
Verkostoyhteistyön muotoutuminen julkisen ja kolmannen sektorin välillä Espoon keskuksen kehittämisessä

Ossi Salin & Kaija Pessa

Laurea ammattikorkeakoulu

.....

Abstrakti

Tutkimuksessa on tarkasteltu, millä tavoin julkisen ja kolmannen sektorin muodostama yhteistyöverkosto näyttäytyy Espoon keskuksen alueen ja palveluiden kehittämisessä. Tutkitun verkoston tavoitteena on kehittää ja lisätä asukkaiden osallisuutta, palvelujen saavutettavuutta ja alueellista yhteistyötä. Tutkimuskysymyksiä ovat, miten verkostoyhteistyötä kuvaillaan, mitkä tekijät edistävät ja ehkäisevät toimijoiden yhteistyötä ja miten julkisen ja kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyö on muutoksessa. Kysymyksessä on toimintatutkimuksen osa, jossa on analysoitu seitsemän toimijan muodostaman toimijaverkon näkemyksiä verkostoyhteistyöstä. Tutkimuksen teoreettinen ja metodologinen viitekehys on muodostettu toimijaverkkoteorian, sosiaalisten maailmojen/areenoiden teorian ja konstruktivistisen grounded theory -metodologian näkökulmista. Konstruoitu viitekehys huomioi inhimillisten ja materiaalisten toimijoiden välisen vuorovaikutuksen. Teemoittelun ja kartografisen analyysin avulla muodostettiin seuraavat teemat, joiden kautta tuloksia on tarkasteltu: itsensä ja roolinsa identifioiminen verkostossa, verkostoyhteistyön luonne ja asukastalo verkostoyhteistyön jäsentäjänä. Kaupungin toimijoiden rooleissa korostuu yhteistyö kolmannen sektorin kanssa aiempaa enemmän. Kolmannen sektorin toimijat mieltävät itsensä sektorit ylittävän yhteistyön rakentajiksi ja dialogisuuden edistäjiksi. Yhteisten tavoitteiden ohella toimijoilla on myös omia tavoitteita ja keskinäistä kilpailua. Espoon keskukseen suunniteltu asukastalo määrittelee toimijoiden yhteistyötä ja kolmannen sektorin toimijoiden halua määrittellä itsensä neutraaleiksi toimijoiksi. Kaupungin vastuu työllisyyden ja aktivoimisen edistämisestä voi johtaa kilpailutettuun kumppanuuteen.

Avainsanat: verkosto, yhteistyö, sosiaaliset areenat, toimijaverkkoteoria, grounded theory

Johdanto

Julkisen ja kolmannen sektorin välinen yhteistyö on muutosvaiheessa. Tähän vaikuttavat olennaisesti asukkaiden osallisuuden lisäämisen pyrkimykset oman asuinalueensa ja palvelujen kehittämisessä sekä aktivoivan sosiaalipolitiikan ja kuntien työllistämisvastuun kasvaminen. Kiviniemen ja Saarelaisen (2009, 40) mukaan verkostomainen yhteiskunta lisää julkisen sektorin, markkinoiden ja kolmannen sektorin yhteistyötä esimerkiksi erilaisten kumppanuuksien kautta. Kumppanuudet voidaan nähdä sosiaalisina verkostoina, joissa yhteistyötä voidaan virallistaa myös erilaisilla sopimuksilla. Julkisen ja kolmannen sektorin välisten verkostojen muodostuminen on nähtävä myös osana julkisen sektorin strategiaa ylläpitää ja kehittää palveluja sekä luoda uusia vaikuttamisen välineitä (mt., 41–42).

Tässä tutkimuksessamme tarkastelemme sitä, millä tavoin julkisen ja kolmannen sektorin verkostomainen työ näyttäytyy Espoon keskuksen alueen ja palveluiden kehittämisessä.

Tutkimus on osa ympäristöministeriön rahoittamaa Asuinalueiden kehittämisohjelmaa (2013–2015) ja Laurea-ammattikorkeakoulun toteuttamaa Välittävät, valittavat verkostot (VVV)-tutkimushanketta.

Välittävät, valittavat verkostot (VVV) on tutkimushanke, jonka tavoitteena on tutkia ja kehittää Espoon keskuksen aluetta. Espoon keskuksen alue on ollut ja on edelleen kymmenien kehittämis- ja tutkimusprojektien kohteena. Alueen erityispiirteinä on Espoon muita alueita alhaisempi koulutustaso, korkeampi työttömyys ja köyhien asuntokuntien määrä sekä Espoon maahanmuuttajaväestön keskittyminen alueelle. Erityisesti työttömien maahanmuuttajataustaisten nuorten suuri määrä on huolestuttavaa alueen kehittymisen kannalta. Tähän liittyen tutkimushankkeen ensimmäisenä tavoitteena on tutkia ja edistää Espoon keskuksen asukkaiden osallisuutta alueen kehittämisessä. Tutkimuksen toisena tavoitteena on tutkia ja kehittää verkostomaista kehittämistyön mallia yhteistyössä alueen toimijoiden kanssa. (Juujärvi ym. 2013.) Hankkeen tutkimusstrategiana on toimintatutkimus, jossa tutkijat perinteisestä tieteellisestä roolista poiketen tutkivat ja kehittävät toimintaa yhteistyössä tutkittavien kanssa (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008).

Tässä artikkelissamme tarkastelemme sitä, millä tavoin julkisen ja kolmannen sektorin verkostomainen työ näyttäytyy Espoon keskuksen alueen ja palveluiden kehittämisessä. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten verkostoyhteistyötä kuvaillaan?
2. Mitkä tekijät edistävät ja ehkäisevät toimijoiden yhteistyötä
3. Miten julkisen ja kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyö on muutoksessa?

