248–249). Suomessa keskustellaan, että edes yksi pitkäjänteisesti rinnalla kulkeva aikuinen riittää syrjäytymiskehityksen ehkäisyyn. Näin ei kuitenkaan kaikkien lasten ja nuorten kohdalla ole, vaan tarvitaan useita aikuisia elämäkäärän eri vaiheissa.

Systeemikulttuuri ja projektikulttuuri

Systeemikulttuuri ja projektikulttuuri ovat erilaisia. Niiden organisoitu ulkoinen ja sisäinen rakenne sekä toimintaympäristö ovat muodoltaan ja sisällöltään hyvin erilaiset. Tämä vaikuttaa työn rajoihin ja mahdollisuuksiin. Tämä tutkimus ei ole perustunut näiden eri kulttuurien vertailuun, mutta projektityöntekijöiden siirtyminen palvelujärjestelmästä projektiorganisaatioon on tuonut mukanaan haastatteluaineistoon sisään rakentuneen siirtymäpuheen. Seuraavaan taulukkoon olen koonnut systeemikulttuurin ja projektikulttuurin tyypillisiä piirteitä tutkimuksen tulosten pohjalta.

TAULUKKO 9. *Systeemikulttuurin ja projektikulttuurin piirteet*

Tyypilliset piirteet	Systeemikulttuuri	Projektikulttuuri
Organisaatio	Pysyvä	Määräaikainen
Johtaminen	Hierarkia/ ulkona	Vuorovaikutus/ ulkona tai sisällä
Ohjaus	Lait, budjetti, toimintasääntö, ammattitaito, autonomia	Lait, budjetti, tahtotila, itseohjautuvuus, ammattitaito, arviointi, dialogi, yhteistyö
Kontrolli	Ulkoinen, sisäinen	Sisäinen, ulkoinen
Edut ja vahvuudet	Organisaation suoja	Aikaa, vertaistuki
Heikkoudet	Ajan puute, liikaa asiakkaita	Määräaikaisuus, kaksoisasiakkuus
Sitoutumisen aste	Vaihtelee	Voimakas

Taulukkoon olen jättänyt avoimeksi sen, onko projektiorganisaation ja siinä syntyvän toimintakulttuurin erillisyyttä heikkous vai itse asiassa edellytys toisenlaisen toimintamuodon kehittymiselle ja olemassaololle. Heikkous se on varmasti silloin, jos toimintamuoto erillisyyden vuoksi voidaan noin vain lopettaa. Vahvuus se on taas silloin, kun erillisyyttä mahdollistaa paremman yhteistyön samojen asiakkaiden kanssa toimivien kesken ja asiakaskeskeisemmän työtavan. Erityisesti riskilasten ja -nuorten palveluissa lapsi- ja nuorikeskeisempi työtapa ja lasten ja nuorten selviytymisen edellytysten parantaminen onnistuu paremmin projektien muodostamalla semiorganisoidulla alueella.

Projektien sijoittuminen organisaatioiden ja asiakkaiden väliseen rajajärjestelmään, harmaalle alueelle, tekee näkyväksi sektoriorganisaatioiden ongelmia yhteistyön ja asiakastyön näkökulmista tarkasteltuna. Usein nämä ongelmat ovat sellaisia, joita ei voi niin helposti nähdä toimittaessa organisaatioiden sisäpuolella. Ongelmat liittyvät usein päällekkäiseen työhön ja palveluketjujen toimimattomuuteen. Toinen ongelma liittyy asiakkaiden huonoihin kokemuksiin palveluissa ja vaikeuksiin saada

palveluja. Turvaverkoissa on toisinaan aukkoja ja pahimmillaan asiakkaan kannalta toimivia palveluja ei ole edes olemassa. Ongelmat liittyvät näin sekä palvelujärjestelmän sektorirakenteen tuottamiin ongelmiin että asiakkaiden kompleksisiin elämäntilanteisiin.

Projektien kautta saatua tietoa tulisi käyttää tietoisemmin palvelujen kehittämisessä. Vaikka niissä tulevat esiin tarpeet lisäresursseista, projektit tuottavat myös tietoa toimintojen päällekkäisyydestä ja toimimattomuudesta sekä resurssien hukkaamisesta tai kohdentumisesta epätarkoituksenmukaisesti. Helposti käy myös niin, että kun kriittistä tietoa viedään eteenpäin, joku taho kokee olemassaolonsa uhatuksi ja reagoi puolustelevasti. Projektit tekevät systeemissä näkyviksi asioita ja ilmiöitä, joita voi olla vaikea kohdata.

Myös projektien tutkijat voivat tehdä palvelujärjestelmässä ja projekteissa näkyviksi asioita, jotka voidaan kokea uhkaavina. Tutkijan tulee tiedostaa oma asemansa vallankäyttäjänä ja hänen tulee pystyä toimimaan saamansa tiedon, tulkintakehyksensä ja arvojensa pohjalta oikeaksi katsomallaan tavalla. Myös tutkimuskohteella tulee olla mahdollisuus tulla kuulluksi tutkimuksen tuloksia esittelemässä. Tässä tutkimuksessa toteutin sen siten, että kävin esittelemässä tutkimuksen osatuloja projektiorganisaatioiden johto- ja ohjausryhmille. Lisäksi keskustelin projektityöntekijöiden kanssa saamistani tutkimustuloksista.

Projektit palvelujen kehittämisen prosessina

Projektin tehtäväksi nähdään tavallisesti uusien työmuotojen ja -tapojen kehittäminen. Lasten ja nuorten syrjäytymisestä puhuttaessa projektien tarkoituksena on vaikuttaa myönteisesti lapsen ja nuoren elämään, mutta syrjäytymiseltä pelastaminen on niille usein liian suuri vaatimus. Projektien suunnitelmissa erityisesti 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alussa puhutaan syrjäytymiskehitykseen vaikuttamisesta, koska käsite on ollut esillä yhteiskunnallisessa keskustelussa. Syrjäytymisen ehkäisyllä on ollut mahdollista saada rahoitusta työn kehittämiseen. Syrjäytymiskehityksen ja selviytymisen edellytysten tutkiminen ja arviointi on vielä lapsen kengissä (Järventie 1999; Järventie & Sauli 2000; Forssen & Tähtinen & Laine 2002; Veijola 2005).

Projekti on organisoitu ja strukturoitu prosessi uusien työmuotojen, toimintatapojen ja innovaatioiden tuottamiseksi. Työkäytäntöjen ja palvelurakenteiden uudistuminen tapahtuu kuitenkin pidemmällä aikavälillä kuin muutaman vuoden projektikausi. Kehittymisen syklit ovat sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämisessä yleensä 10–15-vuotisia (Seppänen-Järvelä 1999; Arnkil ym. 2000). Vaikka liike-elämää pidetään yleensä dynaamisempänä kuin julkista palvelutuotantoa, organisaatioiden muutokseen liittyvien prosessien on todettu liike-elämässäkin kestävänsä yleensä 10–20 vuotta (Schein 2001). Projektien ja kehittämishankkeiden aikajänteet ovat pidentyneet kymmenen vuoden aikana ja niiden kesto on nykyään noin 3–5 vuotta. Projektien tulosten valtavirtaistamisesta puhutaan jo laajasti ja sen eteen tehdään työtä erityisesti EU-projektien puitteissa. Tiedon siirtymisen prosessit ovat erilaisia paikallisten organisaatiokulttuurien sisä- ja ulkopuolella. Saman paikalliskulttuurin ja sosiaalisen todellisuuden sisällä toimivat saattavat kilpailla keskenään enemmän kuin niiden ulkopuolella olevat.

Tutkimukseni mukaan tieto kulkee ja toiminnan muodot siirtyvät myös paikallisen organisaatiokonstellation sisällä. Turun kaupungissa on kymmenen vuoden (1993–2003) aikana tapahtunut kehitys, jossa projektit ovat toimineet generoivina tekijöinä palveluiden kehittämisessä. Projektien toimintamuodot ovat kehittyneet intensiivisemmiksi ja siirtyneet koko ajan lähemmäs asiakkaiden toimintaympäristöjä, koulua, vapaa-aikaa ja kotia. Projektien toimintamuodoissa ja menetelmissä

korostetaan lapsi- ja nuorilähtöisyyttä, dialogisuutta, sosiaalisia suhteita ja sosiaalista kuntoutusta sekä toiminnallis-terapeuttisia palveluja. Palveluohjaukseen ja verkostoitumiseen panostetaan projektien aikana ja sen jälkeen. Toimintatavoissa liikutaan joustavasti yksilöstä ryhmään, yhteisöön ja yhteiskuntaan.

Mikäli useissa eri projekteissa tehty työ pääsee kumuloitumaan, pitkän tähtäimen vaikutukset voivat ulottua myös organisaatioihin ja organisaatiokulttuureihin. Turun kaupungissa tämä näkyy esimerkiksi siinä, että projektien toimeenpanosta on tehty omat ohjeet (EU-projekti- ja projekti-ohjeet). Nuorisoasiainkeskuksen alaisuuteen on perustettu sosiaalisen nuorisotyön yksikkö ja Koho-projektissa kehittyneet toimintamuodot ja menetelmät siirrettiin osaksi uutta työllistymispalveluyksikköä. Projekteille rakentuvan organisaation perustamisesta keskustellaan edelleen muun muassa työelämän, koulutuksen ja tutkimuksen yhteistyötä kehittävässä hankkeissa. Lisäksi terveydenhuollon lasten ja nuorten poliklinikka on yhteistyössä eri hallintokuntien ja lastensuojelujärjestöjen kanssa alkanut syksyllä 2002 valmistella esitystä, jossa lasten ja nuorten palveluja ja projekteja keskitettäisiin Turussa saman katon alle Lastentaloksi tai Perhetaloksi (Orvasto 2003). Tästä on usein keskusteltu poikkialuehallinnollisten ja moniammatillisten verkostohankkeiden ja projektien yhteydessä.

Sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämisestä on paikannettu siirtymä toimijälähtöiseen kehittämiseen. Toimijälähtöisen kehittämistyön tavoitteena on muutoksen tuottaminen ja sen hallinta sekä projekteihin osallistuvien ihmisten vahvistaminen ja asiantuntemuksen tukeminen (Seppänen-Järvelä 2001, 203). Tällaista toimijälähtöistä ja toiminnassa tapahtuvaa kehittämistä on esiintynyt tutkimuksen kohteena olevissa projekteissa (P1–P7). Palvelujärjestelmän eri organisaatioiden sisäinen ja välinen kilpailu sekä reviirien suojaaminen estää projektiorganisaatioiden yhteistyösuhteissa tapahtuvaa laajempaa oppimista ja asiakaslähtöistä ajattelua. Tämä on näkynyt myös tutkimuksen kohteena olevissa projektiorganisaatioissa. Projektiorganisaatiot ilmentävät organisaation muutoksessa ensimmäisen asteen muutosta, jossa vain organisaation joitakin osia kehitetään. Koko organisaation kulttuuriseen rakenteeseen, ajattelutapaan ja toimintaan kohdistuvaa muutosta kutsutaan toisen asteen muutokseksi (Juuti 1995, 25–28). Tällaisesta muutoksesta projektien yhteydessä ei ole kyse. Ne ovat osa ensimmäisen asteen muutosprosessia, jossa muutosta haetaan erityisesti riskilasten ja -nuorten palvelujen tuottamisen muodoissa ja toimintatavoissa. Projektit ovat saattaneet palvella ensimmäisen asteen muutosta nykyisen palvelurakenteen puitteissa ja palvelujärjestelmän toisen asteen muuttumattomuutta (ks. Arnkil 2006, 81–82).

Projektien integroitumisesta palvelujärjestelmään ja siihen liittyvästä problematiikasta keskustellaan julkisuudessa. Keskustelussa palvelujärjestelmä ja projektiorganisaatiot näyttäytyvät kahtena eri todellisuutena, mutta käytännössä niiden välinen yhteistyö on usein tiivistä ja toimivaa. Näin tapahtuu erityisesti silloin, kun yhteistyöstä koetaan olevan molemmille osapuolille ja asiakkaille hyötyä. Vaikeus liittyy usein siihen, miten projektin toimintamalli integroituu osaksi palvelujärjestelmää projektin päättymisen jälkeen. Palvelujärjestelmän ja projektien rakenteet ja toimintatavat ovat usein niin erilaiset, ettei niiden suora integroituminen ole mahdollinen. Ehkä pitäisikin ajatella, että kehitetään erilaisten palveluiden rinnakkaista yhteiseloa osana palvelujärjestelmän kokonaisuutta eikä yritetä siirtää toimivia toimintamalleja sellaiseen ympäristöön, johon ne eivät sovellu tai joissa ne eivät pysty toimimaan. Toimintamuodot ja työmenetelmät kehittyvät suhteessa organisaatio- ja toimintaympäristöön. Ympäristöllä on suuri merkitys sen suhteen, miten työntekijät voivat toimia ja miten asiakkaat kokevat tullessa kohdatuiksi. Ihmissuhdeammateissa tarvittava osaaminen on osittain kokemuksen kautta syntyntä hiljaista tietoa, joka ei ole noin vain siirrettävissä ihmiseltä

toiselle. Tällä asialla on merkitystä projekteissa kehitettyjen toimintamuotojen integroitumiseen ja valtavirtaistamiseen liittyvissä vaikeuksissa.

Tuloksellisuuden, vaikuttavuuden ja hyvän käytännön osoittaminen ihmisten kanssa tehtävässä sosiaalisessa työssä on vaikeaa. Ihmisen toiminta synnyttää koko ajan jotain sellaistaikin, jota ei voida palauttaa niihin tekijöihin, jotka olivat alun perin sen edellytyksiä (Särkelä 2001, 101). Projektien asiakastyön arvioinnissa vaikuttavuuden osoittaminen asiakastasolla on vaikeaa ja sisältää helposti yksinkertaistettuja totuuksia. Projektien vertailtavuus muihin palveluihin ja muihin projekteihin törmää heti organisaatiokontekstin, ammattien, työorientaation ja asiakaskunnan erilaisuuteen sekä niihin liittyviin erilaisiin tekijöihin. Vertailuja tehdään, mutta ne eivät useinkaan ole tutkimuksellisesti kestäväällä pohjalla. Projektioorganisaatioiden palvelujärjestelmään prosessoitumisen tarkastelussa muut tekijät ovatkin osoittautuneet tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta merkittävämmiksi tekijöiksi (Adamsen & Fisker 1990, 1991; Fisker & Rechendorff Moller 1992).

Projektien asema palvelujärjestelmässä ja organisaatiokonstellaatiossa riippuu siitä, miten niiden suhteet emo-organisaatioon ja yleensä organisaatioiden hallintoon on hoidettu. Puhutaan organisaation legitimitetistä eli siitä miten yleisesti projektinorganisaation olemassaolo on hyväksytty. Hyväksyminen on usein kiinni muistakin seikoista kuin siitä, mitä projekti yrittää saada aikaan. Projektin johtajan tai vetäjän asema organisaation sisällä tai sen ulkopuolella sekä rahoituslähteet vaikuttavat merkittävästi projektin legitimitettiin. Varsinaisen asiakastehtävän hoitaminen ja siihen liittyvien yhteistyösuhteiden hoito vaikuttavat puolestaan hyväksymiseen asiakastyötä tekevien keskuudessa. Projektin ”omistajuuden” syntyminen ja synnyttäminen on prosessi, josta paljon riippuu se, millaisen aseman ja mahdollisuudet projekti saa organisaatiokokonaisuudessa sekä projektin toteuttamisaikana että projektiajan päättymisen jälkeen. Omistajuuden synnyttäminen emo-organisaatioissa ja organisaatiokonstellaatiossa ei ole helppoa, koska valta- ja riippuvuussuhteet organisaatioiden sisällä ja välillä ovat piiloiset. Nämä kudelmat ovat aina paikallisia. (Ks. Ahrne & Johansson 1994, 114–115.)

Poikkihallinnolliset ja moniammatilliset projektit kiinnittyvät erityisen haastavaan organisaatiokonstellaatioon, koska niiden rakenne koostuu usein eri organisaatioiden resursseista ja toimijoista. Niissä kertautuvat makroprosesseihin, talouteen, politiikkaan, valtaan ja arvovaltaan, hierarkiaan ja asemaan sekä professionaalisuuteen liittyvät ongelmat ja haasteet. Johtamiseen liittyvät kysymykset ovat moniammatillisissa projekteissa vaikeita siksi, että niitä pitää osata johtaa osana organisaatiokonstellaatiota, eikä vain yhden organisaation sisällä. Lisäksi moniammatillisissa projekteissa johtajuus on usein monissa käsissä ja tämä tuottaa usein vaikeuksia käytännön työssä. Toinen mahdollisuus on, että johtajuutta ja vastuuta ei hallinnon tasolla kannu kukaan. Poikkihallinnollisen ja moniammatillisen projektin mahdollisuutena on se, että mikäli laaja-alainen projektin omistajuus syntyy organisaatioiden eri tasoilla, projektilla voi olla vaikutuksia palvelujärjestelmän ja palvelujen kehittämiseen muutenkin kuin vain projektioorganisaatioiden puitteissa.

Projektiorganisaatioiden rajapinnoista huolehtiminen

Projekteihin vaikuttavat monet keskihakuiset ja keskipakoiset voimat yhtäaikaaisesti. Keskihakuisiin voimiin liittyy se, että projektit ovat aina osa jotain emo-organisaatiota ja organisaatiokonstellaatiota ja siksi monin tavoin osana lasten ja nuorten palvelujärjestelmää. Keskipakoisia voimia ovat projektin rooli kehittämiseen liittyvänä toimintana ja ainakin jonkinasteinen fyysinen etäisyys emo-organisaatiostaan. Keskipakoisena voimana mainittu työntekijöiden mahdollisuus tehdä työtään muista riippumatta ei ilmene tässä tutkimuksessa. Riskilasten ja -nuorten elämä ja siihen liittyvä aikuisten huoli on luonteeltaan verkostoivaa ja tämä näkyy projektien tavassa tehdä työtä osana muuta lasten ja nuorten palvelujärjestelmää. Kehittämisen luonteeseen kuuluu, että jollakin tavalla kehittämistyö aina kyseenalaistaa vanhat toimintatavat ja saa aikaan erilaisia reaktioita samojen asiakkaiden ja asioiden kanssa toimivissa. Joskus nämä reaktiot voivat olla voimakkaitakin. Projektien fyysinen etäisyys ilmenee siten, että tässä tutkimuksessa mukana olleista projekteista kaksi toimi omissa erillisissä toimitiloissaan. Enimmäkseen projektien erillisyys tulee kuitenkin siitä, että ne toimivat asiakkaiden toimintaympäristöissä, eivätkä emo-organisaatioiden yhteydessä. Projekti myös tuottaa keskipakoisia voimia sen vuoksi, että niiltä usein edellytetään suuntautumista ulospäin ja ainakin jonkinasteista julkisuutta. Lisäksi työntekijät omaksuvat uusia tietoja ja taitoja sekä kehittävät ammattikulttuuria, jota voi olla vaikeaa siirtää emo-organisaatioon.

Osaamisen kehittyminen on ammatillisten asiantuntijaorganisaatioiden merkittävintä omaisuutta. Tämä omaisuus on sitoutunut ihmisiin, työprosesseihin ja organisaatiokulttuuriin, jotka ovat syntyneet tietyssä toimintaympäristössä. Tiedon ja kokemusten siirto on todettu vaikeaksi, kun niitä joudutaan siirtämään selvästi aikaisemmasta poikkeavaan toimintaympäristöön (Lehtinen & Palonen 1997). Paluu vanhaan työhön projektin jälkeen ei aina näyttäydy houkuttelevana ja työntekijät voivat olla kehittämässä uutta projektia tai vaihtavat kokonaan työpaikkaa. Projektityöntekijöille on usein myös kysyntää oman organisaation ulkopuolella, kun taas oman organisaation sisällä on saatantanut olla vaikeuksia saada hyväksyntää toisin toimimiselle. Projektiorganisaatioissa toimineille työntekijöille kehittyä asiakaslähtöistä työtettä, erilaista osaamista ja ammatillista vahvuutta. Heinosen (1999) julkisen sektorin asiakaslähtöisyyttä ja siihen kasvamista käsittelevässä tutkimuksessa tätä ammatillista orientaatiota kutsutaan sisäiseksi yrittäjyydeksi. Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan yrittäjämäistä toimintatapaa organisaatioissa. Tutkimuksen mukaan suomalaisten kunnallisten palvelujen asiakaslähtöisyydessä ja kilpailukyvyssä on vielä paljon kehittämisen varaa. (Heinonen 1999.)

Sisäinen yrittäjyys syntyy kehittymisen mahdollisuuteen tartumisesta ja luottamuksesta siihen, että työn tekeminen aikaisemmin totutusta poikkeavalla tavalla onnistuu ja tukee organisaation tavoitteiden toteutumista. Oleellista sisäiseen yrittäjyyteen kasvamisessa on prosessi, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Organisaation ulkoista toimintaympäristöä on vaikea kontrolloida, mutta sisäisesti organisaatio voi huomattavasti haitata tai edistää sisäistä yritteliäisyyttä. Yritteliäisyyden voidaan katsoa olevan tärkeä kehitymis- ja menestystekijä niin organisaatiolle, työryhmälle kuin yksilöllekin (Heinonen 1999). Projektiorganisaatiot työn organisoinnin muotona näyttävät edistävän sisäisen yrittäjyyden syntymistä. Työntekijöiden siirtyessä takaisin palvelujärjestelmään tämä sisäinen yrittäjyys törmää palvelujärjestelmän hierarkkiseen ja byrokrattiseen rakenteeseen ja toimintatapaan. Palvelujärjestelmään takaisin siirtymisen jälkeen projektissa kehittyneen asiakaslähtöisen työorientaation puolesta saa tehdä tosissaan töitä. Työntekijät ovat kokeneet joutuvansa menemään taaksepäin ammatillisessa kehitymisessään suhteessa asiakastyöhön. Sisäisen yrittäjyyden mahdollisuuden toteutumattomuus julkisessa organisaatioissa ajaa työntekijöitä projektista toiseen ja perustamaan omia yrityksiä.

Tutkimukseni perusteella nousi esiin hallinnon ja käytännön välinen liitto. Vaikka näiden eri tehtävien hoito organisaatioissa synnyttää erilaiset alakulttuuriset todellisuudet, oletettavasti hallinnon ja käytännön hyvällä yhteistyöllä saadaan aikaisempia parempia tuloksia aikaan. Organisaatio kokonaisuudessaan ei opi, elleivät kokemukset käytännön tasolta siirry organisaation muiden tasojen ja alakulttuurien oppimiseksi ja tehokkaammiksi käytännöiksi. Tällaiseen oppivan organisaation toteutumiseen projekteissa ei ole riittävästi panostettu. Niissä projektiorganisaatioissa, jotka on organisoitu läpi alakulttuurien, tapahtuu oppimista koko organisaation tasolla. Tosin keskustelua organisaatioiden johtamisen tasolla on sävyttänyt eri sektoreiden välinen kilpailu ja kamppailu resursseista, vallasta, arvovallasta tai auktoriteettiasemasta. Projektiorganisaatioiden ohjausryhmillä on mahdollisuus ohjata projektia ja oppia projektin kokemuksista, mutta niiden todellinen ohjauksellinen rooli on usein hyvin vähäinen. Projektin kiinnittyminen emo-organisaatioon ja organisaatio-konstellatioon ja erityisesti johtamisen kulttuuriin vaikuttaa voimakkaasti siihen, jatkuuko projekti projektiajan päättymisen jälkeen. Tämä ei kuitenkaan takaa sitä, että projektissa kehitetty työmuoto ja toimintatavat jatkavat ja saavat mahdollisuuden kehittyä edelleen prosessoitumisen jälkeen.

