



# Hyvinvointia ja terveyttä edistävän allianssin johtaminen Keski- Uudenmaan hyvinvointialueella

Saveli Näkkäläjärvi

OPINNÄYTETYÖ  
Helmikuu 2023

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

NÄKKÄLÄJÄRVI, SAVELI:

Hyvinvointia ja terveyttä edistävän allianssin johtaminen Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella

Opinnäytetyö 112 sivua, joista liitteitä 18 sivua  
Helmikuu 2023

---

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella toteutettiin vuosina 2020–21 osana Sosiaali- ja terveysministeriön rahoittamaa rakenneuudistuksen hanketta hyvinvointia ja terveyttä edistävä yhteistyöhanke eli Hyte-allianssi. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Hyte-allianssin tähänastista toimintaa, sen tavoitteita ja johtamista. Tavoitteena oli löytää verkostojohtamisen ja yhteistyön keinoja Hyte-allianssin tulevaisuuden työskentelyn parantamiseksi.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena Hyte-allianssin työryhmässä. Tutkimus sisälsi kyselytutkimuksen ja tulevaisuuden muisteluna toteutetun ryhmätyön. Kyselytutkimuksen monivalintakysymysten aineisto analysoitiin tilastollisesti. Kyselytutkimuksen ja ryhmätyön avoimien kysymysten aineisto analysoitiin laadullisesti aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimuksen tuloksia hyödynnettiin toimintatutkimuksessa.

Hyte-allianssi näki kolmannen sektorin ydintehtäväksi edunvalvonnan, hyvinvointipalveluiden saatavuuden varmistamisen ja vertaistukitoiminnan. Toteutunut työskentely oli koettu aktiiviseksi ja tavoitteelliseksi. Keusoten aktiivinen rooli oli koettu oikeaksi. Ilmapiiri oli koettu rennoksi, sallivaksi ja avoimeksi. Tiedottaminen oli koettu sujuvaksi. Toimintaa myös kritisoitiin epäselvistä tavoitteista ja vastuunjaosta.

Hyte-allianssin toiminnan perustana nähtiin yhteiset tavoitteet ja demokraattisuus. Hyte-allianssin tehtävinä pidettiin terveyden edistämistä, ennaltaehkäisevää toimintaa ja tukipalveluita. Hyte-allianssin toteutuneen ja tulevan johtamisen vaatimuksina pidettiin asioiden johtamisen, ihmisten johtamisen ja hallinnoinnin taitamista. Hyvän verkostojohtajan ominaisuuksiksi voitiin nimetä järjestelmällisyys, tasa-arvoisuus, innostavuus, kyky tiedottaa tehokkaasti ja kyky hoitaa useita asioita samanaikaisesti. Hyte-allianssin on tulevaisuudessa pyrittävä tuottamaan selkeät ja asiakaslähtöiset palvelut, mitä varten olisi hyödyllistä selvittää asukkaiden näkemyksiä nykyisten palveluiden laadusta ja kehittämisen tarpeista.

---

Asiasanat: verkostojohtaminen, allianssityö, kolmas sektori, julkinen sektori

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's degree in development and management of health Care and Social Services

NÄKKÄLÄJÄRVI, SAVELI:

Leadership of the Alliance for the Promotion of Health and Well-Being in Central Uusimaa

Master's thesis 112 pages, appendices 18 pages  
February 2023

---

The purpose of the thesis was to study the goals, management and achievements of an Alliance for Promotion Health and Well-Being in Central Uusimaa. The aim was to find alternatives of network management and to improve the future work of the Alliance.

The thesis was carried out as an action research, which included quantitative and qualitative methods. Quantitative data were analysed using statistical methods and qualitative data through data-driven content analysis.

The Alliance's most important tasks considered being representing the interests of its members, guaranteeing preventive welfare services and peer support activities. The members of the alliance thought network work should be based on concrete goals and democracy, the tasks of the network manager organization and communication of activities, as well as the fostering of team spirit and equality.

Alliance work is about managing issues and leading people while the leader must act systematically, equally and must be capable to deal with several matters at the same time. In the future, it could be useful to map the residents' experiences of the alliance's operations, as well as the municipal citizens' wishes regarding future operations.