Verkostomainen työ teoreettisena konstruktiona

Verkostolla tarkoitetaan yksinkertaisesti rajattua ryhmää toimijoita ja niiden keskinäissuhteita. Käsitteellä sosiaalinen verkosto halutaan korostaa verkoston toiminnan sosiaalisesti määrittynyttä luonnetta. Alkujaan käsitteet ovat peräisin sosiaaliantropologiasta, joissa käsitettä on käytetty sosiaalisten suhteiden rakenteen luonnehdinnassa. Analysoitaessa verkostoja verkostokäsitettä on tavattu käyttää kahdessa päämerkityksessä, metaforisesti tai verkostanalyttisenä empiirisenä käsitteenä. Metaforisesta käytöstä on todettu, että se tarjoaisi vain vähän analyttisiä välineitä verkoston rakenteen tutkimiselle (Mattila & Uusikylä 1999, 8–10; Linnamaa 2004, 51). Verkoston rakenteen tarkastelun lisäksi tarvitaan kuitenkin myös toisenlaisia tapoja ymmärtää verkoston toimintaa. Sosiaalisen verkoston tarkastelu metaforana mahdollistaa verkoston hahmottamisen tietyllä tavalla korostuneena ja tietystä näkökulmasta (Aro 1998). Esimerkiksi omassa aineistossamme esiintyvät arkikielen ilmaisut tavoittavat verkoston luonteesta myös emotionaalisia ulottuvuuksia. Aron (mt.) mukaan verkosto metaforana korostaa yhteistyön näkökulmaa ja dynaamisuutta. Katsomme myös, että viimeaikainen metodologinen kehitys on luonut edellytyksiä integratiivisimmille lähestymistavoille, kuten etnografisille tarkasteluille, joten verkostotutkimus voi osittain suuntautua takaisin antropologisille juurilleen (ks. myös Huhtamäki & Parviainen 2013, 253). Linnamaan ja Sotaraudan (2002) mukaan verkosto voidaan määritellä eriasteisesti ja eri tavoin vakiintuneiksi sosiaalisiksi suhteiksi toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, jotka ovat organisoituneet yhteisen intressin ympärille. Heidän mukaansa verkostoitumisella tarkoitetaan ei-hierarkista vastavuoroisuutta ja toimijoiden keskinäisriippuvuutta ja tämän riippuvuuden oivaltamista ja hyväksymistä. Kriittinen kohta tässä määrittelyssä on kuitenkin ei-hierarkisuuden oletus, koska esimerkiksi toimijoiden väliseen yhteistyöhön liittyvät erilaiset valtapositiot vaikuttavat siihen, millaiset asiat, periaatteet ja toimintatavat tulevat yhteistyössä merkityksellisiksi. Hierarkisuutta ja valtaa ei toisin sanoen voi pitää vain virallisina tai ääneen lausuttuina suhteina, vaan kyseessä on myös intressien välitysjärjestelmä, missä toisten toimijoiden tahto toteutuu paremmin kuin toisten. (Aro 1998, 193, 196.)

Yhteistyön käsite liittyy oleelliseen verkostomaiseen työhön ja verkostoja voidaan tarkastella yhteistyön kautta. Yhteistyö voidaan ymmärtää hyvin monella tavalla käytännön toiminnassa. Se voi olla satunnaista, pitkäkestoista sektoreiden välistä työskentelyä. Yhteistyö -käsitteen painopiste voi olla käsitteen alkuosassa, jolloin korostuu toimijoiden välinen vuorovaikutus, suhteet ja halu sekä kyky työskennellä yhdessä. (Pohjola 1991, 114, 118.)

Erilaisia verkostotutkimuksen koulukuntia ja verkostojen tarkastelutapoja on lukuisia. Verkostotutkimuksessa voidaan nähdä kaksi erilaista pääpainotusta: verkostotutkimus, jossa verkostoja tarkastellaan etupäässä kvantitatiivisin menetelmin, ja verkostotutkimus, jossa sovelletaan laadullisen tutkimuksen lähestymistapoja kuvaamaan verkostoja prosessien näkökulmasta. (Linnamaa 2004, 53.) Tämän tutkimuksen viitekehys on konstruoitu toimijaverkkoteorian ja sosiaalisten areenojen/maailmojen teorian näkökulmista. Toimijaverkkoteoria on herättänyt kiinnostusta kaupunkitutkimuksessa, koska se painottaa materiaalien ja inhimillisten toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja niiden suhteita. Toimijat voivat olla luonnon tai materiaalin artefakteja (ympäristön elementit, fyysiset ympäristöt, tilat). Inhimillisiä toimijoita ovat yksilöt, ryhmät, organisaatiot. (Latour 2005.) Toimijaverkkoteoriassa huomioidaan materiaalien objektien vaikutus tiedonmuodostusprosessissa. Toimijaverkkoteorian ontologisissa lähtökohdissa ei lähtökohtaisesti erotella inhimillisiä ja materiaalisia elementtejä erillisiksi todellisuuden ulottuvuuksiksi. Toiminnan konteksti ja sisältö kehittyvät toisistaan riippuvaisina ja kontekstikin nähdään osana verkostoa. Toimijaverkkoteorian avainkäsitteet ovat toimijat, verkostot, välittäjät ja kääntäjät. Toimijat ovat toisiinsa toimijoihin yhteyteen kykeneviä ja yhteydessä olevia subjekteja. Verkostot voivat myös itsessään olla toimijoita. Käsitteenä välittäjät viittaavat toimijoiden välisiin toimintoihin ja ne voivat olla ihmisiä, teknologiaa, tekstejä tai mitä tahansa mikä luo yhteyksiä toimijoiden välillä. Kääntäminen on toimintaa, missä jokin toimijoista pyrkii ottamaan keskeisen roolin verkoston muiden toimijoiden roolien ja asemien määrittelyssä. Kääntäjä edustaa ja tulkitsee muiden toimijoiden pyrkimyksiä. Toimijaverkkoteoriassa verkosto voidaankin määrittellä edellä mainittujen elementtien yhdistelmäksi ja vuorovaikutteiseksi prosessiksi. (Poutiainen 2014, 38–39; Latour 2005; Callon, Law & Rip 1986) Viitekehysmäinen toimijaverkkoteoria korostaa prosesseja ja niiden analysointia, mitä pidetään teorian vahvuutena.