Projektiorganisaatiot ovat hyvää harjoitusta siihen, miten julkisen palvelujärjestelmän sektorirakennetta ja toimintatapoja voidaan kehittää ja mitä ongelmia siinä ilmenee. Ne edustavat kuitenkin vain pientä osaa palvelujen kehittämisessä. Projekteista puhutaan paljon ja niiden merkitys näyttäytyy suurempana, kuin mitä se todellisuudessa on (vrt. Rantala & Sulkunen ym. 2006). Systemi on niitä huomattavasti vahvempi, kuten Adamsen ja Fisker (1990, 1991) ovat todenneet. Ammatillisella semiorganisoidulla alueella tapahtuvat prosessit ovat lupaavia, mutta eivät riitä uuden toiminnan kantajiksi. ”Fordismi on vielä jälkifordismia tuntuvasti elinvoimaisempi” (Arnkil ym. 2000, 225). Isommat ratkaisut palvelujen muutoksesta ja kehittämisestä julkisissa organisaatioissa tapahtuvat muualla kuin projektiorganisaatioissa. Tätä keskustelua tanskalaiset tutkijat virittelevät omien tutkimustensa pohjalta 1990-luvun alussa ja nyt näyttää siltä, että tämä keskustelu on jälleen 2000-luvun kokemusten valossa viriämässä uudelleen (Johansson & Löfström & Ohlsson 2007; Horwath & Morrison 2007).

Projektiorganisoitu innovointi ja projektin tulosten implementointi eli integrointi olemassa oleviin palveluihin ovat eri tehtäviä ja niitä varten tarvitaan erilliset projektit ja prosessit (Johansson ym. 2007, 12). Innovointiin tarvitaan organisatorista vapautta ja implementointiin organisatorista vastuuta. Riskilasten ja -nuorten palveluista käytävässä keskustelussa otetaan vahvasti kantaa siihen, että lastensuojelussa tarvitaan hyvin integroituja palveluja. Integroidut palvelumallit edellyttävät rakenteellisia muutoksia sektoroituneissa lasten ja nuorten palveluissa. (Chahine & van Straaten & Williams-Isom 2005, 142; Horwath & Morrison 2007, 58.) Joustavan, monimuotoisen, oikein kohdentuvan ja syrjäytymisen näkökulman näkevän palvelujärjestelmän kehittäminen on iso haaste.

Projekteissa on tehty merkittävää kehittämistyötä ennalta ehkäisevien palvelumuotojen, toimintatapojen ja työmenetelmien kehittämisessä (ks. Heikkinen 2007). Organisaatiotyön tasolla sekä asiakastyön arvioinnin ja vaikuttavuuden tutkimisessa on vielä paljon tekemistä. Projektien organisointi palvelujen kehittämiseksi tarvitsee laaja-alaisen kumppanuuden synnyttämistä niiden organisaatioympäristössä. Näin oppiminen projektista laajenee myös sen toimintaympäristöön. Tämä edellyttää kuitenkin sellaista kehittämiskulttuuria, jossa nähdään myös erilaisten hyvinvointia tuottavien organisaatioiden, työmuotojen ja toimintatapojen arvo. Projektit luovat palvelujärjestelmään semiorganisoidun alueen eli olosuhteet, joissa erilaiset tavoitteet, uutta luovat ajattelutavat sekä uudet menetelmät saavat kasvualustaa. Projekteissa toimineet työntekijät ovat osoittaneet sen, että vaiku-

tusmahdollisuudet omaan työhön eivät pääty työhuoneen ovelle (vrt. Karvinen-Niinikoski ym. 2005).

Uusi hallintoajattelu eli New Public Management -keskustelu ei ollut ajankohtainen Turun lasten ja nuorten palvelujen kehittämisessä. Tämän vahvistaa myös Suomen suurten kaupunkien tilaaja-tuottaja -malleista tehty tutkimus (Kallio ym. 2006). Toki voidaan jälkikäteen todeta, että kehittämisen verkostomaisuus ja projektiorganisoituminen liittyy lasten ja nuorten palvelujen tuottamisen muutosprosessiin, mutta se ei ollut työn kehittämisen lähtökohta. Lähtökohtana oli yksittäisten työntekijöiden halukkuus kehittää omaa työtään sekä ilmiölähtöinen, asiakkaiden ja asiakasryhmien tilanteista alkanut projektiorganisoitunutta kehittämisen kausi. Myös tarjonnan eli rahoitusmahdollisuuksien lisääntyminen on vaikuttanut tähän kehitykseen. Työn kehittämisen projektiorganisoituminen ei ole liittynyt halukkuuteen ulkoistaa riskilasten ja -nuorten palveluja markkinoiden hoidettaviksi. Projektiorganisaatioihin liittyneessä keskustelussa on koko ajan korostettu niiden hyvää integroitumista muuhun julkiseen palvelujärjestelmään.

Palvelujen kehittämisessä hallinto kaipaa tietoa siitä, miten palvelujen kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta voidaan arvioida ja vertailla. Tällaisten arviointiasetelmien kehittäminen on kuitenkin vielä alussa. Vaikuttavuuden tutkimuksessa on monia ongelmia. Vähäisin niistä ei ole se, että vaikuttavuusvaatimusten ja -tutkimusten laajentuessa työn kehittämiseen liittyviä projekteja kannattaa tehdä vain sellaisten asiakkaiden kanssa, joiden kohdalla voidaan ennakoida tuloksia ja vaikuttavuutta saatavan aikaiseksi. Tästä on keskusteltu viime vuosina muun muassa yhteiskunnallisen priorisointikeskustelun yhteydessä. Moniongelmaisten lasten, nuorten ja perheiden syrjäytymisen kanssa tehtävää työtä ei välttämättä koeta ”kannattavaksi”. Tämä ilmiö näkyy myös yksityisten sijaishuoltopalvelujen kehittämisessä. Yksityiset sijaishuollon yksiköt pyrkivät valikoimaan asiakkaitaan.

Eettiset kysymykset ovat syrjäytymisen ja syrjäyttämisen tutkimuksessa erittäin tärkeitä ja tutkijan tulee tiedostaa oma roolinsa ja vastuunsa tutkimukselle ja tutkimuskohteelle. Sosiaalialan kehittämiseen ja EU-projekteihin liittyvä hyvien käytäntöjen paikantaminen ja tutkiminen liittyy myös tähän asiaan. Hyviä ja parhaita käytäntöjä voidaan erilaisin kriteerein paikantaa, mutta tulee kriittisesti suhtautua siihen, millaisin ja kenen kriteerein näitä käytäntöjä valitaan. EU-projekteja on kritisoitu siitä, että ne eivät kohdenna riittävästi niihin kohderyhmiin, jotka eniten apua tarvitsevat. Myös kolmannen sektorin piirissä toteutuviissa projekteissa keskustellaan projektien rajahyödyistä, eli siitä millaisiin kohderyhmiin kannattaa panostaa, jotta voidaan olemassa olevilla resursseilla saada vaikuttavuutta aikaan. Projekteihin ja kehittämistyöhön liittyvien vaikuttavuusvaatimusten seurauksena ja riskinä on, ettei vaikeiden riskilasten ja -nuorten kanssa ”kannata” enää työskennellä. Tämä työ on haastavaa ja pitkäjänteistä ja sen vaikuttavuuden osoittaminen on kallista ja vaativaa tutkimusta.

9.3 VÄLITTÄVÄ TASO RISKILASTEN JA -NUORTEN PALVELUISSA

Projektiorganisaatioissa kehittyä uutta kulttuuria, joka eroaa sekä organisaatio- että ammattikulttuurisesti siitä, miten haastateltavat ovat työtä taustaorganisaatioissaan tehneet. Uuden ammattikulttuurin ja ammatillisuuden piirteitä ovat erityisesti moniammatillisuus yhteisenä työnä, ryhmä- ja tiimityö sekä työn tekeminen asiakkaiden toimintaympäristöissä ja toiminnallisten menetelmien käyttö. Projektien asiantuntijuus ei rakennu perinteisten ammattitutkintorajojen ja koulutusväylien pohjalta, vaan asiantuntijuutta luodaan yhdessä ja ongelmia ratkotaan tässä ja nyt -asiakastilanteissa. Työn purku- ja arviointitilanteissa asiantuntijuus ja erilaiset näkökulmat saadaan yhteiseen käyttöön ja työtä voidaan suunnitella sen pohjalta. Ryhmä- ja tiimityö on projekteissa koettu erittäin antoisana ja merkityksellisenä työhön sitoutumisen, työn kehittämisen ja työssä jaksamisen kannalta. Projektien toiminnan muodostuminen organisaatioiden semiorganisoiduksi alueeksi vie toiminnan lähemmäksi asiakkaiden maailmaa. Palvelujärjestelmään syntyy välittävä taso, jossa työntekijät ja asiakkaat voivat kohdata toisin kuin aikaisemmin. Toisin toimimisen mahdollisuus liittyy sekä projektien toimintaan palvelujärjestelmän semiorganisoidulla alueella että tässä työssä kehittyvään toisenlaisen organisaatiokulttuurin piirteisiin.

Ammatillisesti semiorganisoidun alueen organisaatiokulttuuriset piirteet

Siirtyminen organisaatio- ja toimintaympäristöstä toiseen johtaa erilaisen organisaatiokulttuurin syntyyn. Organisaatiokulttuurin kontekstiin liittyvät rakenteet, johtaminen, toiminta-ajatus ja menestystekijät, jotka luovat uutta ammatillisuutta ja ammattikulttuuria (Juuti 1995, 39–40; Schein 2001, 50–52). Seuraavaan taulukkoon olen Juutin (1995) organisaatiokulttuurisen mallin pohjalta koonnut tutkimuksen projektiorganisaatioissa kehittyneet uuden organisaatio-, toiminta- ja ammattikulttuurin piirteet. Olen koonnut taulukon tuloslukujen 6–8 pohjalta.

Toiminta-ajatus

- kehittäminen
- muutostyö
- uudet toimintamuodot ja toimintatavat
- ennaltaehkäisy
- yhteistyö ja yhteistoiminta

Menestystekijät

- työn intensiteetti
- merkityksellisyys
- moniammatillisuus
- oikea-aikaisuus
- aikaa asiakkaalle

Rakenteet

- joustavuus
- keveys
- työryhmä, tiimi
- ”vallattomuus” eli vähäinen valta, aika suuri vapaus
- sisäinen kontrolli
- verkostoituminen suoraan asiakkaan asioissa
- toiminta asiakkaan toimintaympäristössä, ruohonjuuritaso

Johtaminen

- johtoryhmät ja ohjausryhmät
- ei johtajuutta, itseohjautuvuus
- johtajuus läsnä, lähellä - liian lähellä
- johtamisen hajoaminen

Organisaatiokulttuuri

- auttamisen tahto
 - kehittämisen halu
 - usko mahdollisuuksiin
 - lapsi- ja nuorikeskeisyys
 - suora kohtaaminen
 - luottamus
 - asianajo
 - toiminnallinen yhteistyö kokoustelun sijaan
 - vastavoimat
 - palveluperiaate
 - voimaantuminen
 - palautehakuisuus
 - eettinen kestävyys
 - läpinäkyvyys
-

Sosiaalialan organisaatioista on tehty tutkimus organisaatiokulttuurien ulottuvuuksista (Kauppi 2001). Keskeiseksi tulokseksi tutkimuksessa muodostui se, että kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa organisaatioissa arvostettiin ammattitaitoista, vastuuntuntoista ja sosiaalista työntekijää. Lisäksi tulosjohtaminen osoittautui yhdeksi merkittäväksi organisaatiokulttuuriseksi piirteeksi. Organisaatiokulttuurin ulottuvuuksia tutkittiin kyselylomakkeen avulla. (Kauppi 2001, 134–139.) Edelliseen taulukkoon kootut projektiorganisaatioissa kehittyvän organisaatiokulttuurin piirteet luovat dynaamisempaa kuvaa kulttuurin luonteesta. Määrittelen nämä piirteet erityisesti riskilasten ja -nuorten palvelujen projektiorganisaatioissa syntyvän kehittämiskulttuurin piirteiksi.

Haastattelemalla projektien työntekijöitä ja osallistumalla projektiorganisaatioiden elämään olen kuullut ja nähnyt projektien sisällä ja keskinäisessä verkostoitumisessa tapahtuvan sellaista oppimista, jossa tieto siirtyy yhteisen dialogin ja kokemuksen kautta ja muuttaa pohjimmaisia perusoletuksia sen suhteen, miten työtä tehdään. Yhteiset kokemukset ja kehittämiseen pyrkivä dialogi saavat aikaan syvällistä oppimista. Tämä näkyy erityisesti moniammatillisissa projekteissa. Samaan tulokseen ovat päätyneet myös Jalava ym. (1999) määrittäessään projektia oppimisympäristönä ja Vesterinen (2001) tutkiessaan projektiopiskeluna tapahtuvaa oppimista ammattikorkeakoulussa. Eri ammattien edustajien yhteinen työ haastaa perustelevaan ja ajattelemaan oman ammatillisen työn suhteessa muiden ammattien tapaan ajatella ja toimia. Moniammatillinen työ ja toiminta asiakkaan toimintaympäristössä antaa mahdollisuuden ajatella asiakkaan tilannetta kokonaisvaltaisemmin.

Riskilasten ja -nuorten näkyvä lähivälittäminen

Ehkäisevällä työllä ja varhaisella puuttumisella ajatellaan olevan sekä taloudellisia että inhimillisiä arvoja. Taloudellisilla arvoilla tarkoitetaan sitä, että tulee halvemmaksi ehkäistä kuin korjata ongelmia. Inhimilliset arvot syrjäytymisestä puhuttaessa ovat mittaamattomat. Inhimillistä on antaa tukea ja apua lapsille, nuorille ja heidän perheilleen varhaisessa vaiheessa. Varhaisen puuttumisen oikeutuksen harkinta perustuu työntekijöiden ammattietuikkään ja erityisesti lastensuojelussa lapsen edun syvälliseen ja moniulotteiseen harkintaan. Työn tekeminen ammatillisesti semiorganisoidulla alueella perustuu siihen, että apua tarjotaan asiakkaiden omissa toimintaympäristöissä. Lapsista ja nuorista välittäminen ei toteudu etäältä vaan läheltä.

Tutkimani projektiorganisaatiot olivat joko yhden hallintokunnan alaisia, poikkihallinnollisia tai lastensuojelujärjestöjen aloitteesta aikaansaatuja hankkeita. Työ oli joko yhden ammattikunnan edustajien tekemää tai moniammatillista. Projektiorganisaatioiden kohderyhmät ja työn kohteena olevat tilanteet ja ongelmat vaihtelivat. Yhteistä projektiorganisaatioille oli se, että niissä pyrittiin vaikuttamaan lasten ja nuorten riskikäyttäytymiseen ja syrjäytymiskehitykseen. Projektiluonteiset interventiot kohdistuivat 9–25-vuotiaisiin riskilapsiin, -nuoriin ja heidän perheisiinsä. Tutkimuksessa mukana olleiden 11 projektiorganisaation työn kohteena oli yhteensä 1046 tilastoitua lasta ja nuorta. Osa projektiorganisaatioissa kehitetyistä työmuodoista ja työmenetelmistä on vakiintunut pysyväksi toiminnaksi Turussa. Nuorille työttömille tarkoitettu Koho-toiminta ja Sosiaalinen nuorisotyö on levinnyt myös muihin kaupunkeihin Suomessa. Sosiaalisen nuorisotyön koulutusta tarjotaan useissa ammattikorkeakouluissa.

Keskeistä tutkimuksen kohteena olleissa projektiorganisaatioissa oli se, että ne käynnistyivät käytännön työntekijöiden sekä lasten ja nuorten tarpeista lähtien. Projektit muodostivat selkeän rakenteen ja ohjelman työn tekemiselle. Toimintamuotoina käytettiin yksilö- ja ryhmätyötä sekä kasvuryhmien että toiminnallisten ryhmien muodossa. Tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan työhön liitettiin myös leirit,

"jengityö", perhetyö ja laajempi yhteistyö muiden valtion ja kuntien viranomaistahojen sekä järjestöjen ja vapaaehtoisten kanssa. Projektit mahdollistivat kohdennetun ja intensiivisen yksilö- ja ryhmätyön tietyssä asiakasryhmässä. Lisäksi projektityö mahdollisti työntekijöille työrauhan kohderyhmän kanssa tehtävään työhön. Osa projektiorganisaatioista oli verkostohankkeita, joista kolmessa kehittämistyö perustui olemassa olevien organisaatioiden yhteistyön kehittämiseen ja yhdessä nuorten saattaen vaihtaen tapahtuvaan palveluohjaukseen organisaatiolta ja työntekijältä toiselle. Tämä tapahtui tiiviissä yhteistyössä lapsen tai nuoren ja hänen perheensä, sekä lähettävän ja vastaanottavan työntekijän kanssa.

Tarpeen ja resurssien mukaan koottiin alueellisesti työntekijät, lapset, nuoret ja heidän perheensä yhteisen tehtävän äärelle. Alueellisen työn osalta ryhmien muodostaminen riippui alueella toimivien työntekijöiden kiinnostuksesta ja mahdollisuuksista tehdä toiminnallista kasvu- ja ryhmätyötä. Lasten ja nuorten elämässä ilmenevien ongelmallisten ryhmäilmiöiden (esimerkiksi imppaus eli aineiden nuuhkiminen) kanssa työskentelyyn löytyi sattumanvaraisesti jalkautumiseen halukkaita työntekijöitä. Joidenkin ongelmien ja ryhmien osalta työ kaatui poikkihallinnollisiin koordinoituihin ongelmiin ja ilmiön käsittelyn vaikeuteen ja tiedon puutteeseen ilmiön luonteesta. Tästä esimerkkeinä voidaan mainita satanismiin ja pedofiilin uhreihin liittyvät ilmiöihin. Kehittämisen painopiste lasten ja nuorten palveluissa Turussa on 2000-luvulla siirtynyt koko palvelujärjestelmän kehittämiseen laatu- ja hoitotoimintastrategioiden, lapsiin ja nuoriin liittyvien hyvinvointiselontekojen, hyvinvointistrategioiden ja hyvinvointipolitiikan tekemisen muodossa. Yhteistyö terveydenhuoltoon on tiivistynyt ja sinne on luotu myös lastensuojelutyötä tukevia erityisyksiköitä, kuten pediatrien klinikka ja oikeuspsykiatrisen yksikkö. Viimeisimpänä suurena haasteena toteutetaan sosiaali- ja terveystieteiden yhdistäminen vuoteen 2009 mennessä.

Työ projekteissa tapahtui organisatorisesti erillisenä työnä, mutta hyvin strukturoituna ja suunnitelmallisena työnä asiakkaiden toimintaympäristöissä. Joskus työ oli liiankin strukturoitua, jolloin asiakkaiden yksilöllisille tilanteille ja perhetyölle ei jäänyt riittävästi aikaa. Työ oli pääsääntöisesti ryhmätyötä, jossa mukana oli useita (3–7) aikuisia. Aikuisten määrä mahdollisti yksilöllisemmän työn ryhmän sisällä. Lisäksi useiden aikuisten mukanaolo projekteissa antoi lapsille ja nuorille erilaisia roolimalleja. Perhekeskeisyys-lapsilähtöisyys keskusteluun liittyen projekteissa tehtiin valinta, jonka mukaan ensisijaisena työn kohteena olivat lapset ja nuoret. Projekteissa luoduilla lapsi- ja nuorikeskeisillä työmuodoilla vastataan lastensuojelua kohtaan esitettyyn kritiikkiin, jossa työn väitetään olevan liian äitikeskeistä ja ammattilaisten ja aikuisten välistä työtä. Riskinä uusissa työmuodoissa on se, että lasten ja nuorten perheiden tehtävä ensisijaisena kasvattajana ei tule riittävästi otetuksi huomioon. Lapsi- ja nuorikeskeisyyden lisäksi kehittämistyössä tulee jatkuvasti pohtia vanhempien ja muun sosiaalisen verkoston tukemisen ja osallistamisen muotoja.

Lastensuojelutyön näkymättömyydestä on keskusteltu monissa yhteyksissä. Projekteissa tehty työ on näkyvää useista syistä. Projektityön yhteistyöhakuisuuteen ja verkostoitumiseen liittyy se, että työtä käydään esittelemässä eri tahoille. Tämä nostaa projektit esiin ulkoisen keskustelun ja arvioinnin kohteiksi. Sisäisesti projekteissa tehty työ on näkyvää siksi, että se on yleensä aina moniammatillista ja asettuu näin eri ammattien arvioinnin kohteeksi ja yhteiseksi työn kehittämiseksi. Asiakkaiden näkökulmasta työ on palvelujärjestelmässä tapahtuvaa työtä näkyvämpää siksi, että projektityöntekijät toimivat asiakkaiden toimintaympäristöissä ja pyrkivät yhteiseen toimintaan asiakkaiden kanssa. Projekteissa tapahtuvasta kehittämistyöstä tiedotetaan yleensä paljon ja projekteja myös tutkitaan ja arvioidaan enemmän kuin muussa palvelujärjestelmässä tehtävää työtä. Työn näkyväksi tekeminen murtaa hoito-, kasvatus- ja sosiaalialan työtä ulos hiljaisuuden kulttuurista, joka nähdään sille haitallisena (Mutka 1998, 127). Hiljaisuuden kulttuurin murtuminen liittyy työn-

tekijöiden valtaistumiseen organisaatiotyön ja asiakastyön tekijöinä sekä asiakkaiden asianajajina. Seuraava nelikenttä havainnollistaa työn näkyvyyttä palvelujärjestelmässä ja projektissa.

TAULUKKO II. *Palvelujärjestelmän ja projektin näkyvä ja näkymätön taso*

	Palvelujärjestelmä	Projekti
Näkyvä	Organisaatio	Työntekijät
Näkymätön	Työntekijät	Organisaatio

Toiminta lähellä asiakkaiden todellisuutta auttaa työntekijöitä vapautumaan organisatorisista sidoksistaan. Projekteissa voidaan tulla ulos puun ja kuoren välistä. Kyse ei kuitenkaan ole siitä, että systeemin sijasta siirrytään ikään kuin asiakkaiden puolelle. Siirtyminen asiakkaiden toimintaympäristöihin auttaa työntekijöitä näkemään tilanteita ja todellisuutta lasten ja nuorten maailmasta. Lastensuojelun avohuollon paradoksaalisiin piirteisiin liittyy se, että ennalta ehkäiseväksi työksi tarkoitettu palvelu on muuttunut varhaiseksi puuttumiseksi. Lapsikeskeinen projektityö lasten ja nuorten kanssa ja perhetyö kodeissa tekee näkyväksi sitä, miten kaltoin kohdeltuja ja vaikeissa tilanteissa osa lapsista ja nuorista on. Tämä työn kehittämiseen ja varhaiseen puuttumiseen liittyvä tilanne näkyy huostaanottojen lisääntymisenä Turussa.