---

Key words: network management, alliance work, third sector, public sector

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .	9
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS.....	10
	3.1. Hyte-allianssin toiminta Keusotessa.....	10
	3.2. Kolmannen sektorin roolin kehityskulku osana sosiaali- ja terveysalan hyvinvointipalveluita .....	12
	3.3. Sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistuksen tuomat muutokset kolmannen sektorin toimintaan.....	15
4	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT.....	17
	4.1. Tiedonhaku.....	17
	4.2. Verkostoituminen sosiaali- ja terveysalalla .....	19
	4.2.1 Verkoston syntyminen ja toiminnan edellytykset .....	19
	4.2.2 Verkostoitumisen hyödyt ja erityispiirteet sosiaali- ja terveydenhuollon alalla.....	21
	4.3. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan hybridiorganisaatiot ja niiden johtaminen 23	
	4.3.1 Monialaisen ja monitoimijaisen yhteistyön johtaminen .....	23
	4.3.2 Verkostojohtajan roolit ja pätevyys.....	29
	4.4. Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä .....	32
5	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTTAMINEN .....	36
	5.1 Toimintatutkimus.....	36
	5.2. Kyselylomakkeen laatiminen ja kyselyn toteutus.....	39
	5.3. Tulevaisuuden muistelu haastattelun muotona.....	41
	5.4. Aineiston analyysi .....	43
	5.5. Aineiston keruu ja analyysi toimintatutkimuksessa.....	45
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	48
	6.1. Kyselytutkimuksen tulokset.....	48
	6.1.1 Kyselyn vastaukset ja taustatiedot .....	48
	6.1.2 Kolmannen sektorin rooli sosiaali- ja terveydenhuollon hyvinvointipalveluiden tuottamisessa.....	48
	6.1.3 Hyte-allianssin tähänastinen toiminta ja johtaminen.....	50
	6.1.4 Hyte-allianssin toiminnan kehittäminen ja johtaminen tulevaisuudessa .....	51
	6.2. Tulevaisuuden muistelu .....	56
	6.2.1 Tavoiteltava Hyte-allianssin yhteistyötä edistävä työ.....	57
	6.2.2 Hyte-allianssin toiminnan tavoiteltu painopiste .....	60
	6.2.3 Näkymiä onnistuneesta Hyte-allianssin toiminnasta.....	62
	6.2.4 Hyte-allianssin toiminnan vahvuudet.....	64
	6.2.5 Organisaation ja yksilön panostus Hyte-allianssin toimintaan.....	65

6.2.6	Henkilökohtaisen onnistumisen kokemus .....	66
6.2.7	Koettu tuen tarve Hyte-allianssin toiminnassa .....	67
6.2.8	Hyte-allianssin johtamiseen liittyvät huolet ja ratkaisut.....	68
7	POHDINTA.....	71
7.1.	Tutkimuksen luotettavuus .....	71
7.2.	Tutkimuksen eettisyys.....	72
7.3.	Tutkimuksen keskeiset havainnot .....	73
7.3.1	Hyte-allianssin yhteiset päämäärät .....	75
7.3.2	Kokemus hyte-allianssin tähänastisesta toiminnasta, kehitystyöstä ja johtamisesta.....	79
7.3.3	Hyte-allianssin toiminnan ja yhteistyön kehittäminen ja johtamisen	80
7.4.	Lopuksi .....	84
7.5.	Jatkotutkimuksen aiheet .....	85
	LÄHTEET .....	86
	LIITTEET .....	95
	Liite1 Kyselylomake .....	95
	Liite 2 Raportti 1 .....	97
	Liite 3 Flinga-harjoitus.....	102
	Liite 4 Raportti 2 .....	103
	Liite 5 Tulevaisuuden muistelu .....	109
	Liite 6 Raportti 3 .....	109