Toimijaverkkoteorialla on teoreettisia ja metodologisia yhtymäkohtia sosiaalisten maailmojen/areenojen teoriaan ja sen konstruktivistiseen grounded theory -tyyppiseen tutkimusotteeseen. (Clarke 2005; Charmaz 2006.) Latourin (2005, 88, 91) sosiaalista konstruktivismia kohtaan esittämistä kriittisistä huomautuksista huolimatta samankaltaisuudet toimijaverkkoteorian ja sosiaalisten maailmojen/areenojen teorian välillä ovat ilmeiset. Sosiaaliset maailmat voidaan määrittellä ryhmiksi tai verkostoiksi, joissa jaetaan yhteiseksi koettuja sitoumuksia, diskursseja, resursseja ja päämääriä. Ne ovat yhteisiä tapoja käsitteellistää ja organisoida sosiaalista maailmaa. Sosiaaliset areenat viittaavat puolestaan konteksteihin ja materiaaliin tekijöihin (tilanteet, alueet, esineet, tilat), joissa toiminnot tapahtuvat. Clarke (2005) puhuu sosiaalista maailmoista ja areenoista yhdessä. Sekä toimijaverkkoteorian että sosiaalisten maailmojen/areenojen teorian tavoitteena on sosiaalisen toiminnan tarkastelu kokonaisuutena kaikessa kompleksisuudessaan. Tämän kompleksisuuden analysoimiseksi toimijaverkkoteoriassa suositellaan etnografista tai grounded theory -tyyppistä lähestymistapaa. Tämänkaltaisen metodologia poikkeaaakin jossain määrin perinteisimmistä verkostojen analyysistä, kuten Morenon (1953) kehittämästä sosiogrammanalyysistä ja monista uudemmissa matematiikkaa soveltavista analyysitavoista. Kysymyksessä ei ole kuitenkaan toisensa poissulkevat analyysimenetelmät, vaan pikemminkin toisiaan täydentävät menetelmät (Huhtamäki & Parviainen 2013, 248–254). Yhteistä näille erilaisille metodologioille on kuitenkin mahdollisuus soveltaa visuaalisia tekniikoita aineiston analysoinnissa ja toimijoiden keskinäisten suhteiden hahmottamisessa. Sosiaalisten maailmojen/areenojen tutkimuksessa sovelletaan esimerkiksi karttojen laatimista erilaisten kollektiivisten sitoumusten ja merkityksiä tuottavien sosiaalisten ryhmien hahmottamisessa.

Tutkimusmenetelmä

Välittävät, valittavat verkostot -tutkimushankkeen tutkimusstrategiana on osallistava toimintatutkimus, jota on käytetty yhä enenevässä määrin yhteiskunta- ja kasvatustieteellisessä tutkimuksessa erityisesti kehittämishankkeiden yhteydessä (Heikkinen, Konttinen & Häkkinen 2008). Osallistavaa toimintatutkimusta kutsutaan myös kriittiseksi toimintatutkimukseksi, koska sen tavoitteena on osallistujien valtaistuminen yhteisen oppimisen, dialogin ja tiedostamisen kautta. Tutkijan roolina on aktiivisesti edistää suotuisia sosiaalisia muutoksia tutkimukseen osallistujien elämässä keräämällä ja refleктоimalla tietoa yhdessä heidän kanssaan. (Nelson & Prillelensky 2005.) Tutkimuksella tavoitellaan monitasoista muutosta. Yksilötasolla pyritään parantamaan osallistujien osaamista, itseymmärrystä ja toiminnan vaikuttavuutta, kun taas organisaatioiden tasolla arvioidaan kriittisesti vallitsevia toimintamalleja ja byrokraattisia käytänteitä sekä pyritään muuttamaan niitä (Heikkinen, Konttinen & Häkkinen 2008).

Toimintatutkimus tyypillisesti etenee syklisesti sisältäen toiminnan suunnittelun ja toteutuksen, tiedonkeruun toteutuksesta ja sen reflektiivisen arvioinnin. Tiedonkeruumenetelmät voivat vaihdella tutkimusongelmasta riippuen. Tutkimushankkeen pääasiallisina tiedonhankintamenetelminä käytetään osallistuvaa havainnointia, haastatteluja ja autoetnografisia menetelmiä, jotka mahdollistavat joustavan ja monipuolisen tiedonhankinnan. Laadulliset menetelmät mahdollistavat myös ymmärtävän tutkimusotteen eri osapuolten todellisuuksia kohtaan (Nelson & Prillelensky 2005.) Autoetnografisilla menetelmillä tarkoitetaan menetelmiä, jossa tutkimukseen osallistujat tuottavat kokemuksellista tietoa tutkimuksen aiheesta heille ja tilanteisiin parhaiten sopivalla tavalla. Tiedontallennusmenetelminä voivat olla esimerkiksi muistiinpanot, päiväkirjat, valokuvat, äänitteet ja piirustukset. (Chang 2007; Doloriert & Sambrook 2012; Ellis 2004; Pink 2007.) Toimintatutkimuksen arvioinnin kriteereinä toimivat sen tuloksena syntyneen tiedon historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, havahduttavuus ja käyttökelpoisuus (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008). Karttuvaa tutkimustietoa jaetaan tutkimuksessa mukana olleille koko tutkimusprosessin ajan sekä pyritään levittämään sitä laajemmin tieteellisten artikkelien ja mahdollisesti kokoavan tutkimusraportin avulla.

Aineisto ja aineiston analyysi

Osana toimintatutkimuksemme tiedonkeruuta olemme haastatelleet Espoon keskuksen toimijoita, joita on tähän mennessä haastateltu kaikkiaan 50. Tässä tutkimuksessa kohdejoukkona on seitsemän haastateltavaa, jotka muodostavat yhden toimijaverkoston. Henkilöt ovat valikoituneet haastateltaviksi lumipallo-otannon mukaisesti. Haastatellut nimesivät heidän mielestään keskeisiä henkilöitä omassa verkostossaan. Tällä tavoin pystyimme valikoimaan seitsemän verkoston toimijaa, jotka nimesivät toisiaan merkityksellisiksi kontakteiksi. Pyysimme haastattelutilanteessa henkilöitä myös visualisoimaan heille merkityksellisiä kontakteja fläppipaperille. Haastattelumenetelmänä oli teemahaastattelu, johon oli liitetty myös episodisen haastattelun (Flick 1996, 147–148; 2009) piirteitä. Haastatteluiden teemat liittyivät asianomaisen henkilön omaan rooliin verkostossa, hänen verkostonsa avainhenkilöiden ja yhteistyön luonteen kuvailemiseen, verkoston kehittämiseen ja yhteisillä sosiaalisilla areenoilla toimimiseen. Episodisen haastattelun piirteinä olivat kysymykset, joissa pyydettiin nimeämään konkreettisia paikkoja ja yhteistyön tilanteita sekä esimerkkejä onnistuneista verkostotyötilanteista. Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin loka-marraskuussa 2013. Haastattelut toteutti kaksi haastattelijaa, ja ne nauhoitettiin. Haastatteluaineistoa oli 184 sivua. Haastattelijat kirjasivat haastatteluprosessin aikana muistiinpanoja ja memoja, joita käytettiin aineiston analyysin tukena.

Aineiston analyysimenetelmänä on teemoittelu ja verkostanalyysi, missä on sovellettu konstruktivistisen situationaalisen analyysin periaatteita (Clarke 2005; Charmaz 2006; Flick 2009). Haastatteluaineistoa on luettu aluksi haastatteluteemojen näkökulmasta, minkä jälkeen teemoittelua edelleen muotoiltiin niiden näkökulmien ja painotusten kautta, joita haastateltavat halusivat tuoda esiin haastattelutilanteessa.