Kehittämistyössä ja palveluiden organisoinnissa on tärkeää löytää ratkaisuja, joissa lasten ja nuorten elämään löytyy aikuisia, jotka kykenevät pitkäjänteisesti sitoutumaan lasten, nuorten ja perheiden rinnalla kulkemiseen ja asioiden ajamiseen. Seuraavaan kuvioon olen määritellyt riskilasten ja -nuorten kanssa tehtävän työn välittävää tasoa. Kolmion sisään asettuvat tässä tutkimuksessa paikannettu riskilasten ja -nuorten kanssa tehtävän työn semiorganisoitu alue ja työmuodot. Semiorganisoidulla alueella voivat eri tahot yhdessä osallistua palvelujen tuottamiseen. Oleellista on varmistaa välittäville aikuisille rinnalla kulkemisen mahdollisuus riskilasten ja -nuorten toimintaympäristöissä ja elämämaailmassa.

Elämismaailma



Julkinen sektori

(lait, byrokratia, viranomaisverkostot, professionalismi, huolenpitovastuu, demokratia)

Kolmas sektori

(palvelujen tuottaminen, rahoitus, yleishyödyllisyys, erityisryhmät, kaksoisasiakkuus)

Systemimaailma

KUVIO 10. Lasten ja nuorten palvelujärjestelmän välittävä, semioorganisoitu taso

Riskilasten ja -nuorten palvelujärjestelmän kehittämiseksi olen tutkimuksen yhteenvedona luonut palvelumallin, jossa tukevaa ja ongelmia ehkäisevää työtä tehdään kolmella eri tasolla: 1. lasten ja nuorten lähiyhteisöissä ja toimintaympäristöissä kouluissa, nuorisotaloilla ja vapaa-ajalla avoimena ennalta ehkäisevänä nuorisotyönä, 2. kohdennettuna ehkäisevänä sosiaalisena nuorisotyönä moniammatillisella semioorganisoidulla kentällä ja 3. systeemimaailman tasolla viranomaistyönä. Tutkimuksessa mukana olleet projektit ovat tehneet verkostoitunutta, moniammatillista, kohdennettua ja ensisijaisesti lapsi- ja nuorikeskeistä työtä. Esitän tutkimukseni perusteella, että lasten ja nuorten palvelujärjestelmään organisoidaan pysyvä ja moniammatillinen semioorganisoitu alue, jossa toimitaan lähellä asiakkaiden elämismaailmaa.

Projektiorganisaatioissa mukana olleiden lasten ja nuorten syrjäytymisen ja selviytymisen seuranta-tutkimus olisi merkittävä tutkimustehtävä laajalle tutkimus- ja kehittämishankkeelle. Palvelujärjestelmän muuttumattomuuden ja muutoksen tutkiminen sekä kehittämissuhteiden pitkäjänteinen seuranta-tutkimus ovat haasteita, jotka tämän tutkimuksen pohjalta voidaan määritellä tärkeiksi tutkimuskohteiksi. Projektityöntekijöiden työuran kehittyminen ja valinnat projektityökokemuksen jälkeen ovat myös kiinnostava tutkimuskohde. Nykyiseen työhöni sosiaalialan ammattilaisten opettajana minua kiinnostaa, millaisen ammatillisen kasvun ja kehittymisen prosessin projektityökokemus tuottaa pitkällä aikavälillä? Eniten minua kiinnostaa tietää, autetaanko riskilapsia ja -nuoria jatkossa paremmin palvelujärjestelmän organisaatioiden ja ammattilaisten välisiä rationaalisia prosesseja ja laatuja kehittämällä vai tarvitaanko enemmän resursseja, toimintaa ja tekijöitä palvelujärjestelmän ammatillisesti semioorganisoidulle alueelle, lähemmäs riskilapsia, -nuoria ja heidän perheitään?

9.4 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Tutkimus on tieteellisesti luotettavaa silloin, kun se kertoo siitä, mistä sanoo kertovansa ja paljastaa tutkittavien käsityksiä ja maailmaa niin hyvin kuin mahdollista (Grönfors 1985, 185–187; Hirsjärvi & Hurme 2004, 189). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta ja siihen kytkeytyneestä laaduntarkkailusta (Eskola & Suoranta 1996, 211; Hirsjärvi & Hurme 2004, 184–190). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida empiirisen aineiston keruuseen, analyysiin ja raportointiin liittyvillä kriteereillä. Näitä ovat uskottavuus, todeksi vahvistettavuus, merkityksellisyys kyseisen ilmiön yhteydessä, toistuvuus, kylästeisyys ja siirrettävyys (Nikkonen 1997, 146–147). Tarkastelen seuraavaksi näiden kriteerien toteutumista tutkimuksessani. Luvun lopuksi käsittelen tutkimukseni eettisiä kysymyksiä.

Uskottavuutta tutkimuksessani on lisännyt se, että haastattelin kaikki projekteissa työskennelleet hoito-, kasvatus- ja sosiaalialan työntekijät. Projektien väitetään niiden määräaikaisuuden ja vaikutavuusodotusten vuoksi esittävän toimintansa myönteisemmin kuin mitä se todellisuudessa on. Haastattelemalla tutkimuksessa mukana olevien projektien kaikki projektityöntekijät pyrin siihen, että mukana olevien toimijoiden ääni tulee tasavertaisesti kuulluksi. Luotettavuutta lisää myös se, että haastattelin itse kaikki tutkimukseen osallistuneet projektityöntekijät. Tutkijan persoonana vaikuttaa haastattelutilanteen vuorovaikutuksessa. Haastattelijasta johtuvien virheiden vähentämiseksi suositellaankin, että sama haastattelija tekee kaikki haastattelut (Hirsjärvi & Hurme 2004, 72).

Uskottavuuteen liittyy myös se, että tutkittavat ovat tienneet minut tutkijaksi, joka tulee heidän oman emo-organisaationsa ulkopuolta. Minua ei ole palkattu tekemään tutkimusta hallinnon taholta, enkä ole tutkijana ollut työsuhteessa projektiorganisaatioihin. Haastattelut ovat sujuneet luottamuksellisen ilmapiirin vallitessa ja olen ollut avoin tutkimuksellisten lähtökohtieni selvittämisessä. Uskottavuutta lisäävät lukuisat haastatteluista ja muusta aineistosta poimitut aineistolainaukset ja ne vahvistavat todeksi tutkijan käsityksiä. Joidenkin haastateltavien puheesta poimitut aineistolainaukset esiintyvät tulosluvuissa useammin kuin toisten. Tämä johtuu siitä, että osa projektityöntekijöistä ilmaisee itseään selkeämmin kuin toiset. Tutkimuksen esittämisen kannalta selkeiden aineisto-otteiden käyttö on perusteltua. Tulosten analyysivaiheessa olen kuitenkin huolella huomionnut kaikki haastatteluaineistot. Tätä analyysiprosessia kuvaan tarkemmin luvussa 5.4.

Todeksi vahvistettavuuteen liittyvät tutkijan ja tutkittavien kokemukset ja käsitykset tulosten ja todellisuuden vastaavuudesta. Tähän liittyen olen prosessin varrella testannut käsityksiäni projektiorganisaatioiden yhteistyöfoorumeilla. Valtakunnallisilla projektipäivillä Turussa vuonna 1996 keskusteltiin projektityöntekijöiden työn sisällöistä, asiakkaista ja jaksamisesta vaativassa organisaatio- ja asiakastyössä. Keväällä 2002 kutsuin koolle sosiaalisen nuorisotyön verkostossa ja projekteissa toimineita henkilöitä ja keskustelin heidän kanssaan keskeisistä projektiorganisaatioihin liittyvistä tuloksista. Tutkijan käsitykseni ja työntekijöiden kokemukset osoittautuivat varsin yhteneväisiksi. Projektiorganisaatioissa kehitettyyn työhön sitoutuminen oli edelleen vahvaa ja projektiluonteisen työn ja toimintamallien asemoituminen palvelujärjestelmään epäselvää. Näiden prosessien tutkiminen olisi vaatinut vielä pitkäjänteisempää yksittäisten projektiorganisaatioiden tutkimista varsinaisen projektiajan päättymisen jälkeen. Kaikkien projektiorganisaatioiden osalta minulla ei ole ollut mahdollisuutta seurata tekijöitä, jotka vaikuttavat toiminnan päättymiseen tai jatkumiseen palvelujärjestelmässä. Olen kuitenkin vuosina 2006–2007 päivittänyt kaikkien projektiorganisaatioissa kehitettyjen toimintamuotojen senhetkisen tilanteen (kuvio 8).

Tutkimukseni merkityksellisyys projektoitumisilmiön tutkimisessa liittyy siihen, että olen pyrkinyt ymmärtämään projektiorganisaatioita ja niinä toimineita työntekijöitä laajemmassa organisaatio- ja toimintaympäristössään. Se on ollut osa tutkimustehtävääni. Olen tutkinut sitä, millaiset rakenteet, prosessit ja toimijat projektiorganisaatioissa ja niiden toimintaympäristössä vaikuttavat. Tutkimuskohteeni siirtyessä yksittäisestä projektiorganisaatiosta laajempaan projektiorganisaatioiden asemaan ja merkitykseen riskilasten ja -nuorten palveluissa, aloin kerätä myös muuta tutkimusaineistoa. Projektiorganisaatioiden kanssa tekemisissä olevat organisaatiot ja verkostoyhteistyökumppanit ovat tuoneet asiaan näkemystä projektiorganisaatioiden ulkopuolelta. Muun kuin 34 työntekijän haastatteluaineiston käyttö on ollut lopullisessa tutkimuksen raportoinnissa vähäistä mutta joiltakin osin erittäin merkityksellistä. Olen ollut kriittinen muun aineiston käytössä siksi, että se ei kata systemaattisesti kaikkia projektiorganisaatioita (ks. aineistot tarkemmin luvussa 5.3). Ainoastaan projektityöntekijöiden teemahaastatteluaineisto koskee systemaattisesti kaikkia projekteja. Projektityöntekijöiden haastatteluaineiston (1993–1999) analyysi ei osoita projektityössä tapahtuvaa ajallista vaihtelua. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että haastateltujen työntekijöiden projektityökokemus ei ole pitkä. Projektityöntekijät eivät ole siirtyneet projektista toiseen vaan peruspalveluista projektiin. Tästä siirtymästä muodostuu aineiston sisäinen jännite. Ulkoista jännitettä tutkimukseeni olen hakenut muusta aineistosta.

Projektia projektin ulkopuolelta tarkastelevat henkilöt ovat osittain vahvistaneet projektityöntekijöiden näkemyksiä ja tuoneet myös eriäviä näkökulmia. Muun aineiston käyttö näkyy tulosluvuissa eri tavoin. Tulosluvussa 6 näkyvät projektien itse tuottamat aineistot (suunnitelmat, kuvailut ja raportit.) Olen tuonut esiin muuta tutkijana keräämääni aineistoa erityisesti silloin, kun se on vahvistanut joitakin tulkintoja tai tuonut eriävän näkökulman asiaan. Erityisesti tulosluvuissa 7 ja 8 olen käyttänyt myös puolistrukturoitujen kyselyjen ja haastattelujen tuottamaa aineistoa. Luvussa käsitellään laajemmin projektiorganisaatioiden asemaa ja merkitystä palvelujärjestelmässä. Siksi verkostoyhteistyökumppaneiden ”ääni” tulee näkyviin juuri tässä yhteydessä. Puolistrukturoiduista lomakkeista otetut aineistolainaukset ovat lyhyitä. Lomakekysymykset olivat lyhyitä ja ytimekkäitä ja vastaukset samoin, toisin kuin teemahaastatteluissa.

Asiakkaiden näkökulma projektiorganisaatioihin on tietenkin tärkeä. Olen jo aikaisemmin tehnyt asiakasnäkökulmaan perustuvia arviointitutkimuksia tässä tutkimuksessa mukana olleista projektiorganisaatioista (Linnossuo 2001, 2004). Asiakasnäkökulmaan perustuvien aikaisempien tutkimusteni tuloksia esittelen jonkin verran tulosluvuissa 6 ja 7. Asiakkaiden näkökulma projektiorganisaatioiden asiakkaiden kertomana on kuitenkin tässä tutkimuksessa rajattu tutkimustehtävän ulkopuolelle. Monissa asiakkaiden näkökulmaa projektiorganisaatioissa selvittäneissä arviointitutkimuksissa tulee esiin se, että asiakkaat ovat usein tyytyväisiä projekteissa saamiinsa palveluihin (mm. Paakkunainen 2006). Projekteissa pyritään hyvään asiakaspalveluun ja vaikuttavaan työhön. Projekteissa on yleensä runsaasti aikaa asiakkaille. Asiakastytyväisyys ei ole kuitenkaan riittävä vastaus siihen, mikä on projektiorganisaatioiden asema ja merkitys riskilasten ja -nuorten palveluissa. Riskilasten ja -nuorten kanssa ja lastensuojelussa tehtävässä työssä ei voida välttää tilanteita, joissa lasten, vanhempien, sukulaisten ja ammattilaisten näkökulmat lasten ja nuorten edusta menevät joskus pahastikin ristiin.

Ilmiöiden toistuvuus ja kyllästeisyys näkyy tutkimuksessani, koska olin yhteensä 12 vuotta mukana riskilasten ja -nuorten palvelujen projektiorganisoidussa kehittämistyössä. Osallistuin työntekijänä, arvioitsijana ja tutkijana sekä yksittäisten projektien kehittämistyöhön että laajempaan projektien verkostoon. Olen kokenut ja nähnyt projektiorganisaatioihin liittyviä toistuvia ja uusia asioita pitkän ajan kuluessa. Olin jäämässä pois projektiorganisoidusta kehittämistyöstä vuonna 1997 ja tekemässä loppuun jatko-opintojani. Tuolloin kuitenkin EU:n sosiaalirahaston ensimmäisen ohjel-

makauden (1996–1999) projektit alkoivat tuoda uusia tilanteita, jännitteitä ja mahdollisuuksia projektiorganisaatioiden tutkimiseen. Erityisesti mahdollisuus osallistua ison työttömille nuorille tarkoitetun EU-projektin (P7) arviointiin motivoi minua jatkamaan projektiorganisaatioiden tutkimusta. Päädyin katkaisemaan tutkimuksen vuoteen 2003, jolloin päättyi myös ko. EU-projektin jatkohankkeena (V4) toteutettu kehittämistyö. Tuolloin projektiorganisoitua kehittämistyötä oli tehty kymmenen vuotta ja projektien integroitumisesta palvelujärjestelmään saattoi jo päätellä joitakin asioita. Tutkimukseni aineiston keruu tapahtui vuosina 1993–2003, mutta analyysin ja teoreettisen tiedon osalta työ on jatkunut vielä sen jälkeenkin. Tutkimukseni on sekä aikajänteeltään että laajuudeltaan ollut iso työ. Oleellisen tiedon abstrahointi aiheesta oli haastavaa. Tutkimusaiheestani on tehty tutkimusta suhteellisen vähän mutta projekteista on kirjoitettu runsaasti. Tämä on auttanut minua jäsentämään tutkimusaineistostani sellaisia teemoja, jotka ovat sekä tutkittaville että laajemmassa projektikeskustelussa yhteisiä ja toisaalta erityisiä.

Tutkimustulosteni siirrettävyydestä voin todeta, että tutkimus on toteutettu paikallisesti ja siinä mielessä se koskee vain yhtä kaupunkia. Olen kuitenkin pyrkinyt liittämään tutkimusta laajempaan Suomessa ja Pohjoismaissa aiheesta käytävään yhteiskunnalliseen keskusteluun ja löytänyt monia liittymäkohtia. Lisäksi valtakunnallisessa projektien verkostossa vuosina 1995–1997 käydyissä keskusteluissa tein havaintoja siitä, että projektoitumisilmiöön liittyy paljon yhteisiä piirteitä eri kaupunkien välillä. Tietyissä mielessä Turku näyttää erityisenä kaupunkina projektiorganisaatioiden siirtovaikutusten eli projekteissa kehitettyjen työmuotojen jatkuvuuden ja leviämisen suhteen. Turussa vuosina 1993–2003 toteutetuista projektiorganisaatioista on syntynyt pysyviä uusia toimintamuotoja ja työmenetelmiä. Erityisesti projekteissa kehitetty työttömille nuorille tarkoitettu Koho-toiminta ja sosiaalisen nuorisotyön työorientaatio ovat levinneet myös muualle Suomeen. Uskon kuitenkin, että muissakin kaupungeissa projektiorganisaatioissa syntyvä osaaminen kumuloituu ja generoituu jossain muodossa, mutta sitä ei ole ehkä riittävästi tutkittu. Projektityössä kehittyvä työntekijöiden osaaminen kulkee työntekijöiden mukana organisaatiosta toiseen. Projekteissa luodut työmuodot ja -menetelmät ovat kuitenkin luonteeltaan sellaisia, että niiden toteuttaminen on mahdollista vain tiettyjen organisatoristen edellytysten vallitessa. Semiorganisoidulla alueella toimiminen on sekä organisaatiotyönä että asiakastyönä erittäin vaativaa.

Laadullisessa ihmistieteisiin kytkeytyvässä tutkimuksessa eettiset kysymykset ovat mukana tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkimuksen tarkoitukseen liittyen eettinen kysymys on, miten tutkimus parantaa tutkittavana olevaa inhimillistä tilannetta (Hirsjärvi & Hurme 2004, 20.) Tutkijana olen pyrkinyt varmistamaan sen, että tutkimuksessa mukana olevat tietävät sekä tutkimukseni arvolahtokohdat että tutkimukselliset lähtökohdat. Lisäksi olen jatkuvasti palauttanut tutkimukseni avulla saatua sekä kriittistä että kannustavaa palautetta tutkittavien käyttöön projekteissa tehtävän kehittämistyön avuksi. Tutkittavat ovat antaneet suostumuksensa tutkimukseen osallistumiseen ja osallistuminen on ollut heille vapaaehtoista. Olen pyrkinyt olemaan saamani luottamuksen arvoinen. Projektiorganisaatiot, joille olen tehnyt tutkimuksestani erilliset raportit, ovat saaneet käsikirjoitusversion kommentoitavakseen ja lopullista versiota tehdessäni olen ottanut huomioon saamani palautteen (V1, V3, V4, P1, P2, P7).

Tutkimuksen tulosten raportoinnissa olen päätenyt siihen, että tutkimuskontekstista Turun kaupunki ja projektiorganisaatioiden yleiskuvaukset ovat julkisia. Projektiorganisaatioissa tehty kehittämistyö on ollut merkityksellistä ja se ansaitsee tiettyyn rajaan saakka tulla julkiseksi. Kuvaukset auttavat myös lukijaa ymmärtämään, mitä projektiorganisaatiot ovat pyrkineet tekemään riskilasten ja -nuorten palvelujen kehittämiseksi. Tulosten esittämisessä olen suojannut yksittäisiä projektiorganisaatioita ja projektityöntekijöitä. Tieteen kriittisyyteen liittyy se, että tulosten raportoinnissa jo-

ku taho saattaa olla asioista eri mieltä. Olen moneen otteeseen harkinnut tutkimusraporttini seura-
uksia kohdeyhteisölle. Olen myös jatkotutkimusseminaarien yhteydessä varmistanut tutkimukseni
eettistä oikeutusta tiedeyhteisöltä ja päätynt raportointiin nykyisessä muodossaan.

Projektien sijoittuminen organisaatioiden rajasysteemeihin antaa tutkijalle mahdollisuuden päästä
havainnoimaan ja tulkitsemaan organisaatioihin, organisaatiokulttuureihin, ammatteihin sekä am-
mattikulttuureihin liittyviä piirteitä. Parhaimmillaan tutkijan läsnäolo projekteissa auttaa työnteki-
jöitä pysymään perustehtävässään ja suhtautumaan siihen myös kriittisesti. Tähän vaikuttaa myös
se, miten tutkija on läsnä projektiorganisaatioissa ja esimerkiksi johto- ja ohjausryhmissä käytävissä
keskusteluissa. Mikäli projektien integroitumista palvelujärjestelmään seurattaisiin tutkimuksellises-
ti pidempään, sillä saattaisi olla enemmän merkitystä myös projektiajan päättymisen jälkeen. Näin
tutkimusavusteinen kehittämiskeskustelu voisi jatkua organisaatioissa. Kehittämistyön ja interven-
tioiden jatkuva arviointi lisää yleensä työn tekemisen vaikuttavuutta ja edistää muutosta kohdeor-
ganisaatioissa sekä ammattilaisten työssä asiakkaiden kanssa (Gorey 1996 119; Schilling 1997, 173).
Tutkijan osallistuvasta roolista tässä tutkimuksessa olen raportoinut tarkemmin luvussa 5.2.

Osallistuessani tutkijana kehittämistyöhön olen pyrkinyt olemaan sekä ymmärtäjä että analysoija.
En väitä että kriittisen etäisyyden säilyttäminen olisi ollut helppoa. Tutkimuksen pitkä aikajänne on
kuitenkin mahdollistanut minulle projektiorganisaatioiden tarkastelun välillä läheltä ja välillä kau-
empaa. Pisin etäisyyden otto tutkimuskohteeseen on tapahtunut varsinaisen aineistonkeruupro-
sessin jälkeen vuosina 2003–2007. Kriittinen yhteiskunnallinen keskustelu projektiorganisaatioista
on ollut vilkasta 2000-luvulla. Osallistuminen tähän keskusteluun on sekä vahvistanut näkemystä-
ni tutkimuksen tuloksista että lisännyt myös aineiston ja tutkimuksen kriittistä tarkastelua. Kriitti-
nen akateeminen keskustelu ja työstäni saatu palaute ovat myös auttaneet kriittisen etäisyyden
otossa. En voi kuitenkaan todeta kehittäneeni varsinaista kriittistä projektitutkimusta, kuten ruot-
salainen Sahlin (1992, 1996) on todennut omista tutkimuksistaan. Ensisijaisesti olen pyrkinyt ym-
märtämään palvelujen projektoitumisilmiötä liittyneenä riskilasten ja -nuorten palveluihin.

Tutkimukseni teoriakehyksen rakentaminen on tapahtunut yhdistämällä erilaisia 1990–2000-
luvulla organisaatioiden ja sosiaalipalvelujen muutoksessa liikkuvia näkökulmia projektityös-
kentelyyn. Projektien tarkastelu sosiaalityön lähikehityksen vyöhykkeellä (Arnkil 1991) ja suhteessa
muihin Arnkilin ja Erikssonin (mm. 1996, 1999) kehittämiin käsitteisiin ja näkökulmiin on merkit-
tävässä roolissa tutkimuksessani. Kriittisin näkökulmani projektiorganisaatioihin on muodostunut
Habermasin (1981/1984) elämismailman kolonisaatiota koskevasta ajattelusta. Ennalta ehkäisevä
työ ja palvelujen siirtyminen asiakkaiden toimintaympäristöihin on sekä konkreettisenä asiakastyö-
nä että ammattieettisesti erittäin haastavaa. Tätä aihetta ei mielestäni ole riittävästi huomioitu var-
haisen puuttumisen ja tuen kehittämistyössä ja siihen liittyvässä yhteiskunnallisessa keskustelussa.