## 1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisvastuu on siirtynyt vuoden 2023 alussa kunnilta hyvinvointialueille. Uudessa järjestelyssä on 21 hyvinvointialuetta, minkä lisäksi Helsinki ja Ahvenanmaa järjestävät omat palvelunsa itsenäisesti. Uudistus tarvittiin, koska aikaisemmin palveluihin ja hoitoihin pääsy on usein viivästynyt hajanaisen järjestelmän takia. Suomen kansa ikääntyy ja syntyvyys laskee, minkä seurauksena verotulot vähenevät, vaikka hoivaan tarvitaan yhä enemmän varoja. Sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistuksen pyrkimys on ollut saada järjestettyä laadukkaat sosiaali- ja terveyspalvelut yhdenvertaisesti kaikille kansalaisille. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.) Palvelut tuotetaan pääosin julkisesti, yksityisen ja kolmannen sektorin täydennyksellä (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.). Väestörakenteen muutoksen seurauksena huoltosuhde heikkenee ja työvoimapula lisääntyy (Valkonen & Lassila 2021, 49–54).

Sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistuksen keskeisinä tavoitteina on ollut hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen, yhdenvertaisten ja laadukkaiden sosiaali- ja terveyspalvelujen turvaaminen kaikille suomalaisille, palveluiden saatavuuden ja saavutettavuuden parantaminen, ammattitaitoisen työvoiman saannin turvaaminen. Lisäksi uudistuksen tavoitteena on ollut vastata yhteiskunnallisten muutosten mukanaan tuomiin haasteisiin ja hillitä kustannusten kasvua. Palvelujärjestelmän haasteet poikkeavat toisistaan eri puolilla maamme. Ikääntyvän väestön alueilla sosiaali- ja terveyspalveluiden saatavuudessa on ongelmia, kun puolestaan pääkaupunkiseudulla väestönkasvu ja maahanmuuttajien määrän kasvu aiheuttavat haasteita sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämiseen. (Valtioneuvosto n.d.)

Keski-Uudellamaalla on ryhdytty järjestämään sosiaali- ja terveyspalveluita kuuden kunnan voimin vuoden 2019 alusta. Keski-Uudenmaan hyvinvointialue (myöhemmin Keusote) on perustettu vuonna 2017 ja se muodostaa noin 200000 asukkaan väestöpohjan. Keusote on käynnistänyt rakenneuudistuksen hankesuunnitelman keväällä 2020 ja hanke on saanut Sosiaali- ja terveysministeriön rahoituksen vuosille 2020–21. (Keski-Uudenmaan rakenneuudistus 2020.)

Keusoten rakenneuudistuksen yhteydessä on käynnistetty hyvinvointia ja terveyttä edistävä yhteistyöhanke eli Hyte-Allianssi (myöhemmin Hyte-allianssi), jossa on ollut mukana Keusote, alueen kunnat ja kolmannen sektorin edustajia. Keusoten alueellisessa hyvinvointisuunnitelmassa on määritelty kuntayhtymän ja muiden toimijoiden yhteiset tehtävät asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi sekä eriarvoisuuden vähentämiseksi. (Keusote n.d.)

Hyte-allianssi on tuottanut yhteistyönä internetsivustot ”Tukea hyvinvointiin ja terveyteen”. Sivustolle on tehty 28 kolmiportaista eri osa-alueen hyvinvointia ja terveyttä tukevaa polkua, joiden opastuksella kävijä saa tukea tarvitsemaansa ongelmaan. Sivuston tarkoituksena on ohjata käyttäjiään kohti ennaltaehkäisevää ja itsehoidollista polkua, missä kolmannen sektorin toiminta on keskeisessä asemassa. (Keusote n.d.a.)

Tämä opinnäytetyö on tehty Keusoten Hyte-allianssin toimeksiannosta. Työ on toteutettu toimintatutkimuksena. Työn tarkoituksena on ollut auttaa Hyte-allianssin osapuolia ymmärtämään paremmin verkoston johtamiseen liittyviä erityispiirteitä ja löytämään johtamisen keinoja tehtyjen suunnitelmien viemiseksi käytäntöön.

Työn aihe on ajankohtainen, koska sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiseksi ollaan nyt muodostamassa uutta tapaa toimia, jossa kehittämissvaiheessa ollaan ottamassa mukaan kolmannen sektorin toimijat. Järjestöjen osuus on nähty tärkeänä osana uudistuksen toimeenpanoa alusta alkaen, jolloin kansalaisten osallistumismahdollisuudet ja järjestöjen toiminta voitaisiin huomioida mahdollisimman hyvin uusissa rakenteissa ja prosesseissa (Valtioneuvosto n.d.a.).