Grounded theory -käsitteistössä tällaista teemojen (kategorioiden) rakentamistapaa voidaan nimittää fokusoiduksi ja teoreettiseksi koodaukseksi. Fokusoidussa koodauksessa tiivistetään suurehkoja aineistomääriä. Fokusoidut teemat esiintyvät toistuvasti eri haastatteluista vertailtaessa tai ne ovat muuten tutkimusasetelman kannalta merkityksellisiä. Teoreettista koodausta voitaisiin tiivistetysti nimittää eri teemojen (kategorioiden) välisten suhteiden määrittelyksi, minkä tuloksena voidaan saada uudenlaisia, teoreettisesti kiinnostavia konstruointeja ja määrittelyitä. Tässä analyysivaiheessa on hyödynnetty sosiaalisten maailmojen/areenojen "kartografiaa", joiden avulla on mahdollista visualisoida esimerkiksi seuraavia seikkoja: yksittäiset ja kollektiiviset toimijat/organisaatiot, diskurssit, poliittiset ja taloudelliset elementit, keskeiset teemat haastatteluissa, aikaan/historiaan liittyvät elementit, fyysiset elementit (esineet, laitteet, teknologia), alueelliset elementit (ympäristö, tilat, paikat), sosiokulttuuriset elementit (sukupuoli, etnisuus, symbolit). (Clarke 2005, 90.) Tällainen kartografinen työskentely tuo helpommin näkyville sosiaaliseen toimintaan kytkeytyvien materiaalien merkityksen sosiaalisen verkoston kokonaisuudessa. Näin toimimalla voidaan loiventaa myös sosiaaliseen konstruktionismiin kohdistettua kritiikkiä pitäytymisestä vain kielellisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaan merkityksen muodostukseen. (Salin 2010, 48–49.)

Tässä prosessissa teemoiksi voitiin määritellä haastatteluaineistossamme seuraavat tekijät:

Itsensä ja roolinsa identifioiminen verkostossa

- oma rooli verkostossa ja kaupunkikehittämisessä
- oman toiminnan tavoitteet
- puhetapa

Verkostoyhteistyön luonne

- julkisen ja kolmannen sektorin suhde
- yhteistyötä mahdollistavat/estävät tekijät
- toisten kumppaneiden kuvailu
- yhteistyön kehittämisen tarpeet
- aikaperspektiivi

Asukastalo verkostoyhteistyön jäsentäjänä

- tilat, ympäristöt, välimatkat
- imagot ja symboliikka

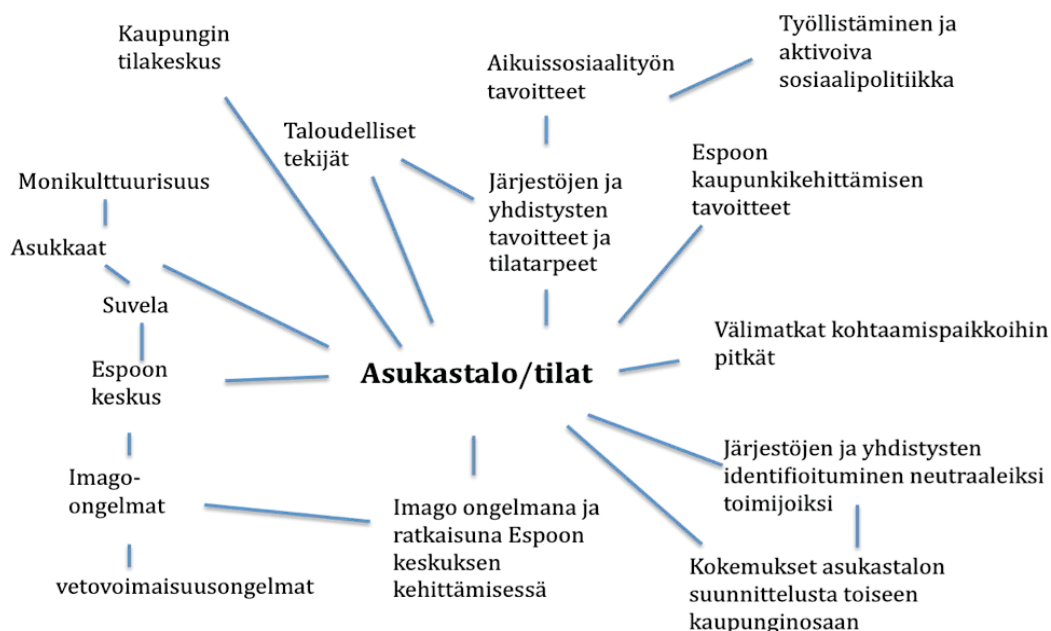
Tulokset

Haastatteluiden tulokset esitetään analyysissa muodostettujen teemojen kautta ja tutkimuskysymyksiin vastataan tulosten yhteenvedossa. Lumipallo-otannan seitsemän toimijan verkosto muodostui kolmesta Espoon kaupungin edustajasta ja neljästä kolmannen sektorin toimijasta. Espoon kaupungin edustajat edustivat sosiaalipalveluja ja kaupunkisuunnittelun alueellista projektijohtoa. Kolmannen sektorin toimijat edustivat paikallista ja alueellista järjestötoimintaa Espoon keskuksessa. Kaikki toimijat kuvasivat verkostoaan siten, että he liittyivät siihen sekä julkisen sektorin että kolmannen sektorin toimijoita. Lisäksi he toivat verkostokuvauksissaan esille erilaisia hankkeita ja projekteja, jotka yhdistäviä erilaisia toimijoita. Haastatellut toimijat toivat esiin myös lähiverkostonsa, joka

pääasiassa koostui oman toimialan toimijoista. Kiinnostavaa oli myös se, että heidän verkostoonsa kuului myös alueen asukkaita, osittain yhdistysten ja järjestöjen kautta.