Ahrnen (1994) sosiaalisen organisaation teoria sekä organisaatiokulttuurien ja projektiorganisaati-
oiden tarkastelu muodostavat teoriakehyksen käsitteellisesti yhtenäisimmät lähtökohdat. Organi-
saatiokulttuurisen tarkastelun avulla pyrkimyksenä on ollut tavoittaa projektoitumisilmiön taustalta
organisaatiokulttuurissa ja ammattikulttuurissa liikkuvia työn kehittämiseen ja muutokseen liittyviä
ajatuksia ja ilmiöitä (Juuti 1995, 142). Tulosten raportoinnissa vahvistan käsityksiäni viittaamalla
teoreettiseen kirjallisuuteen ja aiheesta tehtyihin muihin tutkimuksiin (ks. Hirsjärvi & Hurme 2004,
190). Tutkimusaineisto on vahvistanut sitä, että projektiorganisaation, palvelujärjestelmän, organi-
saatiokulttuurin, systeemikulttuurin ja projektikulttuurin käsitteet ovat olleet toimivia tutkimukses-
sani. Ne ovat auttaneet minua tavoittamaan aineistosta sellaisen todellisuuden, joka ei ole näkyvää
vaan liikkuu ammatillisen muutoksen lähtökohdissa ja organisaatiokulttuurin syvärakenteissa. Vah-

vojen ja vastustamattomien kulttuuristen virtojen tavoittaminen ei ole ollut yksinkertaista ja osa jää edelleen arvoitukseksi, kuten Fornäs (1998, 11) asian ilmaisee. Projektioorganisaatiot riskilasten ja -nuorten palvelujen kehittämisessä eivät asetu yhdeksi totuudeksi.

Tutkimusaineistoni analyysin erityisenä haasteena on ollut projektioorganisaatioiden moninaisuus ja aineistojen runsaus. Moninaisuuden ongelmat näkyvät siinä, että analyysi tuottaa paikoitellen hyvinkin pitkälle abstrahoitua tulkintaa. Olen kuitenkin pyrkinyt tuomaan esiin myös projektioorganisaatioihin liittyviä erityisiä piirteitä, kuten erilaisia rakenteita ja toiminnan sisältöjen vaihtelua. Aineiston analyysissä ja esittämisessä olen useaan otteeseen joutunut pohtimaan sosiaalitutkimuksen luotettavuuden ja eettisen säätelyn välisiä jännitteitä: velvollisuutta tuottaa luotettavaa tietoa, velvollisuutta ylläpitää tieteellistä julkisuutta ja velvollisuutta kunnioittaa tutkittavien oikeuksia (Mäkelä 2005, 386). Pyrin tutkimuksessani kuvaamaan tutkittavia projektioorganisaatioita mahdollisimman hyvin tieteen näkökulmasta ja tutkittavien käsityksiä heidän näkökulmastaan. Tutkimukseni aihe ja tulokset eivät ole jättäneet minua tutkijana eettisesti kylmäksi (ks. Sulkunen & Rantala & Määttä 2003, 101). Ne ovat vaikuttaneet siihen, että minusta on kehittynyt myös eettisesti kantaaottava tutkija.

LÄHTEET

- Adamsen, L. & Fisker, J. 1990. Forsogsstrategi – Samfundsmossige konsekvenser og fremtidsperspektiver. Volume 2. Copenhagen: AKF Forlaget.
- Adamsen, L. & Fisker, J. 1991. Forsogsstrategi – Samfundsmossige konsekvenser og fremtidsperspektiver. Volume 2. Copenhagen: AKF Forlaget. Bd.2.
- Ahrne, G. 1993. Delvis människa, delvis organisation. Sociologisk Forskning 1/1993. 59–78.
- Ahrne, G. 1994. Social Organizations. Interaction Inside, Outside and Between Organizations. Great Britain: Biddles Ltd.
- Ahrne, G. & Johansson, R. 1994. Between Organizatios. Teoksessa Ahrne, G. 1994. Social Organizations. Interaction Inside, Outside and Between Organizations. Great Britain: Biddles Ltd. 114–132.
- Ahrne, G. & Papakostas, A. 1994. In the Thick of Organisations. Teoksessa Ahrne, G. 1994. Social Organizations. Interaction Inside, Outside and Between Organizations. Great Britain: Biddles Ltd. 114–132.
- Aikio, A. & Vornanen, R. (toim.) 1993. Uusi sivistyssanakirja. Keuruu: Otava.
- Alanen, L. & Bardy, M. 1990. Lapsuuden aika ja lapsen paikka. Sosiaalihuollituksen julkaisuja 12. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Alanen, L. 2001. Lapsuus yhteiskunnallisena ilmiönä. Teoksessa Sankari, A. & Jyrkämä, J. (toim.) 2001. Lapsuudesta vanhuuteen. Iän sosiologiaa. Tampere: Vastapaino. 161–186.
- Ala-Nikkola, M. & Valokivi, H. 1997. Yksilökohtainen palveluohjaus käytäntönä. Stakes. Raportteja 215. Jyväskylä: Gummerus.
- Ala-Nikkola, M. 2003. Sairaalassa, kotona vai vanhainkodissa? Väitöskirja. Terveystiede. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Alasoini, T. 2006. Ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. 2006. Kehittämistyön risteyksiä. Helsinki: Stakes. 35–52.
- Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Jyväskylä: Gummerus.
- Alvesson, M. 2002. Understanding Organizational Culture. London: Sage publications.
- Ammattikulttuuri. (viitattu 2.2.2002) saatavissa: <http://www.lib.helsinki.fi/cgi-bin2/ysa.pl?h=organisaatiokulttuuri>
- Andersson, J-O. ym. 1993. Hyvinvointivaltio ristiaallokossa. Arvot ja tosiasiat. Juva: Wsoy.

- Anttila, P. 2001. Se on projekti – vai onko? Kulttuurialan tuotanto- ja palveluprojektien hallinta. Hamina: Akatiimi.
- Arnkil, E. 1989. Sosiaalityö viranomaisverkostossa. Sosiaalihalitus 18/1989. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Arnkil, E. 1990. Sosiaalityö rajasysteemeissä. Sosiaalihalituksen julkaisuja 4/1990. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Arnkil, E. 1991. Peilejä. Hypoteeseja sosiaalityön ristiriidoista ja kehitysvyöhykkeestä. Sosiaali- ja terveyshallitus. Väitöskirja. Tutkimuksia 5/1991. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Arnkil, E. & Eriksson, E. 1993. Tutkiva tuki. Dialogi 4/1993. 27–31, 62.
- Arnkil, T. E. & Eriksson, E. 1995. Mukaan meneminen ja toisin toimiminen. Nuorisopoliklinikka verkostoissaan. Tutkimuksia 51. Helsinki: Stakes.
- Arnkil, T. E. & Eriksson, E. 1996. Kenelle jää kontrollin Musta Pekka kortti? Sosiaalitoimisto verkostoissaan. Tutkimuksia 63. Helsinki: Stakes.
- Arnkil, T. E. & Eriksson, E. 1999. Kelluvia vuoropuhelurakenteita. Teoksessa Virtanen, P. (toim.) 1999. Verkostoituva asiakastyö. Tampere: Kirjayhtymä. 71–109.
- Arnkil, T. E. & Arnkil, R. & Eriksson, E. 2000. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Raportteja 253. Helsinki: Stakes.
- Arnkil, T. E. 2005. Peräkammari ja huolen vyöhykkeet. Artikkelit Yhteiskuntapolitiikka-lehdessä 2/2005. Helsinki: Miktor. 155–166.
- Arnkil, T. E. 2006. Okavango-kehittäminen – Välittääkö kukaan jatkuvuudesta? Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. 2006. Kehittämistyön risteyskiä. Helsinki: Stakes. 75–88.
- Arnkil, R. 2005. Projektin juurtuminen vaatii oppimistilaa. Dialogi 7/2005. 28–31.
- Aro, T. & Kuoppala, M. & Mäntyneva, P. 2004. Hyvästä paras: jaettu kehittämisvastuu ESR-projekteissa : Hyvät käytännöt -käsikirja. Helsinki: Työministeriö.
- Aronen, M-L. 1993. Elämää lastensuojelun viranomaiskäytännöissä: tutkimus lastensuojelulaitoksissa sijoitettuna olleiden kokemuksista. Sosiaalityön Pro gradu. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Asiantuntijuuden politiikka. Sosiaalityön tutkimusliite 1/2000. Sosiaalityöntekijä-lehti/ Sosiaalityön tutkimuksen seura.
- Atkinson, P. 1992. Understanding Ethnographic Texts. Qualitative Research Methods. Series 25. London: Sage publications.
- Bardy, M. 1989. Uhat, uhrit ja arjen sankarit. Lastensuojelu tutkimusten valossa. Sosiaalihalituksen julkaisuja 2. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

- Bardy, M. 1996. Lapsuus ja aikuisuus. Kohtauspaikkana Èmile. Väitöskirja. Tutkimuksia 70. Helsinki: Stakes.
- Bardy, M. & Salmi, M. & Heino, T. 2001. Mikä lapsiamme uhkaa? Suuntaviivoja 2000-luvun lapsipoliittiseen keskusteluun. Raportteja 263. Helsinki: Stakes.
- Barley, S. & Van Maanen, J. 1985. Cultural Organization. Fragments of a Theory. Teoksessa Frost P J. & Moore, L F. (ed.) 1985. Organizational Culture. Beverly Hills: Sage publications.
- Barzelay, M. & Armajani, B. J. 1992. Breaking Through Bureaucrazy. A New Vision for Managing in Government. California: The University of California press.
- Barzelay, M. 1999. The New Public Management. Improving Research and Policy Dialogue. Berkeley: The University of California press.
- Bauman, Z. 1996. Postmodernin lumo. Tampere: Vastapaino.
- Bauman, Z. 1997. Sosiologinen ajattelu. Tampere: Vastapaino.
- Bauman, Z. 2002. Notkea moderni. Jyväskylä: Gummerus.
- Beck, U. & Giddens, A. & Lash, S. 1995. Nykyajan jäljillä. Tampere: Vastapaino.
- Beck, U. 1995. Poliitiikan uudelleen keksiminen. Kohti refleksiivisen modernisaation teoriaa. Teoksessa Beck, U. & Giddens, A. & Lash, S. 1995. Nykyajan jäljillä. Tampere: Vastapaino. 11–82.
- Boklund, A. 1996. Att överskrida och bevaka gränser. Teoksessa Sahlin, I. (red.) 1996. Projektets paradoxer. Lund: Studentlitteratur. 159–178.
- Bonoli, G. 2004. The Politics of New Social Risks Coverage. (viitattu 31.1.2006) saatavissa: www.stakes.fi/hyvinvointi/english/hyvy/Bonoli_Giuliano.doc
- Bourdieu, P. 1985. Sosiologian kysymyksiä. Jyväskylä: Gummerus.
- Bourdieu, P. & Wacquant, Loic J.D. 1995. Refleksiiviseen sosiologiaan. Jyväskylä: Gummerus.
- Bredin, K. & Soderlund, J. 2003. Svenska projekts forskningsöversikt. (viitattu 18.2.2007) : saatavissa: http://www.svenskaprojekt.nu/pdf/sp_Forskningsöversikt2003.pdf
- Carrier, J. & Kendall, I. 1995. Professionalism and interprofessionalism in health and community care: some theoretical issues. Teoksessa Owens, P & Carrier, J. & Horder, J (ed.) 1995. Interprofessional issues in community & primary health care. Chippenham, Wiltshire: Macmillan.
- Caplan, G. 1964. Principles of Preventive Psychiatry. New York: Basic Books.
- Cavèn, O. 1999. Sujutusta ja pyöritystä. Tutkimus byrokration merkityksistä sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastyössä. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto.

- Chahine, Z. & van Straaten, J. & Williams-Isom, A. 2005. The New York City Neighborhood-Based Services Strategy. *Child Welfare*. Vol.LXXXIV.2.141–152.
- Cheetham, L. & Kazi, M. A. F. (ed.) 1998. *The Working of Social Work*. London: Jessica Kingsley.
- Clarke, H. 1995. Hiap -aluetyöprojektin suunnitelma. Turku: Sosiaalikeskus.
- Cruikshank, B. 1999. *The will to empower democratic citizens and other subjects*. Ithaca, NY: Cornell University press.
- Dobson, P. 1989. Self and Peer Assessment. Teoksessa Heeriot, P. (ed.) 1989. *Assessment and Selection in Organizations. Methods and Practice for Recruitment and Appraisal*. Chichester: John Wiley and Sons. 421–438.
- Ehkäisevän sosiaalipolitiikan valtakunnallinen toimenpideohjelma 1996. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 1995:12. Helsinki: STM.
- Eliasson, R. & Levin, C. & Meeuwisse, A. & Sunesson, S. 1990. *Den värdedande blicken. Om utvärdering i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Emerson, R. & Fretz, R. & Shaw. L.L. 1995. *Writing Ethnographic Fieldnotes*. Chicago: London: The University of Chicago Press.
- Engeström, Y. 1987. *Learning by Expanding. An Activity-Theoretical Approach to Developmental Research*. Väitöskirja. Helsinki: Yliopistopaino.
- Engeström, Y. 1995. *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Engeström, Y. 2005. Projektivillitys lyönyt jo yli. *Dialogi* 7/2005. 24–27.
- Engwall, M. 2003. No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, Vol. 32, Issue 5. 789-808. (viitattu 8.2.2007) saatavissa: http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V77-46X94HB...
- Eriksson, E. & Arnkil, T. E. 2005. *Huoli puheeksi. Opas varhaisista dialogeista*. Helsinki: Stakes.
- Eräsaari, L. 1995. *Kohtaamisia byrokraattisilla näyttämöillä*. Väitöskirja. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Eräsaari, R. & Rahkonen, K. (toim.) 1995. *Hyvinvointivaltion tragedia. Keskustelua eurooppalaisesta hyvinvointivaltiosta*. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Eräsaari, R. & Lindqvist, T. & Mäntysaari, M. & Rajavaara, M. (toim.) 1999. *Arviointi ja asiantuntijuus*. Gaudeamus. Tampere: Tammer-paino Oy.

- Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus: työelämän ja koulutuksen näkymiä. Juva: Wsoy.
- Farmer, E. & Owen, M. 1995. Child protection practice: Private risks and public remedies. London: HSMO.
- Fetterman, D.M. & Kaftarian, S.J. & Wandersman, A. (ed.) 1996. Empowerment evaluation. Thousand Oaks. California: Sage publications.
- Fisker, J. & Rechendorff Moller, F. 1992. Lokalsamfund og forvaltning. – 241 SUM-stottede lokalsamfundsprojekter. Kobenhavn: AKF Forlaget.
- Fisker, J. 1992. Experiments as a Strategy for Change? - A Survey of Danish Projects within the area of Social Welfare and Health. Copenhagen: AKF Forlaget. Krohn's Printing Office.
- Fisker, J. 1994. Kokeilustrategia muutosvoimana - kokemuksia SUM-ohjelmasta. Teoksessa Lindqvist, T. & Rajavaara, M. (toim.). 1994. Kehittämistyö itseanalyysiin. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Finlex. Nuorisolaki 27.1.2006. (viitattu 17.6.2006) saatavissa: <http://www.finlex.fi/linkit/he/20050028-80k>
- Forsberg, H. 1998. Perheen ja lapsen tähden. Etnografia kahdesta lastensuojelun asiantuntijakulttuurista. Väitöskirja. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto.
- Forsberg, H. 2000. Lapsen näkökulmaa tavoittamassa. Arviointitutkimus turvakotien lapsikeskeisyyttä kehittävästä projektista. Helsinki: Ensi- ja turvakotien liitto.
- Forsberg, H. 2002. Lasten asiakkuudet ja kokemukset turvakodissa. Arviointitutkimus lapsen aika-projektista. Helsinki: Ensi- ja turvakotien liitto.
- Forsberg, H. & Ritala-Koskinen, A. & Törrönen, M. (toim.) 2006. Lapset ja sosiaalityö. Kohtaamisia, menetelmiä ja tiedon uudelleenarviointia. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Fornäs, J. 1998. Kulttuuriteoria: myöhäismodernin ulottuvuuksia. Tampere: Vastapaino.
- Forssèn, K. 1991. Asiakasperheet lastensuojelun sosiaalityössä. Sosiaalipolitiikan julkaisuja. Sarja A:31. Turku: Turun yliopisto.
- Forssèn, K. 1993. Suojaverkon lapsiperheet. Sosiaalipolitiikan julkaisuja. Sarja A:2. Turku: Turun yliopisto.
- Forssèn, K. & Tähtinen, J. & Laine, K. 2002. Hyvinvoinnin tekijät ja uhat lapsuudessa. Teoksessa Juhila, K. & Forsberg, H. & Roivainen, I. (toim.) 2002. Marginaalit ja sosiaalityö. Jyväskylä: Sophi.
- Fridh, B. & Norman, G. 2005. Att utreda när barn far illa. Stockholm: Gothia.

- Frilander, P. 1997. Työorganisaation tiimityttäminen ja tiimityön kehittäminen. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Frost, P. & Moore, L. & Louis, M. & Lundberg, C. & Martin, J. 1989. Organizational Culture. California: Sage publications.
- Gerholm, L. 1985. Kulturprojekt och projektkultur. Stockholm: Liber tryck Ab.
- Germain, C. P. 1993. Ethnography: The Method. Teoksessa Munhall, P & Boyd, C. (ed.) 1993. Nursing research. A qualitative perspective. National league for Nursing. 237–267.
- Goffman, E. 1969. Minuuden riistäjät: tutkielma totaalisista laitoksista. Helsinki: Marraskuun liike.
- Gorey, K. M. 1996. Effectiveness of social work intervention research: Internal versus external evaluations. Social Work Research. Vol 20 Issue 2. 119–128. (viitattu 18.10.2002). saatavissa: http://search.epnet.com.delivery.asp?tb=1&_ug=dbs+2+ln+enus+sid+9EBO16CB-B028-4189...
- Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Juva: Wsoy.
- Haarikko, H. & Kornamo, A. 1994. Nuorten syrjäytyminen ja sen ehkäisemishankkeet. Elämönhallintaprojektin perusselvitys. Turun ja Porin lääninhallituksen julkaisuja 91/94. Turku: Kuntaosasto.
- Habermas, J. 1981/1984. The Theory of Communicative Action. 2 nidettä. Cambridge: Polity Press.
- Hall, D. & Hall, I. 1996. Practical Social Research. Project Work in the Community. Malaysia: Macmillan Press ltd.
- Halonen, J-P. 2000. Nytku-hankkeen tutkimussuunnitelma. Turku: Kelan tutkimus- ja kehitysosasto.
- Hammersley, M. 1990. Reading Ethnographic Research. A Critical Guide. New York: Longman.
- Hammersley, M. & Atkinson, P. 1995. Ethnography: Principles in Practice. London: Routledge.
- Hartikainen, J. 1995. Kuka kuntasektoria kehittää? Tutkimus- ja kehittämistoiminta kunnissa ja kuntayhtymissä vuosina 1993–1994. Suomen Kuntaliitto. Acta nro 60. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.
- Haverinen, R. 2005. Toimintaympäristöt sosiaalityön käytäntötutkimuksen haasteena. Teoksessa Satka, M. & Karvinen-Niinikoski, S. & Nylund, M. Hoikkala, S. (toim.) 2005. Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia-kustannus. 99–123.
- Hautala, T. 2005. Nuorten marginalisoitumiseen vaikuttavat tekijät. Teoksessa Näkökulmia hyvinvointiin 4. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 32. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. 34–45.

- Heikkilä, M. & Vähätalo, K. (toim.) 1994. Huono-osaisuus ja hyvinvointivaltion muutos. Tampere: Gaudeamus.
- Heikkilä, M. & Karjalainen, J. (toim.) 2000. Köyhyys ja hyvinvointivaltion murros. Tampere: Gaudeamus.
- Heikkilä, R. & Karppinen, T. 2004. Sosiaalisen nuorisotyön yksikkö. Monipuolista kohdennettua nuorisotyötä. Teoksessa Linnossuo, O. (toim.) 2004. Sosiaalisen nuorisotyön toimintamalleja. Turku: Turun kaupungin painatuspalvelut.
- Heikkilä, M. 2000. Syrjäytymisen tutkimus 1990-luvulla.. Teoksessa Heikkilä, M. & Karjalainen, J. (toim.) 2000. Köyhyys ja hyvinvointivaltion murros. Tampere: Gaudeamus. 167–181
- Heikkinen, A. 2007. Nuoret lastensuojelun avohuollossa – palvelujen ja menetelmien tarkastelu. Sosiaali- ja terveysministeriön sosiaalialan kehittämishankkeen lastensuojelun kehittämishankelman raportti. Helsinki: Helsingin kaupunki.
- Heino, T. 1997. Asiakkuuden hämäryys lastensuojelussa. Väitöskirja. Tutkimuksia 77. Helsinki: Stakes.
- Heino, T. (toim.) 2000. Läheisneuvonpito. Uusi sosiaalityön menetelmä. Helsinki: Stakes.
- Heino, T. 2000. Lasten psykososiaaliset palvelut ja lastensuojelu. Teoksessa Uusitalo, H. & Parpo, A. & Hakkarainen, A. (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2000. Raportteja. Helsinki: Stakes.
- Heino, T. 2001. Psykososiaalisten palvelujen hajaannuksen aika. Teoksessa Bardy, M. & Salmi, M. & Heino, T. 2001. Mikä lapsiamme uhkaa? Suuntaviivoja 2000-luvun lapsipoliittiseen keskusteluun. Raportteja 263. Helsinki: Stakes. 82–96.
- Heino, T. & Kuoppala, T. & Säkkinen, S. 2005. Lastensuojelun avohuollon tilaston haasteet. Kuntakyselyn yhteenveto. Työpapereita 5/2005. Helsinki: Stakes. (viitattu 15.12.2006). Saatavissa: <http://www.stakes.fi/F1/Julkaisut/verkkojulkaisut/tyopaperieta05/Tp5-2005.htm>
- Heinonen, J. 1999. Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Sisäinen yrittäjyys kunnallisen yksikön muutoksessa. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-5:1999. Turku: Grafia Oy.
- Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. Sisäinen yrittäjyys. Uskalla. Muutu. Menesty. Jyväskylä: Talentum.
- Heinonen, O. & Peuhkuri, E. 1993. Kuka huolehtii nuoresta rikosentekijästä? Viranomaisyhteistyön esteet ja mahdollisuudet. Pro gradu. Sosiaalipolitiikka/Sosiaalityö. Turku: Turun yliopisto.
- Heinonen, O. 1995. Seikkailevat tytöt -projekti. Seikkailuohjaajakoulutuksen projektityö. Turku.