Järjestöjen rooli on merkittävä alueiden asukkaiden hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämässä ja vahvistamisessa. Järjestöjen tarkoitus on lisätä yhteiskunnassa ihmisten osallisuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia, joiden ääni kuuluu muuten heikosti yhteiskunnassa. Sosiaali- ja terveystieteiden järjestöt, liikuntajärjestöt, kulttuurijärjestöt ja pelastusjärjestöt ovat kuntien ja hyvinvointialueiden tärkeitä kumppaneita erityisesti hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämässä. Hyvinvointialueiden, kuntien ja järjestöjen sekä muiden toimijoiden yhteistyön edellytyksenä on yhteisistä tavoitteista, tehtävistä ja niiden seurannasta sopiminen. Järjestöyhteistyön toiminnan edellytyksenä on yhteistyörakenteiden ja –prosessien yhteiset suunnitelmat. Järjestöjen

tulee olla osa uudistuksen toimeenpanoa alusta asti, jotta kansalaisten osallistumismahdollisuudet ja järjestöjen toiminta huomioitaisiin mahdollisimman hyvin uusissa rakenteissa ja prosesseissa. (Valtioneuvosto n.d.a.)



## 2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Hyte-allianssin tähänastista toimintaa, sen tavoitteita ja johtamista.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää verkostojohtamisen ja yhteistyön keinoja Hyte-allianssin tulevaisuuden työskentelyn parantamiseksi.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Mitä yhteisiä päämääriä Hyte-allianssin toimijoilla on?
- 2) Millaiseksi Hyte-allianssin tähänastinen toiminta, kehitystyö ja johtaminen on koettu?
- 3) Kuinka Hyte-allianssin toimintaa ja yhteistyötä tulisi kehittää ja johtaa?

### 3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

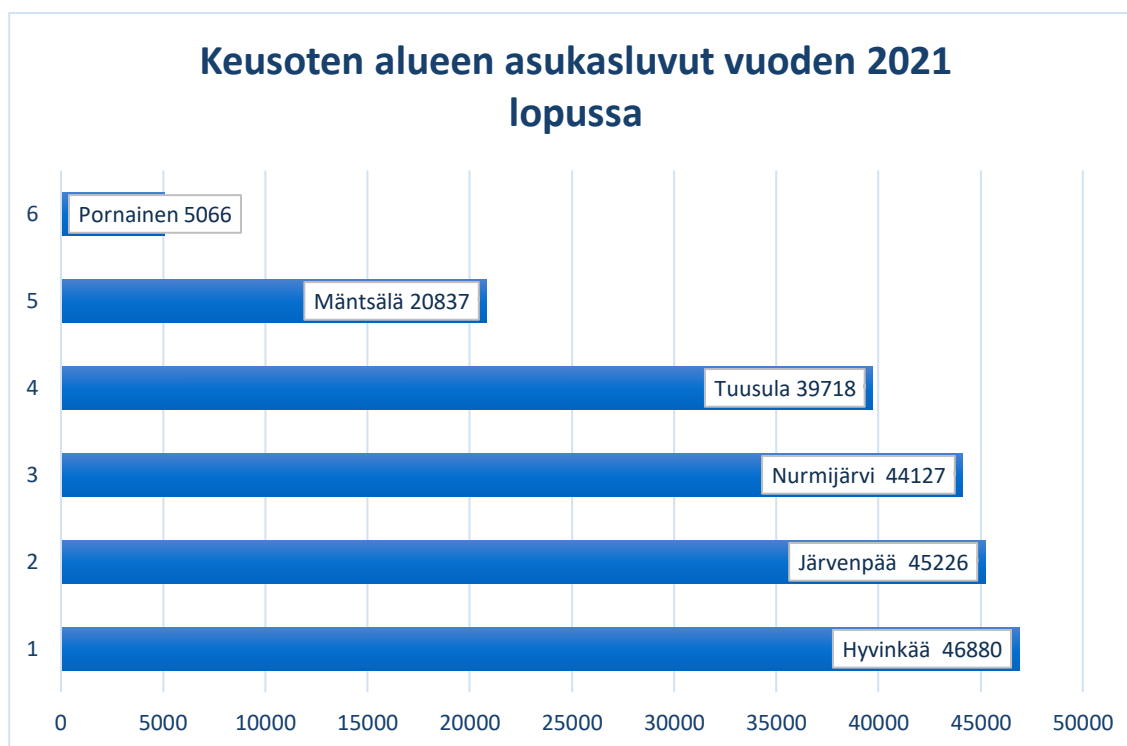
#### 3.1. Hyte-allianssin toiminta Keusotessa