Asukastalo verkostoyhteistyön jäsentäjänä

Haastatteluissa kysyttiin esimerkkejä onnistuneesta verkostoyhteistyöstä ja siitä, mitä erityisesti pitäisi kehittää Espoon keskuksen alueella. Kaikki haastatellut toivat näissä keskusteluissa esiin asukastalon/tilojen tarpeellisuuden alueella. Asukastaloa on toivottu alueelle jo usean vuoden ajan. Asukastalosta on ollut eri toimijoilla erilaisia käsityksiä, mitä toimintoja siellä tulisi olla ja kuka sitä ylläpitäisi. Yhteisenä näkemyksenä on, että asukastalo voisi toimia matalan kynnyksen kohtaamispaikkana ja yhteisöllisyyden edistäjänä alueella. Analysoitaessa haastatteluissa esiintuvia teemoja ja elementtejä kartografisesti alkoi näyttää siltä, että asukastalo/tilat liittyivät fyysisenä elementtinä myös moneen muuhun elementtiin haastateltujen sosiaalisissa maailmoissa/areenoilla sekä heidän keskinäisiin yhteistyösuhteisiinsa. (Ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Asukastalo fyysisenä elementtinä määrittämässä verkostoyhteistyön luonnetta

Haastatteluissa tuli esiin se, että eri toimijoilla on verkostoyhteistyössä sekä yhteisiä että omiin organisaatioihin liittyviä tavoitteita. Esimerkiksi asukastalon suunnittelu ja siitä keskustelu koettiin yhteiseksi tavoitteeksi, mutta toisaalta toimijat pyrkivät sen avulla saavuttamaan myös itselleen tärkeitä päämääriä. Järjestöillä korostui se, millä tavoin saada asukkaiden äänet kuuluviin esimerkiksi asumiseen liittyvissä asioissa. Kolmannen sektorin tavoitteina oli olla asukkaiden saavutettavissa, tarjota ja kehittää matalan kynnyksen palveluja alueella. Haastateltujen kolmannen sektorin edustajien organisaatioiden tavoitteena on kehittää yhteisöllisyyttä ja kohtaamispaikkoja sekä yhteistä tekemistä asukkaille alueella. Tavoitteena oli kehittää myös asukkaiden arkeen liittyvien ongelmien ratkaisumalleja, areenoja ja yhteisöjä, joiden avulla asukkaat voivat vaikuttaa heitä koskevista asioista. Järjestöt saattoivat olla kiinnostuneita omaan toimintaansa liittyvien tarpeiden ratkaisemisesta, kun kaupunki puolestaan pyrki asukastalokonseptilla ratkaisemaan työllisyyden edistämiseen ja

aktivoimiseen liittyvää yhteistyötä. Itse asiassa työllisyysnäkökulma näyttää korostuvan kaupungin toimijoiden tavoitteena yhteistyön kehittämisessä.

Lähes kaikki haastatellut olivat jo osallistuneet erään toisen asukastalon suunnitteluun ja toteuttamiseen toisaalla Espoossa, mikä osaltaan vaikutti siihen, millaiseksi yhteistyö arvioitiin nykytilanteessa. Aiemmat kokemukset arvioitiin lähinnä positiivisiksi tai neutraaleiksi. Yksi kolmannen sektorin edustajista kuvasi kuitenkin silloista suunnitteluvaihetta siten, että asukastalon suunnitteluun piti *"ängetä"* mukaan, jolloin pienemmät toimijat ovat heikommilla asioista sovittaessa. Asianomaiset kuvaukset kertovat sosiaalisilla areenoilla käytävästä kilpailusta, missä kilpailun kohteena on jaettavana olevat resurssit ja mahdollisuudet saavuttaa parempia puitteita oman organisaation toiminnalle.

Espoon keskukseen mahdollisesti sijoitettavan uuden asukastalon suunnittelua arvioitiin kriittisesti. Yksi kaupungin edustajista piti suunnittelua esimerkkinä epäonnistuneesta verkostoitumisesta. Kommentti liittyy siihen, että suunnitteluprosessia ei ole systemaattisesti koordinoitu, joten suunnitteluun osallistuvat toimijat tulevat mukaan spontaanisti, ikään kuin aiempien kumppanuussuhteiden perusteella. Kaiken kaikkiaan kaupungin edustaja arvioi kaupunkikehittämisen organisoitumisen nykytilaa metaforisesti *"villinä läntenä"*. Kaupungin edustajat olivat hyvin tietoisia järjestöjen asukastalokonseptin määrittelyyn ja sen haltijuuteen liittyvästä kilpailuasetelmasta.

Kaikki haastatellut käsittelivät Espoon keskuksen imagoon liittyviä kysymyksiä. Alueen huonon imagon katsottiin vaikuttavan olennaisesti alueen vetovoimaisuuteen ja koko alueen kehittämisedellytyksiin. Imagokysymys on keskeinen symbolinen tekijä, mikä tuli esiin monilla tasoilla. Imagokysymyksen ratkaiseminen on kaupunkikehittämisen keskeinen tavoite yleisellä tasolla. Asukastaloa koskevien näkemysten perusteella asukastalon imagon tulisi olla sellainen, ettei se leimautuisi vain tietyn väestönosan palveluksi. Imagokysymys liittyi myös toimijoiden haluun identifioitua neutraaleiksi toimijoiksi, koska sillä tavalla saattoi vakuuttaa olevansa riittävän laaja-alainen konseptinhaltija. Kiinnostavalla tavalla fyysiseen alueeseen (kaupunginosa) ja tilaan (asukastalo) liittyvä imagoproblematiikka oli siirtynyt määrittelemään myös toimijoiden keskinäisiä suhteita ja rooleja.

Itsensä ja roolinsa identifioiminen verkostossa

Espoon kaupungin edustajat määrittelivät itsensä toimenkuvansa kautta lähiökehittäjiksi, alueen palvelujen kehittämisestä vastaaviksi henkilöiksi. Haastateltujen rooleissa näytti vahvistuvan yhä enemmän yhteistyö kolmannen sektorin kanssa. Haastatellut kertoivat tämän liittyvän myös Espoon kaupungin ja järjestöjen välillä tehtyihin kumppanuussopimuksiin. Sosiaalipalvelujen kehittämistä vastaava haastateltu kertoi työllistämisenäkökulman luovan suurempaa tarvetta vahvistaa verkostoyhteistyötä. Kaupunkisuunnittelussa ilmaistiin myös vaikutusvallan ja välineiden puutetta asukasnäkökulman edistämiseksi esimerkiksi asukastilojen edistämisen suhteen. Oma rooli näyttäytyi enemmänkin informaation välittämisen kuin päätösvallan kautta. Kolmannen sektorin edustajat määrittelivät rooliaan yhteistyön rakentajiksi, sektoreiden yhdistäjiksi, dialogisuuden edistäjiksi ja "yhteen kokoaviksi opettajiksi". Järjestöt mielsivät roolinsa sektoreiden ylittävän yhteistyön mahdollistajiksi identifioimalla kehittämistarpeita konkreettisissa asioissa. Eräs järjestön edustaja toi esiin myös sen, että toimijaidentiteettiä on eri tilanteissa mietittävä aina uudelleen sen mukaan, mitä milloinkin tarvitaan. Kiinnostava yksityiskohta oli se, millä tavoin kolmannen sektorin edustajat määrittelivät itsensä neutraaleiksi toimijoiksi suhteessa asukastalokonseptin kehittämiseen Espoon keskuksen alueella. Tällä imagomäärittelyllä pyrittiin tietoisesti välttämään leimautumista vain omien tavoitteiden edistäjäksi tai muuten kapea-alaiseksi toimijaksi.