- Heinonen, O. 1995. Toimintatutkimus alueprojektiverkoston rakentumisesta lasten ja nuorten kanssa tehtävään työhön Turussa. Alpo Järkkää -projektista tehty Nuorisotutkimuskoulutuksen päättötyö.
- Helne, T. 2002. Syrjäytymisen yhteiskunta. Väitöskirja. Tutkimuksia 123. Helsinki: Stakes.
- Helne, T. & Laatu, M. 2006. Vääryyskirja. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- Heikkinen, H. & Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Wsoy.
- Hietanen, P. 2001. REKE 2001. Toimintasuunnitelma. Turku: Koulutoimintakeskus.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Liikanen, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hokkanen, L. & Väärälä, R. (toim.) 1992. Rajojen ylityksiä ja yhteistoimintaa. Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja n:o 35. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Hokkanen, L. (toim.) 1993. Näkökulmia hyvinvointipalvelujen tutkimukseen. Hyvinvointipalveluprojekti. Osaraportti 4. Täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja n:o 32. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Hokkanen, L. & Kinnunen, P. & Pohjola, A. & Urponen, K. & Väärälä, R. 1996. Palvelutilkuista yhteiseen työhön. Täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja nro 32. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Hokkanen, L. 1998. Hyvinvointipalvelujärjestelmän ja kansalaisen kohtaanto. Teoksessa Pohjola, A. & Hokkanen, L. 1998. Projektit paikallisena jatkuvuutena. Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja nro 56. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino. 21–86.
- Holmila, M. 2001. Kylä kaupungistuvassa yhteiskunnassa: yhteisöelämän muutos ja jatkuvuus. Hämeenlinna: Karisto.
- Horwath, J. & Morrison, T. 2007. Collaboration, integration and change in children`s services: Critical issues and key ingredients. *Child Abuse & Neglect*. Volume 31, issue 1. 55–69. (viitattu 8.2.2007) saatavissa: http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B&V/N-4MS9JYW-1&_...
- Howe, D. 1994. Modernity, Postmodernity and Social Work. *British Journal of Social Work* 24 (5) 513–532.
- Hukkanen, R. 2002. Psychosocial problems of children placed in children`s homes. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta. Psykiatria. Turku: Turun Yliopisto.

- Hurtig, J. 1997. Vanhempien tukeminen lastensuojelussa – perheen pelastusköysi vai ammattilaisten iskulause? Pro gradu. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Hurtig, J. 2003. Lasta suojelemassa. Etnografia lasten paikan rakentumisesta lastensuojelun perhetyön käytännöissä. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Hurtig, J. 2005. Koti, laitos vai virasto – työskentely-ympäristöt ja tilan metaforat lastensuojelun perhetyössä. (viitattu 20.4.2005) saatavissa: http://www.uta.fi/laitokset/sospol/sttutk/abstraktit/ryhma11_5htm
- Ikonen, L. 2006. Lastensuojelun avohuoltoa vaivaa keinottomuus. Artikkelit Sosiaaliturvassa 9/2006. 12–13
- Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa: Dark Oy.
- Jaeger, B. (ed.) 1993. Developmental Programmes as a Strategy to Innovate Social Policy. Copenhagen: AKF Forlaget.
- Jahnukainen, M. & Kekoni, T. & Kitinoja, M. & Pösö, T. 2006. Ongelmia ja mahdollisuuksia – koulukotioppilaan uran moniaineistoinen tarkastelu. Artikkelit Nuorisotutkimus-lehdessä 2/2006. 32–45.
- Jalava, J. & Virtanen, P. 2006. Projektien vaaroista ja monimutkaisuudesta. Kirja-arvio Januksessa 2/2006. 228–231.
- Jalava, U. & Virtanen, P. 1995. Moniammatillinen projektitoiminta. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Jalava, U. & Virtanen, P. 1996. Laatu, innovaatio ja projekti. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Jalava, U. & Virtanen, P. 1998. Tietoa luova projekti. Polku oppivaan organisaatioon. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Jalava, U. & Palonen, T. & Keskinen, S. & Kontkanen, L. 1999. Osaaminen yrityksessä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu A:74. Turku: Turun yliopisto.
- Jalava, U. & Virtanen, P. 2000. Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Tampere: Tammer-paino.
- Johanson, J-E. & Mattila, M. & Uusikylä, P. 1995. Johdatus verkostanalyysiin. Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 3/1995. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Johansson, S. & Löfström, M. & Ohlsson, Ö. 2000. Projekt som förändringsstrategi-analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten. Stockholm: Studieförbundet Näringsliv och Samhälle.
- Johansson, S. & Löfström, M. & Ohlsson, Ö. 2007. Separation or integration? A dilemma when organizing development projects. 1–15. International Journal of Project Management. (viitattu 8.2.2007) saatavissa: http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V9V-4MX4W15-1&...

- Jokinen, A. & Juhila, K. & Pösö, T. 1995. Sosiaalityö, asiakkuus ja sosiaaliset ongelmat: konstruktionistinen näkökulma. Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto.
- Jordan, B. & Jordan, C. 2000. Social Work and the Third Way. Tough Love as Social Policy. London: Sage publications.
- Juhila, K. 1997. Sosiaalityö yliopistoissa. Keväisten keskustelujen satoa. Janus 6. (3). 337–347.
- Juhila, K. 2001. Sosiaalityön kaksi vaihtoehtoa. Kirja-arviointi Jordan, B. & Jordan, C. 2000 Janus, Sosiaalipoliittikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti 3/2001. 265–267.
- Juhila, K. 2002. Sosiaalityö marginaalissa. Teoksessa Juhila, K & Forsberg, H. & Roivainen, I. (toim.) 2002. Marginaalit ja sosiaalityö. Jyväskylä: SopHi. 11–19.
- Juhila, K & Forsberg, H. & Roivainen, I. (toim.) 2002. Marginaalit ja sosiaalityö. Jyväskylä: SopHi.
- Julkunen, R. 1999. Hyvinvointivaltion uudelleenjärjestäminen. Teoksessa Hokkanen, L. & Kinnunen, P. & Siisiäinen, M. (toim.) 1999. Haastava kolmas sektori: Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta. Jyväskylä: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. 310–334.
- Julkunen, R. 2001. Suunnanmuutos: 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, R. 2004. Hyvinvointipalvelujen uusi politiikka. Teoksessa Henriksson, I. & Wrede, S. Hyvinvoinnin ammatit. Helsinki: Gaudeamus. 168–186.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. 1992. Yrityskulttuurin murros. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Juuti, P. & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. JTO-tutkimuksia. Sarja 9. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 4. Helsinki: Työterveyslaitos/Johtamistaidon opisto.
- Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Rannikko, H. Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Keuruu: Otava Oy.
- Järventie, I. 1999. Syrjäytyvätkö lapset? Tutkimus 1990-luvun lasten perushoivasta, hyvinvoinnista ja lastensuojelupalvelujen käytöstä Helsingissä. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 6:1999. Helsinki: Edita.

Järventie, I. 2000. Lasten syrjäytyminen – laiminlyöty alue tutkimuksessa ja politiikassa. Teoksessa Heikkilä, M. & Karjalainen, J. (toim.) 2000. Köyhyys ja hyvinvointivaltion murros. Tampere: Gaudemus. 135–153.

Järventie, I & Sauli, H. (toim.) 2001. Eriarvoinen lapsuus. Porvoo: Wsoy.

Kaivosoja, M. (toim.) 1986. Lapsen etu. Lastenpsykiatrian tutkimussäätiö. Jyväskylä: Gummerus.

Kaivosoja, M. & Sääntti, R. 1991. Ongelmanuoret ja palveluiden ongelmat. Sosiaali- ja terveysministeriön kehittämisosaston selvityksiä. 1/1991. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Kajava, M. 1997. Lapsen etu huostaanotto-prosessissa. Tutkimus pakkohuostaanotoista. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto.

Kallio, O. & Martikainen, J-P. & Meklin, P. & Rajala, T. & Tammi, J. 2006. Kaupungit tilaajina ja tuottajina. Kokemuksia ja näkemyksiä Jyväskylän, Tampereen ja Turun toimintamallien uudistushankkeista. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kananoja, A. & Turunen, M-M. 1996. Tähän suuntaan lastensuojelu! Aiheita 4/1996. Helsinki: Stakes.

Kananoja, A. 1997. Murros on mahdollisuus. Sosiaalityön selvityshenkilön raportti. Raportteja 211. Helsinki: Stakes.

Kantola, A. & Kautto, M. 2002. Hyvinvoinnin valinnat. Suomen malli 2000-luvulla. Helsinki: Edita.

Karjalainen, P. & Karisto, A. & Seppänen, M. 2002. Lähiöt, kaupunkisosaalityö ja projektitoiminta. Teoksessa Juhila, K. & Forsberg, H. & Roivainen, I. (toim.) 2002. Marginaalit ja sosiaalityö. Jyväskylä: Sophi. 253–271.

Karjalainen, P. 2003. Muutosmekanismien arviointi nuorten hankkeissa. Alustus sosiaalityön tutkimuksen päivillä Turun yliopistossa 13.3.2003. Työryhmä: Nuorten itsenäistymisen tukeminen. Turku.

Karjalainen, V. 2006. verkostokehittäminen – palveluparadigman muutosvoima. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) 2006. Kehittämistyön risteyskohtia. Helsinki: Stakes. 251–268

Karvinen, S. & Pösö, T. & Satka, M. (toim.). 2000. Sosiaalityön tutkimus. Metodologisia suunnistuksia. Jyväskylä: Sophi.

Karvinen-Niinikoski, S. ym. 2005. Konstikas sosiaalityö 2003. Suomalaisen sosiaalityön todellisuus ja tulevaisuudennäkymät. Selvityksiä 2005:28. Helsinki: STM.

Kauppi, U. 2001. Organisaatiokulttuurin ulottuvuudet sosiaalialan organisaatioissa. Licensiaattityö. Tutkimuksia 238. Hallintotiede. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Kazenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. *The Wisdom of Teams. Creating the High-Performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press.

Kazi, M. A. F. 2002. *The Realist Evaluation Paradigm for Practice*. Plenary session paper presented at the Fourth Evaluation for practice international Conference. Tampere 4.–6.7.2002.

Kazi, M. A. F. 2002. *Realistic Evaluation in Practice*. London: Sage publications.

Kekäle, T. 1998. *The Effects of Organizational Culture on Successes and Failures in Implementation of Some Total Quality Management Approaches. Towards a Theory of Selecting a Culturally Matching Quality Approach*. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Kemppainen, T. & Koskinen, S. & Pohjola, A. & Urponen, K. 1998. *Sosiaalityö epävarmuuden oloissa*. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 28. Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino.

Keränen, E. & Nissinen, P. & Saarnio, T. & Salminen, M. 2001. *Sosiaalialan työn uudet ulottuvuudet*. Helsinki: Tammi.

Kiili, J. 2006. *Lasten osallistumisen voimavarat*. Tutkimus ipanoiden osallistumisesta. Väitöskirja. Jyväskylä studies in Education, Psychology and Social research.283. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kinnunen, J. 1990. *Terveyskeskuksen organisaatiokulttuuri*. Alkuperäistutkimukset 4/1990. Hoitotieteen ja terveydenhuollon hallinnon laitos. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Kitinoja, M. 2005. *Kujan päässä koulukoti*. Tutkimus koulukoteihin sijoitettujen lasten lastensuojeluasiakkuudesta ja kouluhistoriasta. Väitöskirja. Tutkimuksia 150. Helsinki: Stakes.

Kivinen, T. 1989. *Viimeinen pari verkosta ulos*. Selvitys lastensuojelun tilasta ja kehityksestä. Sosiaalihuollon julkaisuja 11. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Kivinen, T. 1994. *Valikoituminen lastensuojelun asiakkaaksi*. Näkökulmia asiakkuuden määrittämiseen. Tutkimuksia 45. Helsinki: Stakes.

Klefbeck J. & Ogden, T. 1992. *Mikä on lapselle hyvä verkosto?* Artikkelit Perheterapia-lehdessä 1/1992. 18–26.

Klemola, A. 2006. *Omasta kodista hoitokotiin*. Etnografia keskipohjalaisten vanhusten siirtymävaiheesta. Väitöskirja. Hoitotiede. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Kohler Riessmann, C. 1994. *Qualitative Studies in Social Work Research*. London: Sage publications.

Koskiahho, B. 1990. *Ohi, läpi ja reunojen yli*. Tutkimuksenteon peruskysymyksiä. Helsinki: Gaudeamus.

Koskiahho, B. & Nurmi, J. & Virtanen, P. (toim.) 1999. *Kansalaisen sosiaalipolitiikka: Kansalaisyhteiskunta ja hyvinvointivaltio 2000-luvulla*. Juva: Wsoy.

- Kotkavirta, J. 1987. (toim.) Järki ja kommunikaatio. Jürgen Habermas. Tekstejä 1981–1985. Helsinki: Gaudeamus.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kyttä, M. 2003. Varhainen puuttuminen Turussa. Varpu eli varhaisen puuttumisen seminaari 23.1.2003. Stakes ja Turun kaupunki.
- Känkänen, P. 1992. Sosiaalityöntekijä- juppihippipunkkari? Työntekijänäkökulma uuteen lastensuojelun työmuotoon. Julkaisussa Virtanen, P. (toim.) Näköaloja lastensuojelun kentälle. Turku: Turun kaupungin sosiaalikeskus.
- Känkänen, P. (toim.) 1993. Mustapekka, Humupekka vai Onnenpekka? Lokkitoiminnan vuosikerromus 1992. Turun kaupungin sosiaalikeskuksen julkaisuja 1/1993.
- Känkänen, P. 1993. Luovuus lastensuojelutyön välineenä. Artikkelijulkaisussa Virtanen, P. (toim.) Lastensuojelun muuttuva kuva. Turun yliopisto / Sosiaalipolitiikan laitos. Opetussosiaalikeskuksen julkaisuja 3/1993.
- Käytäntösuhteen uusia ratkaisuja. Sosiaalityön tutkimusliite 1/1999. Sosiaalityöntekijä-lehti/Sosiaalityön tutkimuksen seura.
- Kääriäinen, A. 2006. Lastensuojelutyön dokumentointi. Opastusta ja ideoita käytäntöön. Helsinki: Yliopistopaino.
- Laitinen, R. 1997. Nuotta- hankkeen raportti. Turku: Turun kaupungin julkaisuja.
- Laitinen, R. & Lehtinen, M. 2001. Koho-loppuraportti. Turku: Sosiaalikeskuksen julkaisuja.
- Lapsen tieto lapsipolitiikan käyttövoimaksi. Lapsitutkimusseminaarin yhteenveto - julkilausuma. Seminaari Helsingissä 26.–27.4.1994.
- Lastensuojelu 2005. (viitattu 15.12.2006) saatavissa: <http://www.stakes.fi/F1/tilastot/aiheittain/Lapuserperhe/lastensuojelu.htm>
- Lastensuojelulain kokonaisuudistustyöryhmän muistio. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:25. (viitattu 18.7.2006). Saatavissa: <http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/store/2006/05/hl1147768355553/passthru/pdf>
- Lastensuojelua tehdään Turussa työntekijöiden voimien ääri rajoilla. Turun sanomat 2.6.2003.
- Lastensuojeluilmoitusten määrä kasvanut voimakkaasti. Turussa otetaan kiireellisesti huostaan yksi lapsi viikossa. Turun sanomat 2.6.2003.
- Latour, B. 1996. On Actor-Network Theory. A Few Clarifications. *Soziale Welt* 47.
- Launis, V. 1992. Lapset moraalisen marginaaliryhmänä. *Perheterapia* 2/1992. 14–18.

- Laurila, H. 1990. Suuntautuminen sosiaalityössä. Empiirisen vaiheen tuloksia. Sosiaalihuollituksen julkaisuja 3. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Lehtinen, E. & Palonen, T. 1997. Asiantuntijaverkosto oppimisympäristönä. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Lehtinen, E. & Palonen, T. 1999. Kognitio, käytäntö ja kulttuuri? Lintubongarin pidempi oppimäärä. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus: työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: Wsoy. 146–159.
- Levin, C. 1996. Misslyckande projekt och framgångsrika organisationer. Teoksessa Sahlin, I. (toim.). 1996. Projektets paradoxer. Lund: Studentlitteratur. 85–117.
- Liikamaa, P. 2005. Projektista projektiin. Dialogi 7/2005. Helsinki: Stakes.
- Lindqvist, T. & Rajavaara, M. (toim.). 1994. Kehittämistyö itseanalyysiin. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus ja koulutuskeskuksen julkaisuja 8 / Stakesin raportteja 147. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Lindqvist, T. 1999. Kehittämisestä käytäntöön – arvioinnin sudenkuoppia. Luentomoniste Sosiaaliturvan päivillä Kuusamossa 5.8.1999.
- Lindqvist, T. 1999. Evaluaation uskottavuus. Teoksessa Eräsaari, R. & Lindqvist, T. & Mäntysaari, M. & Rajavaara, M. (toim.) 1999. Arviointi ja asiantuntijuus. Tampere: Gaudeamus. 106–118.
- Linnossuo, O. 1995. Yhdessä tekemisen mahdollisuuksia lasten ja nuorten tukemisessa. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.
- Linnossuo, O. 1996. Voimaa verkostoista ja projekteista. Turku: Löytöretki Oy.
- Linnossuo, O. 1997. Seikkailuohjaajakoulutuksen juurilla ja jäljillä. Ammatillisen opettajakoulutuksen lopputyö. Jyväskylä: Jyväskylän ammatillinenopettajakorkeakoulu.
- Linnossuo, O. 1998. Sosiaalisen nuorisotyön koulutuksen opetussuunnitelma. Kaarina: Kaarinan sosiaalialan oppilaitoksen aikuiskoulutusosasto.
- Linnossuo, O. 2001. KOHO pitää pinnalla! Turkulaisten 17–20-vuotiaiden työttömien nuorten aktiivointiprojektin projektiorganisaation arviointitutkimus 1996–1999. Julkaisu nro 3B/2001. Turku: Sosiaalikeskus.
- Linnossuo, O. 2001. Myrskylyhty-projekti sosiaalisen nuorisotyön kehittäjänä. Sivulaudatur-tutkielma. Kasvatustiede. Turku: Turun yliopisto.
- Linnossuo, O. 2002. Arviointitutkimus Nytku-hankkeessa. Teoksessa Linnossuo, O. & Nenonen, S. & Saario, I. (toim.) 2002. Näkökulmia hyvinvointiin 1. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 8/2002. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

- Linnossuo, O. & Timonen-Kallio, E. 2003. Soveltava ammatillinen tutkimus-, kehitys- ja opetus-työ. Teoksessa Hautala, T. & Nenonen, S. & Saario, I. (toim.) 2003. Näkökulmia hyvinvointiin 2. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 14/2003. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Linnossuo, O. (toim.) 2003. Sosiaalinen ja toiminnallis-terapeuttinen työ nuorten kanssa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 4/2003. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Linnossuo, O. (toim.) 2004. Sosiaalisen nuorisotyön toimintamalleja. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 11/2004. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Linnossuo, O. 2004. Syrjäytymisestä selviytymiseen? Arviointitutkimus työttömien nuorten palveluhajauksesta. Kela. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 61. Helsinki: Edita.
- Lipsky, M. 1980. Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services. New York: Russell Sage Foundation.
- Lorenz, W. 1994. Social Work in a Changing Europe. London and New York: Routledge.
- Lyytinen, P. A. & Ström, M. 2003. Late hallitsee aggressioita. Lastenkotilasten toiminnallis-terapeuttinen ryhmä. Teoksessa Linnossuo, O. (toim.) 2003. Sosiaalinen ja toiminnallis-terapeuttinen työ nuorten kanssa. Oppimateriaaleja 4/2003. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. 106–129.
- Lyytinen, P. & Hukkanen, R. & Mäkinen, I. 1995. Kaarnaveneen purjeet. Perheen ulkopuolinen lasten seksuaalinen hyväksikäyttö, sen tutkimus ja hoito. Turku: Turun kaupungin sosiaalikeskus.
- Lähteenmaa, J. 1999. Nuorisoprojektit ja evaluaatiot – noviisinäkökulmia. Teoksessa Paakkunainen, K. (toim.) Arviointitutkimus ja nuoriso. Tulostavasta dynaamiseen nuorisotoimintaan. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto ja Nuorisotutkimusseura.
- Lähteenmaa, J. 2006. 2000-luvun nuorisotyöprojektien kompastuskiviä kentällä. Teoksessa Rantala, K. & Sulkunen, P. (toim.) 2006. Projektityhteiskunnan kääntöpuolia. Helsinki: Gaudeamus. 105–117.
- Lämsä, A-L. 1998. Syrjäytyminen Oulussa. Hyvinvointipuutteet oululaisen syrjäytymisen kuvaajina. Oulu: Oulun kaupunki.
- Magnusson, J. 1996. Utvärderingens dramaturgi. Teoksessa Sahlin, I. (red.) 1996. Projektets paradoxer. Lund: Studentlitteratur. 223–236.
- Marjamäki, P. & Mäntysaari, M. & Ristimäki, T. 1998. Sosiaalityöntekijät Suomessa 1998 – tehtävät, koulutus, määrä ja riittävyys. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 9/1998. Helsinki: STM.
- Marthinsen, E. 2002. Child protections, social work and symbolic burdens. Luento sosiaalityön tutkimuksen päivillä Kuopiossa 14.2.2002.
- Matthies, A-L. 1990. Kapinasta muutoksen malliksi. Vaihtoehtoinen sosiaalityö Suomessa. Juva: Wsoy.

- Matthies, A-L. & Kotakari, U. & Nylund, M. 1996. Välittävät verkostot. Tampere: Vastapaino.
- Mattila, P. 1996. Reke-projektin raportti 1995–1996. Turku: Nuorisoasiainkeskus.
- Meeuwisse, A. 1996. Projektens dolda funktioner. Teoksessa Sahlin, I. (red.) 1996. Projektets paradoxer. Lund: Studentlitteratur. 35–56.
- Merton, R K. & Fiske, M. & Kendall P L. 1990. The focused interwiev: a manual of problems and procedures. New York: Free P.
- Metteri, A. (toim.) 1996. Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Sosiaalityön vuosikirja Helsinki: Sosiaalityöntekijäin liitto ry.
- Mikkola, M. & Helminen, J. 1994. Lastensuojelu. Jyväskylä: Legisactio Oy/Karelactio.
- Minzberg, H. 1979. The Structuring of Organizations. A Synthesis of Research. London: Prentice-Hall.
- Minzberg, H. 1990. Organisaatiosuunnittelu. Helsinki: Rastor-Julkaisut.
- Moilanen, M. 2002. Turun trendeihin tutustumassa. Artikkelit Sosiaaliturvassa 17/2002. 14–16.
- Morgan, G. 1989. Creative Organization Theory. A Resourcebook. London: Sage publications.
- Mulinari, D. 1996. Kvinnoprojekt och feminism. Teoksessa Sahlin, I. (red.) 1996. Projektets paradoxer. Lund: Studentlitteratur. 204–222.
- Mutka, U. 1998. Sosiaalityön neljäs käänne. Asiantuntijuuden mahdollisuudet vahvan hyvinvointivaltion jälkeen. Väitöskirja. Jyväskylä: SoPhi.
- Muukkonen, T. & Tulensalo, H. 2005. Lapsikeskeinen tilannearvio ja työprosessi lastensuojelun sosiaalityössä. Teoksessa Satka, M & Karvinen-Niinikoski, S. & Nylund, M. & Hoikkala, S. (toim.) 2005. Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia-kustannus.304–321.
- Mäenpää, J. & Törrönen, M. 1996. Dokumentoitu lapsi. Miten lapsi näkyy lastensuojelun asiakirjoissa? Aiheita 4/1996. Helsinki: Stakes.
- Mäkelä, K. (toim.) 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Painokaari Oy.
- Mäkelä, P. & Stenlund, H. 1995. Projektijohtaminen. Toiminnanohjaus verkosto-taloudessa. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Mäkelä, K. 2005. Sosiaalitutkimuksen eettinen säättely. Analyysi Yhteiskuntapolitiikka-lehdessä 4/2005. Helsinki: Stakes.
- Mäkynen, I. 1996. Myrskylyhty-projektin loppuraportti. Turku: Nuorisoasiainkeskus.
- Mäntysaari, M. 1991. Sosiaalibyrokratia asiakkaiden valvojana. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Mäntysaari, M. 2006. Katsaus Suomessa tehtyihin sosiaalipalvelujen ja sosiaalityön väitöskirjoihin. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Möller, S. 2002. Suunnitelmallisuutta avohuollon lastensuojelutyöhön. Artikkelit Sosiaaliturvassa 14/2002. 18–19.
- Neuvonen, M. 2002. Harha lastensuojelun kaikkivoipaisuudesta elää sitkeästi. Artikkelit Sosiaaliturvassa 13/2002. 20–21.
- Niemelä, P. ym. 1997. Suomalainen turvattomuus: inhimillisen turvattomuuden yleisyys, perusolot-tuvuudet ja tyypittely: haastattelututkimus 1990-luvun Suomessa. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Niemi, M. 1995. Toimintakoulu Ketunpesän raportti. Turku: Koulutoimintakeskus.
- Nikkilä, J. 1986. Organisaatiokulttuurin omaksuminen ja hallinta. Julkaisusarja B. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Nikkonen M. 1997. Etnografinen malli. Artikkelit teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. (toim.) 1997. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: Wsoy. 136–147.
- Nuorille tarkoitetut palvelut ovat Turussa riittämättömät. Turun Sanomat 14.4.2001.
- Nyqvist, L. 1993. Lokki -muutoksen mahdollisuus. Lasten ja nuortenhuollon kokeiluprojektin arviointitutkimus. Turku: Mannerheimin lastensuojeluliitto. Varsinais-Suomen piiri.
- Nyqvist, L. 1995. Onnistuuko räätälöity työ nuorisohuollossa? Lisensiaattityö. Sosiaalipolitiikan laitos. Sarja A:6. Turku: Turun yliopisto.
- Nyqvist, L. 1995. Nuorisohuollon synkkä yleiskuva. Artikkelit sosiaaliturvassa 16/1995.
- Nyqvist, L. 2001. Väkivaltainen parisuhde, asiakkuus ja muutos. Väitöskirja. Ensi- ja turvakotien liiton julkaisu 28. Turku: Turun yliopisto.
- Nyqvist, L. 2003. Projektit – sosiaalityön uhka vai resurssi? Artikkelit Tutkivan sosiaalityön lehdessä 2003. Talentia-lehti / Sosiaalityön tutkimuksen seura. 6–8.
- Nugent, W. & Sieppert, J. & Hudson, W. 2001. Practice Evaluation for the 21st Century. London: Sage publications.
- Ojuri, A. 1995. Ammatillista yhteistyötä - keiden kanssa ja keiden ehdoilla. Lisensiaattityö. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Orvasto, R. (toim.) 2003. Lastentalo -hankkeen suunnitelma. Turku: Varsinais-Suomen lastensuojelujärjestöt ry.
- Qvretveit, J. 1995. Moniammatillisen yhteistyön opas. Helsinki: Hakapaino.

Owen, J. & Rogers, P. 1999. Program evaluation. Forms and Approaches. London: Thousand Oaks. New Delhi: sage Publications.

Paakkunainen, K. 2006. Arvioija uuden poliittisen kumppanuuden synnyttäjänä – nuorisotyön verkostoprojektit ja toinen asiantuntijuus. Teoksessa Rantala, K. & Sulkunen, P. 2006. (toim.) Projektityhteiskunnan kääntöpuolia. Helsinki: Gaudeamus. 161–175.

Pajukoski, M. 1996. Projektista käytäntöön: ehkäisevän sosiaalipolitiikan kuntaprojektin hallinnollinen raportti.. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Palmroth. A. & Nurmi, I. 1996. Alttiiksi asettumisen etiikka. Laadullisen tutkimuksen eettisiä kysymyksiä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Paloheimo-Virtala, E. 2000. ”...ei laitos, eikä paha paikka...” Pro gradu. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Parantainen, A. 2006. Vaskooli-koulutustukimalli. Esitelmä Friskie-seminaarissa Turussa 25.4.2006.

Patton, M. 1990. Qualitative Evaluation and Research Methods. Newbury Park. London and New Delhi: Sage publications.

Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. (toim.) 1997. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki: Wsoy.

Payne, M. 1997. Modern Social Work Theory. London: Macmillan.

Peräkylä, A. 1995. Teorian paikka tutkimusprosessissa. Artikkelijulkaisu Januksessa, sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehdessä 1/1995. 15–20.

Petreljus, P. 2003. Sosiaalityöntekijänaiset maskuliinisissa julkaisuissa. – sukupuolinäkökulma hiljaisuuden kulttuuriin. Artikkelijulkaisu Januksessa, sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehdessä 1/2003. 4–22.

Pisaroita meressä. 1994. Poikkiammatillisen, yli sektorirajojen ulottuvan, monitoimijaisen tekemisen malleja. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Pohjola, A. & Hokkanen, L. 1998. Projektit paikallisena jatkuvuutena. Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu nro 56. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Pohjola, A. 1998. Kehittämisilmaston edellytykset ja esteet. Teoksessa Pohjola, A. & Hokkanen, L. 1998. Projektit paikallisena jatkuvuutena. Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu nro 56. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino. 113–129.

Pohjola, A. 1998. Projektitoiminta oppimisena. Teoksessa Pohjola, A. & Hokkanen, L. 1998. Projektit paikallisena jatkuvuutena. Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu nro 56. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino. 131–147.

- Pohjola, A. 1999. Kehittämishankkeet oppimisympäristöinä. Artikkelit Sosiaalityön tutkimusliitteessä 1/1999. Sosiaalityöntekijä-lehti / Sosiaalityön tutkimuksen seura. 24–28.
- Pohjola, A. 2001. Projektiarvioinnin sitoumusten jännitteitä. Teoksessa Vartiainen, P. 2001. (toim.) Näkökulmia projektiarviointiin. Tasapainottelua taloudellisessa, hallinnollisessa ja sosiaalisessa kontekstissa. Tampere: Finnpublishers. 53–68.
- Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. 1991. (ed.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Puonti, A. & Saarnio, T. & Hujala, A. 2004. Lastensuojelu tänään. Helsinki: Tammi.
- Puuronen, V. 1997. Johdatus nuorisotutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Puuronen, V. 2002. Nuorisotutkijan roolit ja vastuu. Nuorisotutkimus-lehti 3/2002. 60–64.
- Pösö, T. 1993. Kolme koulukotia. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Pösö, T. 1995. Lasten pahoinpitely lastensuojelussa – ollako vai eikö olla? Teoksessa Jokinen, A. & Juhila, K. & Pösö, T. 1995. Sosiaalityö, asiakkuus ja sosiaaliset ongelmat: konstruktionistinen näkökulma. Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto. 32–53.
- Pösö, T. 2004. Vakavat silmät ja muita kokemuksia koulukodista. Tutkimuksia 133. Helsinki: Stakes.
- Pösö, T. 2005. Ilkeät ongelmat, hyvät käytännöt. Artikkelit Fin Soc -lehdessä. Sosiaalialan menetelmien arviointi 2/2005. Helsinki: Stakes. 4–6.
- Raitakari, S. & Pösö, T. 2003. Kun sosiaalityöntekijästä tulee asiakas. Artikkelit Sosiaaliturvassa 4/2003. 16–18.
- Rajavaara, M. 1992. Tavallisesta perheestä tapaukseksi. Sosiaalitoimiston asiakastyö arvioinnin kohteena. Lahti: Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Rantala, K. & Sulkunen, P. 2006. (toim.) Projektityhteiskunnan käänköpuolia. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauhala, U. 1991. Köyhyys- ja huono-osaisuusongelman lähtökohdista ja ratkaisuyrityksistä. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskustalon julkaisu 1991:7. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Rauhala, P-L. 1998. Mistä ehkäisevässä sosiaalipolitiikassa on kysymys? Käsitteellinen ja historiallinen tarkastelu. Helsinki: Stakes.
- Raunio, K. 2000. Sosiaalityö murroksessa. Helsinki: Gaudeamus.
- Riikonen, E. 1992. Auttamistyön ongelmakäsityksiä ja haastattelukäytäntöjä: ongelmakielestä kompetenssieleen. Väitöskirja. Helsinki: Kuntoutussäätiö.

- Riittävästi hoitopaikkoja ja hoitajia nuorille. Turun sanomat 13.3.2002.
- Rimpelä, M. 2000. Palvelusiiloista moniammatilliseen yhteistyöhön. Luento sosiaalikeskuksen auditoriossa Turussa 17.4.2000.
- Rimpelä, M. 2007. Lasten hyvinvointi lisääntyy, mutta ongelmat kasvavat? Onko investointi häiriöpalveluihin ollut oikeudenmukaista? (viitattu 25.3.2007). Saatavissa: <http://www.utu.fi/cyri/avajaiset/Rimpela.ppt>
- Rissanen, P. ym. 2004. Sillanrakentajat. Nuorisotyöttömyyteen ja maahanmuuttajien koutoutumiseenkohdistuneiden projektien arviointi suurilla kaupunkiseuduilla. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.
- Ritakallio, V-M. 1992. Johdatus sosiaalipoliittiseen tutkimukseen. Opetusmoniste. Sosiaalipoliitikan julkaisuja. Turku: Turun yliopisto.
- Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Tampere: Tammi.
- Roivainen, I. & Korpinen, J. & Ritala-Koskinen, A. & Sundman, T. (toim.) 2005. Tutkiva sosiaalityö. Kunnallisen sosiaalityön muuttuva paikka 2000-luvun Suomessa. Talentia-lehti/Sosiaalityön tutkimuksen seura 2005.
- Rose, N. 1995. Eriarvoisuus ja valta hyvinvointivaltion jälkeen. Teoksessa Eräsaari, R. & Rahkonen, K. (toim.) 1995. Hyvinvointivaltion tragedia. Keskustelua eurooppalaisesta hyvinvointivaltiosta. Helsinki: Gaudeamus. 19–56.
- Rostila, I. 1997. Keskusteluja sosiaaliluukulla. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Rostila, I. 2002. Kohti parempaa hyvinvointipalveluiden vaikutusmekanismien paikallistuntemusta. Artikkelijulkaisu Januksessa 2/2002. 155–160.
- Ruoho, K. & Ihatsu, M. 1997. Kasvatuksellisia ja kuntoutuksellisia katsauksia nuorten syrjäytymiseen. Helsinki: Nykypaino Oy.
- Ruohotie, P & Honka, J. (toim.) 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Seinäjoki: Consulting team.
- Rönkä, A. 1992. Nuoren aikuisen sosiaalinen selviytyminen: katsaus kirjallisuuteen. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 319. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Rönkä, A. 1994. Nuoren aikuisen sosiaalinen selviytyminen. Teoksessa Heikkilä, M. & Vähätalo, K. (toim.) 1994. Huono-osaisuus ja hyvinvointivaltion muutos. Helsinki: Gaudeamus. 149–168.
- Rönkä, A. 1999. The accumulation of problems of social functioning. Psykologian väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Saarelainen, T. 1996. Verkostot hyvinvointipalveluissa. Teoksessa Hokkanen, L. & Kinnunen, P. & Pohjola, A. & Urponen, K. & Väärälä, R. 1996. Palvelutilkuista yhteiseen työhön. Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja n:o 32. Rovaniemi: Lapin yliopisto. 69–95.
- Saarelainen, T. 2003. Managing local networks: impacts of network management on the implementation of new public management and citizen participation. Acta Universitatis Lappeensis 54. Väitöskirja. Rovaniemi: University of Lapland.
- Sahlee, A. 1990. Men hur gör man? Om socialt ungdomsarbete. Hässleholm: Sober Förlag Ab.
- Sahlin, I. 1992. Ungdomsprojekt, Retorik och praktik. PM 1992:1. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Sahlin, I. (red.) 1996. Projektets paradoxer. Lund: Studentlitteratur.
- Sahlin, I. 1996. Inledning. Teoksessa Sahlin, I. (red.) 1996. Projektets paradoxer. Lund: Studentlitteratur. 13–34.
- Sahlin, I. 1996. Vad är ett projekt? Teoksessa Sahlin, I. (red.) 1996. Projektets paradoxer. Lund: Studentlitteratur. 238–264.
- Sahlin-Andersson, K & Söderholm, A. (eds.) 2002. Beyond project management. Malmö: Liber.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio: oppimisen laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-paino.
- Satka, M. & Karvinen-Niinikoski, S. & Nylund, M. Hoikkala, S. (toim.) 2005. Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia-kustannus.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurin muutoksesta. Tampere: Tammer-Paino.
- Schilling, R. F. 1997. Developing intervention research programs in social work. Social Work Research. Vol 21. Issue 3. 173-180. (viitattu 11.10.2002) Saatavissa: http://search.epnet.com.delivery.asp?tb=1&_ug=dbs+0+ln+en-us+sid+A65CA92F-9771-4061-8F27 FE390F1C76E8...
- Seikkula J. 1994. Sosiaaliset verkostot. Ammattiauttajan voimavara kriiseissä. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Seikkula, J. & Arnkil, T. E. 2005. Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Tammi.
- Senge, P. M. 1990. The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday.
- Seppänen-Järvelä, R. 1999. Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Väitöskirja. Helsinki: Stakes. 251–259.

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Projekti – kehittämisen kehto vai musta aukko? Yhteiskuntapolitiikka-lehti 2/2005. Helsinki: Stakes.

Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) 2006. Kehittämistyön risteysiä. Helsinki: Stakes.

Siisiäinen, M. & Hokkanen, L. & Kinnunen, P. (toim.) 1999. Haastava kolmas sektori: Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Jyväskylä: Gummerus.

Siljander, P. & Ulvinen, V-M. (toim.) 1996. Syrjäytymisestä selviytymiseen. Vaikeuksien kautta elämänhallintaan. Oulu: Oulun yliopisto.

Siltanen, A-R. 1987. Enemmän kohteena kuin subjektina. Sosiaalihuollituksen julkaisuja 8. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Singer, M. (et al.) 1993. Handbook for screening adolescents at psychosocial risk. New York: Lexington books.

Sipilä, J. 1988. Habermasin huomautukset sosiaalipolitiikasta. Teoksessa sosiaalipoliittisen yhdistyksen vuosikirja 1988. Vammala: Vammalan kirjapaino. 83–104.

Sipilä, J. 1996. Sosiaalityön jäljillä. Tampere: Tammer-paino.

Sosiaalinen nuorisotyöyksikkö 13.9.2006. (viitattu 15.12.2006). Saatavissa: <http://www.turku.fi/Public/default.aspx?uielementsiz=3&nodeid=9315>

Sotarauta, M. 1996. Kohti epäselvyyden hallintaa 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Tampere: Finnpublishers.

Sotarauta, M. 2001. Verkostojen haaste – oman ydinosaamisen etsintä. Luento ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehitystoiminnan päivillä Seinäjoella 7–8.2.2001.

Stenlund, H. 1996. Projektijohtamisen perusteet. Helsinki: Edita.

Strauss, A. & Corbin, J. 1998. Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Thousand Oaks, London, New York: Sage publications.

Stähle, M. 2002. Kuinka kala jää koukkuun? Nuoren hyvinvoinnin ja elämänhallinnan merkitys asiakkuusprosessiin sitoutumisessa. Pro gradu. Sosiaalityö. Turku: Turun yliopisto.

Sulkunen, P. 2002. Evaluaatio, interventio ja tiedon kasautumisen mahdollisuudet. Artikkelit Nuorisotutkimuslehdessä 1/2002. 43–46.

Sulkunen, P. & Rantala, M. & Määttä, M. 2003. Kantaa ottamattomuuden etiikka ja ehkäisevän päihdetyön ongelma kulutusyhteiskunnassa – esimerkkinä Klaari-projekti. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti Janus 2/2003. 100–121.

- Sulkunen, P. & Rantala, K. 2006. (toim.) Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia. Helsinki: Gaudeamus.
- Suojanen, U. 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Loimaa: Finn Lectura.
- Suojanen, P. 1996. Etnografisen tutkimuksen eettisiä ulottuvuuksia. Teoksessa Palmroth, A. & Nurmi, I. (toim.) 1996. Alttiiksi asettumisen etiikka. Laadullisen tutkimuksen eettisiä kysymyksiä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. 35–66.
- Suomalainen sosiaalityö. Sosiaalipoliittikka 1990:2. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen vuosikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Suutari, M. (toim.) 2001. Vallattomat marginaalit. Yhteisöllisyyksiä nuoruudessa ja yhteiskunnan reunoilla. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 20. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Svedhem, L. (red.) 1985. Nätverksterapi - Teori och Praktik. Malmö: Tryckeri ab Norden.
- Syvälähti, M. 1999. Lokki kuumassa tuolissa. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Turun kaupungin sosiaalikeskuksen julkaisuja 3A/1999. Turku: Kaupunginkanslian painatusosasto.
- Särkelä, A. 2001. Välittäminen ammattina. Näkökulmia sosiaaliseen auttamistyöhön. Jyväskylä: Vastapaino.
- Talo, S. & Hämäläinen, A. 1997. Strukturoidusta mallista arviointitapahtumaan. Toimintakyvyn sosiaaliset edellytykset. Artikkelit Kuntoutus-lehdessä 4/1997. Helsinki: Kuntoutussäätiö. 3–17.
- Talvitie, V. 1996. Elämän hallintaa vai hallinnon elämää? Projektiyön perusteita ja 1990-luvun nuorisoprojekteja. Aiheita 36/1996. Helsinki: Stakes.
- Taskinen, S. (toim.) 2001. Huono ennuste. Mitä on lasten ja nuorten syrjäytyminen? Aiheita 10/2001. Helsinki: Stakes.
- Temmes, M. 1992. Julkiset asiantuntijaorganisaatiot. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Tervakari, M. (toim.) 2000. Tilkkutäkistä hyvinvointikudelmaksi. Katsaus syrjäytymistä ehkäiseviin, varhaistoteamista ja elämään kuntoutumista tukeviin hankkeisiin Länsi-Suomen läänissä 2000. Turku: Länsi-Suomen lääninhallitus. Sosiaali- ja terveysosasto.
- Tervonen-Arnkil, K. 2003. Lapsen arki näkyväksi. Artikkelit Pelastakaa lapset 2/2003. 32.
- Toikka, K. 1984. Kehittävä kvalifikaatiotutkimus. Julkaisusarja B 25. Helsinki: Valtion koulutuskeskus.

- Toikka, K. & Norros, L. & Hyötyläinen, R. 1988. Kehittyvää työtä tutkimassa – metodologisia kysymyksiä. Teoksessa Ranta, J. & Huuhtanen, P. (toim.) 1988. Informaatiotekniikka ja työympäristö. Osa 2. Vaikutusten tutkimisen metodiikkaa. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Tiuraniemi, J. 1994. Reflektiivinen ammattikäytäntö. Turku: Turun yliopisto.
- Tulensalo, L. & Muukkonen, T. 2005. Lapsikeskeinen tilannearvio ja työprosessi lastensuojelun sosiaalityössä. Teoksessa Satka, M. & Karvinen-Niinikoski, S. & Nylund, M. Hoikkala, S. (toim.) 2005. Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia-kustannus. 304–321.
- Turun kaupungin Eu-projektiohjeistus 1997. Turku: Turun kaupunki.
- Turun kaupungin projektiohjeet 25.10.1999. Turku: Turun kaupunki.
- Turun lasten ja nuorten hyvinvointiselonteko. 2000. Turun kaupungin sosiaalikeskuksen julkaisuja 2B/2000. Turku: Turun kaupunki.
- Tuurala, T. 2006. Miksi lastensuojelun tarve kasvaa? Artikkelit Sosiaaliturvassa 9/2006. 8–11.
- Tuusvuori, M. 2003. Lapsen tilanteeseen liittyvien riskien kartoitus. Vantaan sosiaalitoimistossa kehitetty toimintatapa ja lomakkeet.
- Tyhjän päällä? Nytku-seminaari Länsi-Suomen lääninhallituksessa 1.11.2002. Turku.
- Törrönen, M. & Aronen, M L. (toim.) 1994. Lapsen etu ja viidakon laki. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto.
- Törrönen, M. & Mäenpää, J. 1995. Lapsen tie laitokseen. Aiheita 5/1995. Helsinki: Stakes.
- Törrönen, M. 1999. Lasten arki laitoksessa. Elämistila lastenkodissa ja sairaalassa. Väitöskirja. Helsinki: University Press.
- Törrönen, M. & Vornanen, R. 2004. Lastensuojelun ehkäisevä työ. Teoksessa Puonti, A. & Saarnio, T. & Hujala, A. (toim.) 2004. Lastensuojelu tänään. Helsinki: Tammi. 154–191.
- Ulvinen, V-M. (toim.) 1998. Lasten ja nuorten syrjäytymistä koskevan tutkimuksen mahdollisuudet. Helsinki: Nuoran julkaisuja.
- Urponen, K. 1992. Hyvinvointivaltion palvelut valinkauhassa. Teoksessa Hokkanen, L. & Väärälä, R. (toim.) 1992. Rajojen ylityksiä ja yhteistoimintaa. Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja n:o 35. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Valokivi, H. 2002. Toimiva asiakkuus. Teoksessa Juhila, K & Forsberg, H. & Roivainen, I. (toim.) 2002. Marginaalit ja sosiaalityö. Jyväskylä: SopHi. 164–187.
- Vartiainen, P. 1994. Palveluorganisaatioiden tuloksellisuusarviointi, teoriat ja käytäntö. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.