Verkostoyhteistyön luonne

Haastatellut kertoivat yhteistyön luonteesta, yhteistyötä edistävästä ja vaikeuttavista tekijöistä. He käyttivät erilaisia ilmaisuja kuvaamaan yhteistä toimintaa. Esiin tulivat käsitteet verkostoyhteistyö, kimppa, kumppanuus ja osallisuus. Kolmannen sektorin toimijoiden roolit ja puhutavat liittyivät pyrkimykseen olla lähellä ihmistä ja asukasta. Kaikki määrittelivät itsensä matalan kynnyksen toimijoiksi, tavoitteena olla helposti lähestyttävä ja saavutettava. Puheessa korostui huoli vaikeissa elämäntilanteissa elävien ja marginaaliin ajautuneiden asukkaiden tilanteen helpottamisesta, mihin pyrittiin hakemaan ratkaisuja ja toimintatapoja. Kaikkien toimijoiden näkökulmasta kaupunki näyttäytyi hallinnollisesti ja toiminnallisesti sektoroituneena, minkä ongelman ratkaiseminen nähtiin edellytyksenä palvelujen kehittämiselle asukkaiden tarpeita vastaaviksi. Kolmannen sektorin toimijat pitivät tärkeänä dialogisuutta, yhteisen kielen ja yhteisten kohtaamispaikkojen löytämistä, mikä mahdollistaisi sektorirajat ylittävän yhteistyön rakentumisen eri toimijoiden kesken. Haastatellut toimijat puhuivat ikään kuin asukkaiden tasolta. Myös kaupungin edustajat pitivät asukkaan ääntä ja keskustelua tärkeinä ja erilaisia informaatio- ja keskustelutilanteita olikin järjestetty Espoon keskuksen kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä. Kokemuksena olivat kuitenkin vähäiset osallistujamäärät ja näkemys siitä, että asukkaiden osallisuus alueen kehittämisessä toteutuu kehnosti. Dialogi kansalaisten suuntaan näytti kaupungin edustajien näkökulmasta toimivan järjestöjen kautta. Haastatellut kaupungin edustajat vaikuttivat jossain määrin turhautuneilta poikkihallinnollisen yhteistyön edistymiseen ja toimivampia yhteistyöstruktuureja kaivattiin. Järjestöjen esiintulot asukkaiden edustajina koettiin vaikuttavammaksi kuin virkamiestyönä tehty poikkihallinnolliset työskentely-yritykset. Kaiken kaikkiaan haastateltujen kaupungin edustajien puhe oli jonkinasteista turhautumispuhetta siitä, että hallintokuntien välillä yhteistyö ei edisty riittävässä määrin.

Lähes kaikki haastatellut toivat esiin myös tiettyä keskinäistä kilpailua ja jonkinlaista mustasukkaisuutta erityisesti kumppanuudesta kaupungin kanssa. Tämä asetelma voi toimia kahdessa roolissa, toisaalta se voi tuoda jonkinlaista varauksellisuutta avoimuuteen, mutta toisaalta se voi myös tehostaa yhteistyösuhteiden rakentumista. Toimintatavaksi tällaisessa kilpailutilanteessa eräs haastateltu kertoi valinneensa *“mukaan änkeämisen”* tiettyihin projekteihin, jotka olivat myös heidän kannaltaan kiinnostavia. Kaupungin edustajan sanoin: *“järjestöjen kanssa toimiminen on oma pelinsä, ovat mustasukkaisia keskenään vaikeivat suoraan sanokaan kuka pääsee markkinoille”*. Eräs järjestön toimija kuvasi omaa toimintaansa *“tyhmäksi”*, koska järjestö ei ollut ymmärtänyt ajoissa ryhtyä tuotteistamaan ja myymään palvelujaan. Haastatellun sanoin: *“Ei siinä avoimuuden kans oo mitään tekemistä. Nyt sitten kaikki järjestöt markkinoivat itseensä, omaa erinomaisuutta.”*

Yhteistyötä edistävät toiminnan konkreettisuus, erilaiset projektit, rohkeus ottaa yhteyttä ja tarttua asioihin. Kaupungin edustaja viittasi muutamaan kolmannen ja julkisen sektorin yhteistyöhankkeeseen sanoen: *“Joo ne on mun mielestä ollu niitä hyödyllisimpiä silleen, että ne on oikeesti tuonu jotakin konkreettista... Siellä oli jopa ihan projekti-ihmisiä töissä, ylimääräisiä resursseja, jotka oli niillä kohdealueilla.”* Toinen kaupungin edustaja kertoo esimerkin konkreettisuudesta toiseen kaupunginosaan aiemmin perustetun asukastalon suunnittelusta ja toteutuksesta: *“Se oli hyvä esimerkki aidosta yhteistyöstä ja ihan oikeesti se jatkuukin vielä. Siellä ihan hyvin pystytään koko ajan niissä säästämään ja sopimaan, mihinkä sitä toimintaa suunnataan.”* Samasta asukastalosta totesi kolmannen sektorin edustaja seuraavasti: *“Siellähän on se monitoimijaverkosto taustalla yhtenä, joka näyttäytyy yhtenä palikkana meille, mutta sehä on moninainen. Se on kymmenen vuoden ainakin porukka, mitä on toiminut, enemmänkin.”*

Kaikki haastatellut pitivät tärkeänä myös epävirallisemman yhteisyyden kokemista ja toisilta oppimista. Muutaman kerran mainittiin yhteistyötä edistäviksi tekijöiksi se, että toistensa kanssa tekemisissä tulee olla *“hyvät tyypit”*, joilla on kyky ja mahdollisuus toimia yhdessä.

Verkostoyhteistyön syveneminen edellyttää onnistuneita yhteistyön kokemuksia ja useamman vuoden toimintaa sekä aikaa. Kaiken kaikkiaan yhteistyön kehittymistä kuvattiin hitaaksi.