- Vartiainen, P. 2001. (toim.) Näkökulmia projektiarviointiin. Tasapainottelua taloudellisessa, hallinnollisessa ja sosiaalisessa kontekstissa. Tampere: Finnpublishers.
- Vedung, E. 2003. Arviointiaalto ja sen liikkeelle panevat voimat. *Fin Soc-työpapereita* 2/2003. Helsinki: Stakes.
- Vedung, E. 2004. Arviointiaallon muodot ja suunnat. *Yhteiskuntapolitiikka-lehti* 3/2004. 242–250.
- Veijola, E. 2005. Seurantatutkimus Omaura-toimintaan osallistuneiden nuorten elämänvaiheista 1995–2001. Väitöskirja. Kasvatustiede. Turku: Turun yliopisto.
- Venkula, J. 1994. Tiedon suhde toimintaan. *Tieteellisen toiminnan ulottuvuuksia* 1. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Vesterinen, P. 2001. Projektiosaajia työelämään ammattikorkeakoulusta. Väitöskirja. *Studies in Education* nro 189. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Viiäläinen, R. & Maaniitty, M. 1997. ”Tehdä itsensä tarpeettomaksi.” *Sosiaalityö* 1990-luvulla. Jyväskylä: Gummerus.
- Viitanen, E. 1997. Fysioterapian ammattikulttuuri terveyskeskuksissa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Vintiötyöryhmän muistio. 1992. Oikeusministeriö. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Virkki, P. & Somermeri, A. 2000. Projektityö. Kehittämisen moottori. Helsinki: Edita.
- Virkkunen, J. 1999. Muutoslaboratorio: uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Työministeriö. Helsinki: Edita.
- Virkkunen, J. (toim.) 2002. Osaamisen johtaminen muutoksessa: ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työministeriö. Helsinki.
- Virtanen, Pe. (toim.) 1992. Näköaloja lastensuojelun kentälle. Turku: Turun kaupungin sosiaalikeskuksen julkaisuja 5/1992.
- Virtanen, Pe. 1994. Homo civilis? Tutkimus sosiaalityöntekijöiden ja sosiaalityön habituksesta. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto.
- Virtanen, Pe. 1994. Services integration for children and youth and their families. The Case of Finland. *Themes* 4. Helsinki: Stakes.
- Virtanen, Pe. 2000. Projektityö. Yritysjulkaisut. Porvoo: Wsoy.
- Virtanen, Pe. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.
- Virtanen, Pe. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

- Virtanen, Pä. 1997. Työntekijän muotokuva muuttuvissa kehyksissä. Lisensiaattityö. Sosiaalipolitiikka. Sarja A:9/1997. Turku: Turun yliopisto.
- Virtanen, Pä. (toim.) 1999. Verkostoituva asiakastyö. Tampere: Kirjayhtymä.
- Vuorensyrjä, M. ym. 2006. Sosiaalialan osaajat 2015. Sotenna: loppuraportti. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Väärälä, R. 1992. Hyvinvointipalvelujen kehittämisprojekti oppimisprojektina. Teoksessa Hokkanen L. & Väärälä, R. (toim.) 1992. Rajojen ylityksiä ja yhteistoimintaa. Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja n:o 35. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Väärälä, R. (toim.) 1994. Yhteispalveluista kansalaistoimimistöön. Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja n:o 40. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Väärälä, R. (toim.) 1995. Asiakkaat verkossa? Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja nro 44. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Young, J. 1999. The Exclusive Society. Social Exclusion, Crime and Difference in Late Modernity. Thousand Oaks. New Delhi: Sage publications.
- Warpenius, K. 2006. Näkymätön näyttö: vaikuttavuusarvioinnin pulmat paikallisprojekteissa. Teoksessa Rantala, K. & Sulkunen, P. 2006. (toim.) Projektiyhteiskunnan käänköpuolia. Helsinki: Gaudeamus. 143–160.
- Wiio, O A. 1992. Viestinnän tutkimussuuntia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Wilson, A. M. 1997. The Nature of Corporate Culture within a Service Delivery Environment. International Journal for Service Industry Management. Vol 8. N:o 1. 87–102.
- Williams, T. & Kornblum, W. 1994. Uptown kids. Struggle and Hope in the Projects. New York: A Grosset/Putnam books.

Projektityöntekijöiden teemahaastattelurunko

A. Projektityöntekijän perustiedot

1. Sukupuoli
2. Syntymävuosi
3. Koulutushistoria
4. Ammattinimeke (työ, jota nyt tekee)
5. Työhistoria
6. Tukiverkostot työssä (1. perhe tai muu sosiaalinen verkosto, 2. projektiryhmä tai -tiimi, 3. muu työyhteisö, 4. hallinto)

B. Projektikohtaiset tiedot

1. Projektin tehtävä
2. Projektin syntyhistoria
3. Haastateltavan motiivit projektiin siirtymiseen
4. Kokemukset projektin tuomista merkityksistä itselle
5. Kokemukset projektin ryhmä- tai tiimityöstä
6. Kokemukset projektin suhteista muuhun palvelujärjestelmään
7. Projektin vahvuudet, heikkoudet ja kehittämisen kohteet
8. Ennakoinnit tulevaisuuden suhteen/projektista prosessiksi

C. Projektin suhde asiakkaisiin

1. Asiakkaiden valikoituminen projektiin
2. Projektin työmenetelmät
3. Asiakkaiden kokemukset projektista
4. Asiakkaiden sosiaaliset verkostot/verkostotyö
5. Eettiset ongelmat asiakastyössä
6. Arvioinnin ja tutkimuksen merkitys omassa työssä

Teemahaastattelujen ajankohdat

1. 01.10.1993
2. 13.10.1994
3. 19.10.1994
4. 20.10.1994
5. 02.06.1994
6. 02.06.1994
7. 18.07.1994
8. 28.11.1994
9. 28.11.1994
10. 01.02.1995
11. 01.02.1995
12. 02.02.1995
13. 01.03.1995
14. 08.03.1995
15. 04.05.1995
16. 05.05.1995
17. 05.05.1995
18. 11.05.1995
19. 16.05.1995
20. 20.03.1995
21. 07.04.1995
22. 20.09.1996
23. 20.01.1997
24. 31.01.1997
25. 04.02.1997
26. 20.02.1997
27. 20.02.1997
28. 13.03.1997
29. 23.04.1997
30. 13.10.1998
31. 20.10.1998
32. 21.10.1998
33. 22.10.1998
34. 23.10.1998

Perustiedot projektien työntekijöistä

Sukupuoli

Tutkimusta varten haastateltuja projektityöntekijöitä oli yhteensä 34. Heistä naisia oli 18 eli 53 % ja miehiä 16 eli 47 %. Tämän tutkimuksen aineistossa miehiä on hakeutunut projekteihin lähes yhtä paljon kuin naisia, mikä sinällään on mielenkiintoista, koska suhteellisesti hoito- kasvatus- ja sosiaalityöillä työskentelee huomattavasti vähemmän miehiä kuin naisia. Tilastojen mukaan 90 % sosiaalityön työntekijöistä on naisia ja 10 % miehiä. (Marjamäki & Mäntysaari & Ristimäki 1998, 32–36.) Miesnäkökulma ja/tai naisnäkökulma ei tässä tutkimuksessa ole tutkimuksen kohteena, mutta suhdeluku sinällään on mielenkiintoinen havainto.

Ikä

Tutkittavat olivat iältään 1940–1970-luvuilla syntyneitä. Nuorin on syntynyt 1971 ja vanhin 1949.

Syntymävuodet	Projektityöntekijöiden määrä
1949–1959	15 hlö eli 40–50-vuotiaat 44 %
1960–1969	18 hlö eli 30–39-vuotiaat 53 %
1970–1979	1 hlö eli 20–29-vuotiaat 3 %
Yhteensä	34 hlö

Ikävertailu projektit/sosiaalityö

Projektit: Alle 30-vuotiaat 3 %, 30–39-vuotiaat 53 %, 40–49-vuotiaat 44 %, 50 tai yli ei yhtään.

Sosiaalityö: Alle 30-vuotiaat 8 %, 30–39-vuotiaat 33 %, 40–49-vuotiaat 42 %, 50 tai yli 17 %.

Enemmistö hoito- kasvatus- ja sosiaalityön työntekijöistä kuuluu nk. suureen ikäluokkaan. Tässä tutkimuksessa projektien työntekijät ovat hieman nuorempia kuin sosiaalityön työntekijät keskimäärin. Suurin osa projektityöntekijöistä on 30–50-vuotiaita ja heillä on useimmilla takanaan pitkä työhistoria hoito- kasvatus- tai sosiaalityön ammattilaisena.

Taustaorganisaatio

Haastateltujen projektityöntekijöiden taustaorganisaatiot (7) jakautuivat seuraavasti:

Taustaorganisaatio	Projektityöntekijöiden määrä
1. Sosiaalitoimi	16 hlö
2. Nuorisotoimi	8 hlö
3. Terveystoimi	4 hlö
4. Koulutoimi	3 hlö
5. Liikuntatoimi	1 hlö
6. Seurakunnat	1 hlö
7. Poliisi	1 hlö
Yhteensä	34 hlö

Ammatillinen koulutus

Tutkittavien koulutustausta vaihteli kouluasteen tutkinnosta yliopistotutkintoon seuraavasti:

Tutkinto	Projektityöntekijöiden määrä
Yliopistotutkinto	20 hlö (joista kahdella tutkinto suorittamatta)
Opistotutkinto	9 hlö
Kouluasteen tutkinto	5 hlö (joista kahdella muu kuin alan tutkinto)
Yhteensä	34 hlö

Ammatillinen lisäkoulutus

Osa haastatelluista 9/34 eli 26 % oli kouluttautunut pidemmällä (yli 4 ov) lisä- ja täydennyskoulutuksilla. Koulutusta oli saatu ratkaisu- ja voimavarakeskeisestä työstä, verkostotyöstä, Lions Quest -ohjelmasta ja seikkailukasvatuksesta Muut 25/34 eli 74 % olivat osallistuneet erilaisiin päivän mittaisiin yksittäisiin koulutuspäiviin. Koulutuksen hankkiminen oli ollut pitkälti kiinni työnantajan mahdollisuuksista ja tahdosta kouluttaa työntekijöitään. Osalla työhistoria oli sen verran lyhyt, että lisä-/täydennyskoulutukseen hakeutumista ei vielä koettu ajankohtaiseksi. Projektityön koulutusta osallistujista ei ollut saanut kukaan.

Työkokemus vuosissa

Vuosia Henkilöitä

2–5	8 hlö
6–10	13 hlö
11–15	9 hlö
16–20	3 hlö
21–25	0 hlö
26–30	1 hlö

Yhteensä 34 hlö

Alin työkokemus on 2 vuotta ja ylin 28 vuotta.

Tukiverkostot työssä

Projektityöntekijöiden tukiverkostot työssä (1. perhe tai muu sosiaalinen verkosto, 2. projektiryhmä tai -tiimi, 3. muu työyhteisö, 4. hallinto) työssä jakautuivat seuraavasti. Pyysin haastateltavia määrittelemään sekä ensisijaisen tuen lähteen, että toissijaisen tuen lähteen.

	Ensisijainen tuen lähde	Toissijainen tuen lähde
Perhe + sosiaaliset verkostot	7/34	26/34
Projektiryhmä tai -tiimi	25/34	5/34
Muu työyhteisö	0/34	3/34
Hallinto	2/34	0/34
	Yhteensä 34/34	Yhteensä 34/34

Puolistrukturoidun kyselylomakkeen runko

Projektiorganisaation arviointi

Projektin nimi
Arviointijakso
Arviointipäivämäärä
Projektin sidosryhmä

Johtoryhmä
Ohjausryhmä
Verkostokumppani

Vastaajan nimi
Taustaorganisaatio
Asema taustaorganisaatiossa

Arviointikohteet

1. Suunnittelu
2. Organisointi
3. Innovaatiivisuus
4. Tulokset

Hyvät

Huonot

Kehittämiskohteet

Ennakointi projektiorganisaation tulevaisuudesta

Puolistrukturoidun haastattelulomakkeen runko

Projektin nimi
Arviointijakso
Arviointipäivämäärä
Projektin sidosryhmä

Johtoryhmä
Ohjausryhmä
Verkostokumppani

Vastaajan nimi
Taustaorganisaatio
Asema taustaorganisaatiossa

Arviointikohteet

1. Tavoitteiden saavuttaminen

Tavoite 1.

Tavoite 2.

Tavoite 3.

Tavoite 4.

Tavoite 5.

2. Projektioorganisaation toiminta

Hyvät asiat

Huonot asiat

Kehittämiskohteet

Innovatiivisuus

Ennakointi projektioorganisaation tulevaisuudesta

Tutkimusaineiston koodaus

1. Teemahaastattelut

Projektiorganisaatiot on merkitty koodilla H1–H34
(H=Haastateltava).

2. Projektiorganisaatioiden itse tuottamat aineistot, sekä tutkimusmuistiot ja tutkimuspäiväkirja

Verkostohankedokumentit
on merkattu koodilla V1–V4 ja
projektidokumentit
on merkattu koodilla P1–P7
(V=Verkostohanke ja P=Projekti) ja
tutkimuspäiväkirja on merkitty koodilla TPK.
Henkilökohtaiset tiedonannot on merkattu koodeilla HT1–2.

3. Projektiorganisaatioiden ohjaus- ja johtoryhmien pöytäkirjat ja muistiot

on merkattu koodeilla Vptk1–Vptk4
(Vptk=Verkostohankepöytäkirja)
neljästä hankkeesta ja koodeilla Pptk1–Pptk2
(Pptk=Projektipöytäkirja) kahdesta projektista.

4. Puolistrukturoidut kyselyt ja haastattelut

Puolistrukturoidut kyselyt
on merkattu koodeilla Vkys3–Vkys4
(Vkys=Verkostohankekysely) kahdesta hankkeesta ja
koodeilla Pkys7 (Pkys=Projektikysely) yhdestä projektista ja
puolistrukturoidut haastattelut
koodilla Phaa7 (Phaa=Projektihaastattelu) yhdestä projektista.

Kysely- ja haastattelukoodin lopussa oleva numero on henkilökoodi. (Esimerkiksi Phaa7/1 tarkoittaa strukturoitua haastattelua projektin 7 verkoston jäsenelle, joka on saanut numerokoodin 1.)

Aineiston analyysi vaiheessa I. Havaintojen pelkistäminen

Havaintojen ensimmäisessä pelkistämisvaiheessa aineistosta on nostettu esiin ne seikat, jotka ovat tutkimuksen ongelma- ja kysymyksenasettelun kannalta olennaisia. Seuraavassa tutkimusaineistosta tehdyssä listassa porrastetut otsikot edustavat aineiston ensimmäistä pelkistämisvaihetta. Toisessa pelkistämisvaiheessa havaintojen määrää on karsittu edelleen yhdistämällä. Tähän päästään etsimällä havainnoille yhteinen nimittäjä. Havaintojen yhdistämisessä lähtökohtana on ollut, että aineistosta on löytynyt esimerkkejä tai näytteitä samasta ilmiöstä. Tummennetut otsikot ja numeroidut otsikot edustavat havaintojen yhdistämis- ja nimittämisvaiheita

Systeemiprosessit

1. Hankkeiden ja projektien syntyhistoriat
 - Intressit
 - Rakenteet
 - Projektien omistajat
 - Projektien vastavoimat
2. Projektien työntekijät
 - Sukupuoli
 - Ikä
 - Taustaorganisaatio
 - Ammatillinen koulutus
 - Ammatillinen lisäkoulutus
 - Työkokemus vuosissa
 - Tukiverkostot työssä
3. Työntekijätyypit
 - Työn kehittäjät
 - Asiakkaan puolesta puhujat
 - Systemistä ahdistuneet
 - Eteenpäin menijät
 - Luovuuden vapauttajat
 - Lapsiin ja nuoriin keskittyvät
4. Systemi projektissa
 - Linjaorganisaation ongelmat
 - Rajapinnat
 - Verkostoituminen
 - Systemi ja projekti
5. Hankkeiden ja projektien prosessoituminen systeemiin
 - Verkostohankkeet
 - Pienet projektit
 - Isot projektit
 - Elinvoiman katoaminen
 - Ajanjakso 1993–2003

Projektiprosessit

1. Projekti ammattilaisten tekemänä työnä
2. Projekti ryhmä- ja tiimityönä
 - Ryhmä vai tiimi
 - Projektin johtajuus
 - Työn intensiivisyys
 - Vapaus ja vastuu
 - Lupa epäonnistua
3. Poikkihallinnollisuus ja moniammatillisuus
 - Poikkihallinnollisuus
 - Moniammatillisuus
 - Arkipuhe ja dialogi
4. Projektit verkostoissaan ja verkostotyö
 - Verkostohankkeet
 - Yhteistoimintaverkostot
 - Negatiiviset tiedonkulun verkostot
 - Verkostovajeet
5. Projektit systeemissä
 - Tulosodotukset
 - Pelaaminen epävirallisessa organisaatiossa
 - Valta ylöspäin ja vastuu alaspäin
 - Tiedottaminen
 - Oma taustaorganisaatio
 - Projektien erityisyys / adhokratia

Projektit suhteessa asiakkaisiin

1. Asiakastyön tavoitteet
2. Työmenetelmät
 - Projektiluonteisuus
 - Palveluohjaus
 - Sosiaalinen nuorisotyö
 - Toiminnallisuus
 - Leirit
 - Verkostotyö
 - Aluetyö
3. Asiakassuhde
 - Tuki ja kontrolli
 - Ohjaus ja kasvatus
 - Asiakaslähtöisyys
 - Perhekeskeisyys ja lapsilähtöisyys
 - Työntekijä vai ihminen?

4. Eettiset kysymykset asiakastyössä
 - Valikoituminen projektiin
 - Riskilapsuus ja riskinuruus
 - Salassapitokysymykset
 - Projektin määräaikaisuus
 - Tasavertaisuus ja oikeudenmukaisuus
 - Asianajo ja valtuuttaminen

5. Tavoitteiden saavuttaminen
 - Vaikuttavuustekijät
 - Aikakysymys
 - Asiakkaan todellisuus
 - Räätälöinti
 - Suhde syrjäytymiseen (lapset / nuoret)

Aineiston analyysi vaiheessa 2. Tulosten tulkitseminen

Tulosten tulkintavaiheessa tuotettujen luokkien ja yhteisten nimittäjien avulla tehdään tulosten ja ilmiön merkitystulkinta. Samaa tutkimuksen tekemisen vaihetta voidaan kutsua myös rakennekokonaisuuden muodostamiseksi. Rakennekokonaisuuden muodostamiseen vaikuttaa se, mitkä ovat olleet tutkimuksen teoreettiset ydinkäsitteet. Tässä tutkimuksessa teoreettisina ydinkäsitteinä toimivat projektiorganisaation, verkostohankkeen, projektin, palvelujärjestelmän, kehittämistyön ja organisaatiokulttuurin käsitteet sekä alakäsitteinä systeemikulttuuri, projektikulttuuri ja ammattikulttuuri.

1. Systeemikulttuuri / projektit ja hankkeet makrotasolla.

Erilaisia projektirakenteita
 Projektit palvelujen kehittämisen prosessina
 Prosessoitumisongelmia
 Prosessoitumismahdollisuuksia
 Systeemit ja projektit

2. Verkostokulttuuri / projektit ja hankkeet mesotasolla.

Erilaisia verkostohankkeita
 Projektien verkostoituminen
 Verkosto-ongelmia
 Verkostoitumismahdollisuuksia
 Verkostot ja projektit

3. Projektikulttuuri / projektit mikrotasolla.

Erilaisia projektien työntekijöitä
 Projekti toimintakulttuurina
 Projekti ammattikulttuurina
 Valtaistuminen ja voimaantuminen
 Asiakkaat projektissa

4. Kehittämiskulttuuri sekä uusi toiminta- ja ammattikulttuuri

Tutkimuksen aikataulut vuosille 1993–2006

SYKSY 1993

Verkosto case 1. Hankkeen verkoston koolle kutsuminen.
 Tutkimusyhteistyön rakentaminen Projekti case 1. työntekijöiden kanssa.
 Alustavat suunnitelmat Projekti case 2. kevättä 1994 varten.
 Teoreettisen viitekehyksen alustava hahmottaminen.
 Hyväksyminen jatko-opiskelijaksi Turun yliopiston yhteiskuntatieteelliseen tiedekuntaan sosiaali-
 politiikan laitokselle.

KEVÄT 1994

Verkosto case 2. Verkoston käynnistäminen ja päätös verkoston
 perustamisesta.
 Projekti case 2. Projektin toteuttaminen.

SYKSY 1994

Projekti case 1. haastatteluaineiston keruu.
 Projekti case 2. haastatteluaineiston keruu.
 Projekti case 3. haastatteluaineiston keruu.
 Projekti case 4. haastatteluaineiston keruu.

KEVÄT 1995

Projekti case 5. haastatteluaineiston keruu.
 Sosiaalityön ja sosiaalipalveluiden tutkijakoulun aloittaminen.

SYKSY 1995

Verkosto case 1. hankkeen päättyminen.
 Verkosto case 3. verkoston suunnittelu.
 Opettajakoulutukseen Jyväskylään.

KEVÄT 1996

Äitiyslomalla.
 Päätös Verkosto case 3. muodostamisesta.
 Verkosto case 3. valtakunnalliset koulutuspäivät.

SYKSY 1996

Verkosto case 3. paikalliset koulutuspäivät.
 Projekti case 7. haastatteluaineiston keruu.

KEVÄT 1997

Projekti case 7. haastatteluaineiston keruu.
 Takaisin töihin Suomen seikkailukoulutuksen tuki Ry:n äitiysloman jälkeen
 Auskultointi ja valmistuminen sosiaalialan opettajaksi.

SYKSY 1997

Työpaikan vaihto Kaarinan sosiaalialan oppilaitoksen aikuiskoulutusosastolle.

KEVÄT 1998
Äitiyslomalla.

SYKSY 1998
Projekti-case 7. haastatteluaineiston keruu.

KEVÄT 1999
Takaisin töihin Kaarinaan äitiysloman jälkeen.

SYKSY 1999
Projekti-case 7. kyselyaineiston keruu.
Tutkijakoulun päättyminen.

KEVÄT 2000
Verkosto-case 4. suunnittelu.

SYKSY 2000
Työpaikan vaihto Turun ammattikorkeakoulun sosiaalialan koulutusohjelmaan yhteiskunta- ja kasvatustieteellisten aineiden lehtorin virkaan
1.8.2000.

KEVÄT 2001
Tutkijan tehtäviin siirtymisen valmistelu.

SYKSY 2001
Siirtyminen tutkijan tehtäviin Turun ammattikorkeakoulussa.
Integroituminen takaisin sosiaalipolitiikan/sosiaalityön jatko-opiskelijaksi Turun yliopistoon.

KEVÄT 2002
Tutkijan tehtävissä Turun ammattikorkeakoulussa.
Verkosto-case 4. haastatteluaineiston keruu.

SYKSY 2002
Verkosto-case 4. Päättyy, loppuraportointi jatkuu vuodelle 2003.

KEVÄT 2003 – SYKSY 2003
Paluu opettajaksi Turun ammattikorkeakoulun sosiaalialan koulutusohjelmaan Kaarinaan. Tutkijan tehtäviin vielä hetkeksi syksyllä 2003.

VUOSI 2004
Äitiyslomalla.

VUOSI 2005
Hoitovapaalla.
Paluu väitöskirjan ääreen toukokuussa 2005.

VUOSI 2006
Paluu Lehtorin virkaan Turun ammattikorkeakoulussa.
Väitöskirjan käsikirjoituksen työstäminen.

Kuviot (10 kpl) ja taulukot (11 kpl)

Luettelo väitöskirjassa olevista kuvioista ja taulukoista

Kuviot (10 kpl)

Luku 2.

Kuvio 1. Sosiaalivaltio fordistisena palvelutuotantona (Arnkil 1991).

Kuvio 2. Lastensuojelun psykososiaalinen palvelukokonaisuus Suomessa (Heino 2000, 84).