Verkoston toimijoiden vaihtuvuus vaikeuttaa verkostoyhteistyön sujumista. Yhteistyötä vaikeuttavat myös epäselvät kumppanuusroolit verkostossa. Esimerkiksi järjestöjen edustajat pohdiskelivat sitä, ovatko järjestöt kumppaneita vai palveluiden tuottajia ja myyjiä. Selkeän yhteistyörakenteen tarve tuli esiin useissa puheenvuoroissa. Yhteistyöstä koituvat hyödyt nähtiin lisääntyvinä vaikuttamismahdollisuuksina ja asukkaiden äänen esille saamisena.

Yhteistyössä korostettiin yhteistä tahtotilaa, jota pidettiin tärkeämpänä kuin resursseja. Eräs kolmannen sektorin edustaja kuvasi verkostotyötä myös kriittisemmin. Haastatellun mukaan verkostoyhteistyötä voidaan käyttää ongelmien sysäämiseksi seuraavalle taholle. Hallinnollisten sektorirajojen arvioitiin ehkäisevän hyvää yhteistyötä. Verkostoyhteistyön katsottiin vaativan hyvää johtamista ja ongelmaksi nähtiinkin epäselvyys siitä, kenen vastuulle johtaminen kuuluu. Ongelmakohtina pidettiin myös yhteisen kielen ja keskustelupaikkojen puuttumista.

Verkostoyhteistyön kehittämisessä pidettiin tärkeinä asioina yhteisiä tavoitteita, yhteisöllisyyttä, vastuullisuutta omasta toiminta-alueesta ja henkilösuhteita. Julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyön kehittämiseen liittyvänä ristiriitaisena ilmiönä ja jännitteenä tuli esille yhteistyöroolien uudelleen määrittelyyn liittyvät kysymykset. Kaupungin edustaja pohti kaupungin ja palveluja tuottavien järjestöjen kanssa tehtävän yhteistyön selkeyttämistä siten, että siitä tulisi enemmän tilaaja–tuottaja -tyyppinen järjestely, joka voisi tukea paremmin työllistämiseen ja aktivoimiseen liittyviä tavoitteita. Kaupungin edustaja toisaalta vieroksui ajatusta *“kansalaistoiminnan kilpailuttamisesta”*. Haastatellut kolmannen sektorin toimijat suhtautuivat kielteisesti tämän tyyppiseen kilpailutukseen ja pitivät *“kumppanuusmallia”* sopivampana järjestelynä.

Yksi kiinnostavimmista verkostoyhteistyön jäsentäjistä liittyi aktivoivan sosiaalipoliitikan ja kuntien työllistämismahdollisuuksien lisääntymiseen. Sosiaalipalveluissa asukastalosta toivotaan myös työllisyyttä ja aktivointia tukevaa toimintaympäristöä. Kuntien vastuu työllisyyden hoidossa sekä sosiaaliseen kuntoutukseen liittyvän lainsäädännön lisääntyminen johtanee myös julkisen ja kolmannen sektorin suhteiden muodollistumiseen uudella tavalla. Tuttuussuhteisiin nojautuvan kumppanuuden muuntuminen kilpailutetuksi kumppanuudeksi palveluiden tilaaja-tuottajamallissa jäsentää verkostoyhteistyötä uudella tavalla. Järjestöt ja yhdistykset ovat erilaisessa vaiheessa palvelujensa tuotteistamisessa. Yksi toimijoista on esimerkiksi suurimpia lastensuojelupalvelujen tarjoajia Espoossa, mutta osa toimijoista on vasta herännyt pohtimaan tuotteistamiskysymyksiä. Järjestöt tarjoavat kaupungin näkökulmasta sekä palveluja että kansalaistoimintaa. Kaupungin edustaja toteaa tähän liittyen: *“Sitten on ihan selkeesti tää kansalaistoiminnan puoli... Todettiin ettei lähdetä kilpailuttamaan matalan kynnyksen kohtaamispaikkojen toimintaa. Se oli selkee kannanotto järjestöiltä. Ite sitä aina välillä miettiny, että se vois selkeyttää tota peliä mutta mutta. Aika monessa kunnassa on huomattavasti selkeemmin kilpailutettu.”*

Yhteenvetoa tuloksista

Kaikki toimijat kuvastivat verkostoaan liittämällä siihen sekä julkisen että kolmannen sektorin toimijoita. Keskeistä tässä yhteistyössä olivat erilaiset yhteistyöhankkeet ja projektit ja kumppanuussopimukset. Haastateltavat kuvasivat verkostoyhteistyötä omien organisaatioidensa intressien edistämisen näkökulmasta, vaikka yhteistyössä jaettiin myös yhteisiä intressejä, kuten matalan kynnyksen palvelujen ja asukkaiden osallisuuden, edistäminen. Erilaiset hankkeet ja projektit näyttivät edistävän verkostoyhteistyötä, joka liittyi konkreettisesti uusien resurssien ja työntekijöiden saamiseen palveluja tuottamaan. Tällainen kumppanuuksien lisääntyvä organisoituminen on ilmeisesti osa laajempaa julkisen ja

kolmannen sektorin välillä tapahtuvaa muutosta (Kiviniemi & Saarelainen 2009, 40–41). Yhteistyön tiivistyminen asukastalon, työllisyyden ja aktivoinnin ympärille näytti korostavan julkisen sektorin merkitystä yhteistyön tavoitteiden kannalta. Tässä yhteydessä julkinen sektori voidaan nähdä toimijaverkkoteorian mukaisen kääntäjän roolissa. Vaikka kolmannen sektorin edustajat – kuten myös julkisen sektorin edustajat – määrittivät oman roolinsa yhteistyön rakentajiksi ja sektorirajat ylittävän dialogisuuden edistäjiksi, verkostoyhteistyössä roolit olivat muutoksessa ja selkeyttämisen tarpeessa. Esimerkkinä palvelujen tuottamiseen liittyvät järjestelyt ja vastuut julkisen ja kolmannen sektorin välillä. Toimijoiden epävirallinenkin kumppanuus ja yhteistyön epämuodollisuus näyttivät toimivan hidasteina tässä muutoksessa. Kolmannen sektorin toiminta on ilmeisesti jakautumassa kahteen erilaiseen rooliin, palvelujen tuottamiseen sekä perinteisempään kansalaistoimintaan. Nämä roolit voivat esiintyä myös kunkin yksittäisen toimijan omassa toiminnassa.

Verkostoyhteistyötä edistävinä tekijöinä nähtiin onnistuneet yhteistyön kokemukset, usean vuoden yhteinen toiminta ja aika sekä yhteistyöhön kykenevät ja sitoutuvat henkilöt. Verkostoyhteistyötä ehkäisevinä tekijöinä mainittiin toimijoiden vaihtuvuus ja keskinäinen kilpailu. Yhteistyön hyötyinä nähtiin vaikuttamismahdollisuudet sekä asukkaiden äänen esille saaminen. Sennettin (2002, 20) argumentti siitä, että luottamuksellisten, lojaalien ja epävirallisten yhteistyösuhteiden kehittyminen vaatii aikaa, saa tukea myös omassa tutkimuksessamme.

Airan (2012) mukaan toimiva verkostoyhteistyö edellyttää keskinäisen kilpailun hallintaa, erilaisuuden hyödyntämistä, tavoitteellisuutta ja suunnitelmien konkretisointia toiminnaksi, mikä tuli esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Verkostoyhteistyö voidaan nähdä metaforisesti kumppanuutena tai, kuten eräs haastateltava ilmaisi, “kimppana”. Verkostoyhteistyön käsittäminen kumppanuutena (Kiviniemi & Saarelainen 2009) voi muuttaa yhteistyön virallista luonnetta ja korostaa epävirallisen vuorovaikutuksen ja henkilösuhteiden merkitystä. Verkostoyhteistyö käsitettynä tällä tavalla voi lieventää hierarkisia valtasuhteita tai muuttaa ne ainakin näkymättömämmiksi.

Verkostoyhteistyön muotoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on tarpeellista tarkastella moninäkökulmaisesti. Esimerkiksi toimijaverkkoteorian soveltaminen konstruktivistisesta grounded theory -näkökulmasta tuotti mielenkiintoisia tuloksia yhteistyösuhteita määrittävistä tekijöistä. Materiaalisten ja inhimillisten toimijoiden välinen vuorovaikutus ja suhteet tulivat esiin merkittävällä tavalla. Esimerkkinä asukastalon merkitys yhteistyötä jäsentävänä elementtinä. Menetelmä mahdollisti verkostoyhteistyön tarkastelun kokonaisuutena ja kompleksisena. Haastatellut toimijat edustavat omia sosiaalisia maailmojaan, toimivat useilla eri areenoilla, mutta verkostoyhteistyössä he kohtaavat yhteisillä areenoilla, jotka näyttävät yhteistyön, omien tavoitteiden ja keskinäisen kilpailun kenttinä. Tämä on tyypillinen ilmiö verkostoyhteistyölle, missä ovat läsnä toimijoiden omat tavoitteet yhteisten tavoitteiden rinnalla (Aira 2012, 141).

Kirjallisuus

- Aira, A. (2012) Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä Studies in Humanities 179. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Aro, J. (1998) Verkosto yhteiskuntatieteellisenä metaforana. *Tiede & edistys* 23 (3/98), 187–197.
- Callon, M., Law, J. & Rip, A. (1986) *Mapping the Dynamics of Science and Technology*. London: Macmillan Press.
- Charmaz, K. (2006) *Constructing Grounded Theory. A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: Sage.

- Chang, H. (2007) Autoethnography: Raising cultural consciousness of self and others. Teoksessa G. Walford (toim.) *Methodological Developments in Ethnography. Studies in Educational Ethnography*, Vol. 12, 207–221.
- Clarke, A. E. (2005) *Situational Analysis. Grounded Theory after Postmodern Turn*. London: Sage.
- Doloriert, C. & Sambrook, S. (2012) Organisational autoethnography. *Journal of Organizational Ethnography*, 1 (1), 83–95.
- Ellis, C. (2004) *The Ethnographic I: A Methodological Novel about Autoethnography*. Walnut Creek: AltaMira Press.
- Flick, U. (1996) *Psychologie des technisierten Alltags. Soziale Konstruktion und Repräsentation technischen Wandels in verschiedenen kulturellen Kontexten*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Flick, U. (2009) *Introduction to Qualitative Research*. 4. painos. London: Sage
- Heikkinen, H. L. T., Kontinen, T. & Häkkinen, P. (2008) Toiminnan tutkimuksen suuntaukset. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 39–76.
- Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (2008) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura
- Huhtamäki, J. & Parviainen, O. (2013) Verkostanalyysi sosiaalisen median tutkimuksessa. Teoksessa S. Laaksonen, J. Matikainen & M. Tikka (toim.) *Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*. Tampere: Vastapaino, 245–273.
- Juujärvi, S., Pessa, K., Salin, O & Lund, V. (2013) *Välittävät, valittavat verkostot – tutkimussuunnitelma*. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Kiviniemi, M & Saarelainen, T. (2009) Paikallisten kumppanuuksien monet kasvot: viitekehityksen kehittäminen kansalaistoiminnan ja julkisen sektorin verkostoitumisen tutkimusta varten. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 1, 38–55.
- Latour, B. (2005) *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network Theory*. Oxford: University Press.
- Linnamaa, R. (2004) Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. *HAUS-julkaisuja* 1/2014. Haus-kehittämiskeskus. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Linnamaa, R. & Sotarauta, M. (2002) Verkostojen utopia ja arki. *Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta*. *SENTE-julkaisuja* 7. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Mattila, M. & Uusikylä, P. (1999) *Verkostoyhteiskunta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Moreno, J. L. (1953) *Who Shall Survive? Foundations of Sociometry, Group Psychotherapy and Sociodrama*. 2. painos. [online]. <URL: <http://www.asgpp.org/docs/wss/Front%20Matter/index.html>>. Luettu 12.9.2014.
- Nelson, G. & Prilleltensky, I. (2005) *Community Psychology. In Pursuit of Liberation and Well-Being*. London: Palgrave Macmillan.
- Pink, S. (2007) *Doing Visual Ethnography: Images, Media and Representation in Research*. London: Sage.
- Pohjola, A (1991) Yhteistyöstä yhteiseen työhön. Teoksessa L. Hokkanen, P. Kinnunen, A. Pohjola, K. Urponen & R. Väärälä. *Palvelutilkuista yhteiseen työhön. Kemijärven hyvinvointipalveluprojektin osaraportti*. Rovaniemi: Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja 32, 111–126.
- Poutiainen, T. (2014) "Kokonaisuutena ei ollut paha harjoitus" – eTampere-kehittämishjelma verkostojen rakentajana. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis*: 1403. [online]. <URL: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95099/978-951-44-9410-9.pdf?sequence=1>>. Tampere. Tampereen yliopisto. Luettu 8.10.2014.
- Salin, O. (2010) *Työntekijän sosiaalisen identiteetin valinnat*. *Acta Universitatis Tamperensis*: 1500. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Sennett, R (2002) *Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta*. Suom. E. Kivinen & D. Kivinen. Tampere: Vastapaino.