Kuvio 3. Projektioorganisaatioiden sijoittuminen osaksi asiakkaan arjen systeemiä ja viranomaisverkoston rajasysteemiä (mukaeltu Arnkil 1991, 178).

Luku 3.

Kuvio 4. Organisaatiokulttuuri (mukaeltu Juuti 2000, 28).

Luku 4.

Kuvio 5. Kokeiluprojektien jännite position valinnassa (Pohjola 1999, 26).

Kuvio 6. Tutkimuksen käytäntösuhde hyvinvointipalveluissa (Pohjola 1999, 125).

Luku 5.

Kuvio 7. Verkostohanke ja projekti projektioorganisaatioina.

Kuvio 8. Projektioorganisaatiot lasten ja nuorten psykososiaalisessa palvelujärjestelmässä Turussa.

Kuvio 9. Projektioorganisaatiot ajallisena jatkumona ja suhteissa toisiinsa.

Luku 9.

Kuvio 10. Lasten ja nuorten palvelujärjestelmän semiorganisoitu, välittävä taso.

Taulukot (11 kpl)

Luku 2.

Taulukko 1. Verkostot koordinaatiomekanismina (Virtanen 1999, 53).

Taulukko 2. Erialaisten asiantuntijaorganisaatiomallien tunnuspiirteitä (Temmes 1992, 122).

Luku 3.

Taulukko 3. Suljettu ja avoin organisaatio (Juuti 1989, 251).

Luku 6.

Taulukko 4. Vertailu projektioorganisaatioiden integroitumisesta palvelujärjestelmään.

Luku 7.

Taulukko 5. Projekti interventiona, tavoitteellisena työnä ja kehittämisprosessina.

Taulukko 6. Lapsen ja perheen asema projektityössä.

Luku 9.

Taulukko 7. Projektityön retoriikka ja käytäntö.

Taulukko 8. Projektiluonteinen muutostyö ja kehittämistyö projektioorganisaatioissa.

Taulukko 9. Systeemikulttuurin ja projektikulttuurin piirteet.

Taulukko 10. Projekteissa kehittyvän organisaatio- ja kehittämiskulttuurin piirteet.

Taulukko 11. Systeemin ja projektin näkyvä ja näkymätön taso.

TURUN KAUPUNKI
KAUPUNGINJOHTAJA

PÄÄTÖSPÖYTÄKIRJA

9.4.1996

373 §
SOSIAALISEN NUORISOTYÖN VERKOSTON PERUSTAMINEN

Syrjäytymisriskissä olevien lasten ja nuorten kanssa tehtävän työn kehittämistä varten koottiin poikkihallinnollinen työryhmä syksyllä 1993. Työskentelyn pohjalta luotiin visiot ja hanke poikkihallinnollisen työn kehittämisestä Turun kaupunkiin. Vision konkretisointia ja kehittämistyötä on tehty yhdessä sosiaali-, koulu-, nuoriso- ja liikuntatoimen sekä järjestöjen käytännön työntekijöiden kanssa niin kenttätöissä kuin yhteisissä moniammatillisissa työryhmissäkin vuosina 1994 - 1995. Nyt esitettävä verkostotyöskentelymalli on useiden työntekijöiden yhteistyön tulosta. Prosessin seuranta ja raportointia varten hankkeeseen liitettiin toimintatutkimus.

Verkostotyöskentely rakentuu kaupunginvaltuuston hyväksymälle strategialle ja kutakin hallintoalaa koskevalle lainsäädännölle sekä kunkin osallisena olevan hallintokunnan toiminta-ajatukseen. Lisäksi yksikkö toteuttaa toiminnassaan lautakuntien ja hallintokuntien vuosittain tarkistamia painopistealueita ko. kohderyhmän suhteen. Toimintaa seuraa palvelutoimen virastopäällikkötyöryhmä, joka seuraa myös muita kaupungin yhteistyöhankkeita.

Verkoston toiminnalle valitaan vastuuhenkilö. Vastuu kiertää eri hallintokunnissa. Toiminnalle hyväksytetään yhteiset säännöt, toiminta-ajatus ja painopistealueet. Toiminnassa kulloinkin käytävissä olevan kaupungin henkilökunnan hallinnollinen sijoituspaikka ei muutu.

Poikkihallinnollisuudelle ja moniammatillisuudelle rakentuvan sosiaalisen nuorisotyön verkoston tarkoituksena on, että työ palvelee perus- ja erityispalveluita nimenomaan nuorten kentällä tapahtuvan ja toiminnalliseen kohtaamiseen liittyvän osaamisen osalta. Toimintamuotojen tehtävänä on motivoida lapsia, nuoria ja perheitä muutokseen sekä ohjata heitä sopivien palvelujen piiriin.

ILMOITUS

Ao. henkilöt
Ao. virastot
Hallintokeskus
Kansliasihteeri Tamara Holmberg

9.4.1996

Verkoston tehtävänä on luoda uutta taitoa ja ajan-kohtaista tietoa lasten ja nuorten kanssa tehtävään työhön. Verkosto havannoi ja kerää niin laadullista kuin määrällistäkin tietoa lasten ja nuorten tilanteesta Turussa ja lähialueilla. Tiedon pohjalta verkosto suuntaa kulloinkin tarvittavan määrän resursseja kokeilu-, kehittämis- ja tutkimustoimintaan. Kokeilu-, tutkimus- ja kehittämistoiminnan osalta luodaan tarvittavat verkostot yliopistoihin ja muihin oppilaitoksiin.

Asiasta on Outi Linnossuo laatinut arviointiraportin.

Kaupunginjohtajan päätös

Päätin perustaa kaupungin palvelurakenteeseen poik-kihallinnollisen sosiaalisen nuorisotyön verkoston, jonka kulloinkin käytettävissä olevan henkilökunnan hallinnollinen sijoituspaikka on oma hallintokunta.

Samalla päätin nimetä verkoston toimintaa seuraavaan palvelutoimen virastopäällikkötyöryhmään, joka seuraa myös muita kaupungin yhteistyöhankkeita, seuraavat:

va. sosiaalitoimenjohtaja Maija Kyttä
suomenkielisen opetustoimen johtaja Turkka Hietanen
nuorisotoimenjohtaja Lasse Hallamurto
liikuntatoimenjohtaja Arto Sinkkonen

Vastuu verkoston toiminnasta kiertää eri hallintokuntien välillä. Ensimmäiseksi vastuuhenkilöksi päätin määrätä nuorisotoimenjohtaja Lasse Hallamurton.

Lisäksi päätin, että

- toiminnalle tulee hyväksyttää yhteiset säännöt, toiminta-ajatus ja painopistealueet

- hallintokuntien tulee varata tarvittavat määrärahat verkoston toiminnalle

- kokeilu-, kehittämis- ja tutkimustyötä jatketaan.

Vakuudeksi

Marjo Riitta Pihlajamäki
Marjo-Riitta Pihlajamäki
hallintolakimies

Turun ammattikorkeakoulun julkaisusarjoissa ilmestyneitä teoksia

TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN TUTKIMUKSIA

17. Uusitalo, Ilkka: Työ tekijäänsä opettaa – sosionomi (AMK) asiantuntijavalmiuksia oppimassa. Turku, 2005. 253 s. ISBN 952-5596-18-4.
18. Laaksovirta, Heli: Laitoshoidossa olevien ikääntyvien suunhoitomallin kehittäminen. Turku, 2005. 63 s. ISBN 952-5596-31-1.
19. Nenonen, Suvi: The Nature of the Workplace for Knowledge Creation. Turku, 2005. 83 s. ISBN 952-5596-33-8.
20. Poikela, Heli: Keuhkohtaumatautia sairastavan potilaan ohjauksen kehittäminen. Turku, 2005. 81 s. + 9 liites. ISBN 952-5596-34-6.
21. Jalonen, Harri: Asian valmistelu kunnallisessa päätöksenteossa kommunikaation näkökulmasta – käsiteanalyttinen tutkimus. Turku, 2006. 77 s. ISBN 952-5596-45-1.
22. Hakulinen, Hannele: Ammatillista väylää ammattikorkeakouluun – tutkimus ammatillista polkua ammattikorkeakouluun edenneiden opiskelijoiden vaiheista. Turku, 2006. 95 s. + 7 liites. ISBN 952-5596-54-0.
23. Salmela, Marjo, Heikka, Hanna & Ernvall, Sirpa: Perusterveydenhuollossa toimivan henkilökunnan rooli, valmiudet ja koulutustarve ikähuonokuntoisten kuulonkuntoutuksessa. Kuulonhuollon kehittämisprojekti Varsinais-Suomessa. Turku, 2006. 169 s. ISBN 952-5596-72-9.
24. Lilja-Viherlampi, Liisa-Maria: ”Minunkin sisällä soi” – musiikin ja sen parissa toimimisen terapeuttisia merkityksiä ja mahdollisuuksia musiikkikasvatuksessa. Turku, 2007. 353 s. ISBN 978-952-5596-90-8.
25. Linnossuo, Outi: Projektiorganisoitu kehittämistyö riskilasten ja -nuorten palveluissa Turussa vuosina 1993–2003. Turku, 2007. 201 s. ISBN 978-952-216-009-6.
26. Salonen, Kari: Haastava sosiaalinen vanhustyössä – avopalvelutyöntekijöiden näkemyksiä kotona asuvien vanhusten sosiaalisesta olomuotoisuudesta. Turku, 2007. 195 s. ISBN 978-952-216-010-2.

TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN RAPORTTEJA

36. Lappalainen, Markku & Kääriä, Juha: Harjuluonto, pohjavesi, ihminen. Suuntaviivoja Virttaankankaan opastuskeskukselle. Turku, 2005. 87 s. ISBN 952-5596-26-5 (verkkajulkaisu), ISBN 952-5596-25-7 (painettu).
37. Saaristo, Heidi: Maisemanhoitosuunnitelma Aurajokilaakson kulttuurimaisemaan. Turku, 2005. 149 s. ISBN 952-5596-29-X (verkkajulkaisu), 952-5596-28-1 (painettu).
38. Haavisto, Petri & Lindström, Birgitta & Nurminen, Hanna: Psykiatrian hoitohenkilökunnan työnohjauskäytäntöjen kehittäminen – kokemukset Turun psykiatriassa saadusta työnohjauksesta. Turku, 2005. 56 s. + 12 liites. ISBN 952-5596-36-2.
39. Holma, Aulikki (toim.): Tiedosta tuottava – strategisen tietojohdantamisen kysymyksiä. Turku, 2005. 163 s. ISBN 952-5596-01-X.
40. Bergqvist, Nonna & Ojala, Tanja & Salonen, Elina & Savola, Anu: Sairaanhoidajan lääkehoitotaidot reumapotilaan hoitotyössä – täydennyskoulutuksen vaikutus sairaanhoidajan lääkehoito-osaamiseen. Turku, 2005. 74 s. + 15 liites. ISBN 952-5596-39-7.
41. Leino, Irmeli & Pekola, Eine & Wiirilinna, Ulla: Vanhusten palveluketjun arviointi ja kehittäminen – hankkeen loppuraportti. Turku, 2005. 43 s. + 20 liites. ISBN 952-5596-40-0.
42. Laakso, Heini-Maija & Onninen, Johanna & Törnvall, Tytti: Lasten kognitiivisten valmiuksien dynaaminen arviointi – DOTCA-Ch:n soveltuvuus suomalaisille 6-vuotiaille lapsille. Turku, 2005. 55 s. + 9 liites. ISBN 952-5596-24-9.
43. Ekström, Anni: Sähköinen kirjaaminen tuli taloon – kirjaamisen kehittäminen Kukonkallion vanhainkodissa. Turku, 2006. 82 s. + 14 liites. ISBN 952-5596-46-X.
44. Laaksonen-Heikkilä, Ritva & Heikkinen, Katja & Koivuniemi, Sirkku & Rajala, Anita: Kokeilusta toimivaksi mentorointimaliksi – raportti terveysalan opetuksen kehittämisestä. Turku, 2006. 79 s. ISBN 952-5596-50-8.
45. Laakso, Tiina & Äikää-Torkkeli, Sari (toim.): Osallisuudella onnistumiseen – loppuraportti nuorten osallisuushankkeesta Loimaan seutukunnassa. Turku, 2006. 137 s. ISBN 952-5596-52-4.
46. Hautala, Tiina & Nenonen, Suvi & Tanskanen, Ilona (toim.): Näkökulmia hyvinvointiin 5. Turku, 2006. 163 s. ISBN 952-5596-59-1.

47. Elomaa, Leena & Koivuniemi, Sirkku & Veräjänkorva, Oili & Wiirilinna, Ulla: Vastauksia terveystieteen oppimishaasteisiin 2. Turku, 2006. 68 s. ISBN 952-5596-67-2.
48. Ahonen, Pia & Syrjälä, Vappu (toim.): Terveyttä nopean muutoksen kuntiin – raportti terveystieteen TAMU-hankkeesta. Turku, 2006. 144 s. ISBN 952-5596-70-2.
49. Lind, Kaija & Saarikoski, Mikko & Koivuniemi, Sirkku (toim.): Tutkien terveyttä 2006. Turku, 2006. 122 s. ISBN 952-5596-77-X.
50. Koivuniemi, Sirkku & Sairanen, Raija & Tiilikka, Leila: Maailma kotiovelle 2. Turku, 2007. 89 s. ISBN 978-952-5596-83-0.
51. Ojala, Sanna & Ernvall, Sirpa & Tiilikka, Leila (toim.): Yhdessä verkkoon. Turku, 2007. 71 s. + 25 liites. ISBN 978-952-5596-87-8.
52. Väinänen, Ossi: Langattomat lähiverkot ammattikorkeakouluissa. Turku, 2007. 107 s. ISBN 978-952-5596-88-5.
53. Alanen, Salla-Maria & Hallenberg, Tanja & Komulainen, Martti: Saaristomeri 2006 – tiedosta tietoisuutta. Turku, 2007. 105 s. ISBN 978-952-5596-89-2.
54. Kanerva-Lehto, Heli & Lehtonen, Jouko (toim.): Tutkimuspaja – oppimista ja kehittämistä. Turku, 2007. 103 s. ISBN 978-952-5596-95-3.
55. Routi-Pitkänen, Kirsi & Virtanen, Tiina: Laadua oppimassa – laadun oppimisen toteuttamismallin soveltaminen vanhusten palvelukeskuksen laatuprojektissa. Turku, 2007. 79 s. ISBN 978-952-216-002-7.
56. Ääri, Riitta-Liisa & Elomaa, Leena & Ylönen, Minna (toim.): Laadua vanhusten hoitoon – terveystieteen Vapake-projektin raportti. Turku, 2007. 91 s. ISBN 978-952-5596-96-0.
57. Leino, Irmeli & Wiirilinna, Ulla (toim.): Hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyötä Salon seudulla. Turku, 2007. 169 s. ISBN 978-952-216-005-8.
58. Hyvönen, Raimo; Aittonen Terhi; Huhta, Arto; Jolkkonen, Ari; Kantola, Ismo; Lähdenmäki, Ilkka & Viinikkala, Päivi: Hyvässä hengessä ja monipuolisin menetelmin – tietotekniikan koulutusohjelman arviointiraportti. Turku, 2007. 70 s. ISBN 978-952-216-007-2 (verkkojulkaisu).
59. Vuorio, Elina: Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottajat Varsinais-Suomessa – hyvinvointiklusterin esiselvitys. Turku, 2007. 127 s. ISBN 978-952-216-012-6 (verkkojulkaisu).

TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN OPPIMATERIAALEJA

19. Falke, Israel: A Room for Three – An Exercise in Dramaturgical Adaptation for Puppet Theatre. Turku, 2005. 73 s. ISBN 952-5596-08-7.
20. Adamsson, Virpi & Puukka, Jaana: Vimma – naisten yrittäjätarinoita Turun seudulta. Turku, 2005. 90 s. ISBN 952-5596-06-0.
21. Parkkinen, Terttu & Keskinen, Soili (toim.): Lapsen sosiaalisen kehityksen moninaisuus. Turku, 2005. 117 s. ISBN 952-5596-15-X.
22. Siivonen, Tommi & Sinisalo, Toni: Ongelmalähtöinen oppimisympäristö. Turku, 2005. DVD. ISBN 952-5596-16-8.
23. Lauttalammi, Ari & Lehtonen, Jouko & Laine, Katariina (toim.): Talojen korjausrakentaminen – johdatus perusteisiin. Turku, 2005. 98 s. ISBN 952-5596-19-2.
24. Elomaa, Leena & Palta, Hannele & Saarikoski, Mikko & Sulosaari, Virpi & Ääri, Riitta-Liisa: Taitava harjoittelun ohjaaja. Turku, 2005. 62 s. ISBN 952-5596-38-9.
25. Grönlund, Inga: Kestilä – turkulaista vaatetusteollisuuden historiaa ja tuotesuunnittelijoita. Turku, 2005. 99 s. ISBN 952-5596-32-X.
26. Tuomi, Anu: Lähde väreihin. Turku, 2006. 114 s. ISBN 952-5596-44-3.
27. Laiho, Satu: Yrityksen visuaalisen linjan ja tavoiteimagon luominen. Turku, 2006. 53 s. ISBN 952-5596-48-6.
28. Kovanen, Anne & Leino, Maarit: Pääteettömyyden puolesta – terveyskasvatusmateriaali kouluterveydenhoitajalle ehkäisevän päihdekasvatuksen toteuttamiseen. Turku, 2006. 70 s. + 27 liites. + CD-ROM. ISBN 952-5596-53-2.
29. Krankka, Jaana & Mäkynen, Milla: Vanhemmuus lapsen pääteettömän elämän lähtökohtana – terveyskasvatusmateriaali vanhemmiltaan. Turku, 2006. CD-ROM. ISBN 952-5596-55-9.

30. Timmerbacka, Anna: Ranskan vallankumouksen kuvat. Turku, 2006. 76 s. ISBN 952-5596-58-3.
31. Käld, Maria & Seppälä-Kavén, Ulla: Tider och former. En inblick i formgivningens 1800-talets slut till vår tid. 116 s. Turku, 2006. ISBN 952-5596-62-1.
32. Vainio, Tiina: Opas vastavalmistuneelle kuvataiteilijalle. 2. korjattu painos. Turku, 2007. 144 s. ISBN 978-952-5596-85-4
33. Tiihonen, Anne: G-avain pykäläviidakossa. Tekijänoikeuksista musiikkipedagogeille ja muusikoille. Turku, 2006. 73 s. ISBN 952-5596-69-9.
34. Lehtonen, Jouko (toim.): Perustusten vahvistaminen – näkymätöntä korjaustyötä. Turku, 2007. 91 s. ISBN 952-5596-71-0.
35. Inkinen, Karri: Verkko-opettajan oppimisprosessin tarina eli Seilin saaren arvoitus. Turku, 2007. 95 s. ISBN 978-952-5596-84-7.
36. Tanskanen, Ilona & Erävaara, Taina & Luukkonen, Ismo & Paavola, Antero & Sammalkorpi, Ilona & Tuomi, Anu (toim.): Taiteen asetelmissa tutkimus – kannanottoja tutkimukseen taiteilijan työssä. Turku, 2007. 159 s. ISBN 978-952-5596-93-9.

TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN PUHEENVUOROJA

24. Lehtonen, Jouko & Kanerva-Lehto, Heli & Koivisto, Jenni: Tutkimuspaja mahdollisuutena yhdistää opetus ja T&K. Turku, 2006. 46 s. + 23 liites. ISBN 952-5596-47-8.
25. Veräjänkorva, Oili & Palta, Hannele: Suonensisäisen lääkehoidon luokkaopetuksessa käytettävät neste- ja lääkevalmisteet sekä niiden hankinta – raportti valtakunnallisesta ammattikorkeakouluihin suunnatusta kyselystä. Turku, 2006. 30 s. ISBN 952-5596-49-4 (verkkojulkaisu), ISBN 952-5596-51-6 (painettu).
26. Latvala, Arto & Kääriä, Juha & Loisa, Olli: Perkausvesien jätevesikuormitus ja -käsittely pienillä kalankasvatustiloilla. Turku, 2006. 38 s. + 5 liites. ISBN 952-5596-56-7 (verkkojulkaisu), ISBN 952-5596-57-5 (painettu).
27. Timonen-Kallio, Eeva (ed.): Towards Active Citizenship – Friskie Programme as a professional method for guidance. Turku, 2006. 54 s. ISBN 952-5596-61-3 (verkkojulkaisu), ISBN 952-5596-60-5 (painettu).
28. Henttula, Päivi & Hietaranta, Jari: Varsinais-Suomen terveyskeskusten ja -asemien jätehuollon nykytilan kartoittaminen – esiselvitysraportti. Turku, 2006. 42 s. ISBN 952-5596-63-X.
29. Pitkänen, Timo: Missä ruokoa kasvaa? – järviruokalueiden satelliittikartoitus Etelä-Suomen ja Viron Väinämeren rannikoilla. Turku, 2006. 82 s. ISBN 952-5596-66-4 (verkkojulkaisu), ISBN 952-5596-65-6 (painettu).
30. Ahonen, Pia, Koivuniemi, Sirkku & Wiirilinna, Ulla (toim.): Oletko valmis? Terveysala haastaa oppimaan. Turku, 2006. 35 s. ISBN 952-5596-79-6.
31. Nieminen, Salla: Turun ammattikorkeakoulun opiskelijabarometri 2006. Turku, 2007. 70 s. ISBN 978-952-5596-82-3 (verkkojulkaisu), ISBN 978-952-5596-81-6 (painettu).
32. Asteljoki, Sari & Kontio, Elina: Yrittäjyyden edistäminen ammattikorkeakoulussa – esimerkkejä terveysalalta. Turku, 2007. 31 s. + 8 liites. ISBN 978-952-5596-86-1.
33. Nikkanen, Kirsi: ”Oikein hyvä kirjasto”. Turun ammattikorkeakoulun kirjaston asiakastytyväisyyskysely keväällä 2006. 101 s. Turku, 2007. ISBN 978-952-5596-91-5.
34. Iltanen, Tessaliina: Sähköinen asiointi Turun ammattikorkeakoulussa. 48 s. Turku, 2007. ISBN 978-952-5596-92-2.
35. Krook, Kristina: Aleksis Kivikö kantelettaren isä? – Turun ammattikorkeakoulun opiskelijoiden Suomi-tietouden sekä kulttuurin tuntemisen ja harrastamisen kartoitus. 56 s. Turku, 2007. ISBN 978-952-5596-97-7.
36. Jalonen, Harri: Kuntaorganisaatio valinkauhassa – kohti tehokasta ja luovaa asioiden valmistelua. 43 s. Turku, 2007. ISBN 978-952-5596-99-1.
37. Ikonen, Markku & Arvet, Palkov & Viljanen, Kalle: Raskaiden ajoneuvojen omamassat – selvitys mahdollisuuksista lisätä kantavuutta. 57 s. + 22 liites. Turku, 2007. ISBN 978-952-216-003-4.

Turun ammattikorkeakoulu
Julkaisumyynti
Joukahaisenkatu 3
20520 Turku

puh. 010 5535 810
fax. 010 5535 791
julkaisumyynti@turkuamk.fi
<http://julkaisumyynti.turkuamk.fi>