Keski-Uudellamaalla sosiaali- ja terveyspalveluiden alueellinen rakennemuutos aloitettiin oma-aloitteisesti hyvissä ajoin ennen vuonna 2023 voimaan tullutta hyvinvointialueita koskevaa lakia. Keusote on perustettu kesäkuussa 2017 ja se on tuottanut alueen sosiaali- ja terveyspalvelut vuoden 2019 alusta lähtien. Keusote toteutti vuosina 2020–21 Sosiaali- ja terveysministeriön rahoituksella rakennemuutokseen tähtäävän hankkeen, jonka pohjalta käynnistettiin julkisen sektorin, kolmannen sektorin ja seurakuntien muodostama, kansalaisten hyvinvointia ja terveyttä edistävä Hyte-allianssi. (Keski-Uudenmaan rakenneuudistus 2020.)

Hyte-Allianssin toiminnan tavoitteena on ollut pyrkiä tunnistamaan alueella toimivat sosiaali- ja terveysalan järjestöt sekä niiden tekemä työ. Toiminnan tarkoituksena on ollut vahvistaa yhteistyötä ja jakaa tietoa osapuolten välillä. Lisäksi yhteistyöllä on pyritty tuomaan terveyden edistämiseen liittyvää toimintaa asukkaiden keskuuteen. (Keusote n.d.)

Julkisen sektorin edustus ja työnjako Hyte-Allianssissa

Allianssin toiminnassa on ollut mukana Keusotesta 13 eri tahoja sosiaali- ja terveysalan avosairaala- ja kuntoutuspalveluiden toiminnasta sekä niihin liittyvistä asiointia helpottavista tukipalveluista (Keusote n.d.). Lisäksi mukana on 6 kuntaa ja kaupunkia, jotka muodostavat yhteensä noin 200 000 asukkaan väestöpohjan. Keusoten kuntien ja kaupunkien asukasluvut on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1 Keusoten asukasluvut vuoden 2021 lopussa (Tilastokeskus)

### Järjestöt Allianssissa

Hyte-allianssin toimintaan oli ilmoittautunut 44 Keski-Uudenmaan alueella toimivaa yhdistystä ja 10 seurakuntaa tai uskonnollista yhteisöä. Järjestöpuolelta aktiivisiksi toimijoiksi osoittautui 13 yhdistystä. Toiminta perustuu avoimien ovien periaatteeseen, eli toimintaan on mahdollista liittyä koko ajan. (Keusote n.d.)

### Hyte-allianssin toiminta vuosina 2020–21

Hyte-allianssi oli kokoontunut etäyhteyden välityksellä vuoden 2020 aikana 13 kertaa vaihtelevin kokoonpanoin. Osallistujia oli ollut keskimäärin noin 15 henkilöä, vaihdellen 4–26 välillä. Lisäksi syyskauden 2020 aikana oli järjestetty seitsemän työpajaa. Vuoden 2021 aikana oli järjestetty neljä tapahtumaa, jolloin järjestöt olivat saaneet mahdollisuuden esittäytyä. Työpajatoiminta oli jatkunut vuoden 2021 aikana. Hyte-allianssin projektin päätöstilaisuus järjestettiin vuoden 2021 joulukuussa. (Muistiot 2020–21).

Hankkeessa kerätyn tiedon ja Hyte-allianssin tekemän työn perusteella on kuvattu Keusoten internetsivuille 29 ennaltaehkäisyn näkökulmasta tehtyä asukaspolkua. Polut on luotu siten, että asukkaat saavat aihepiireittäin selkeät ja ymmärrettävät tiedot ja ohjeet järjestöjen tarjoamista tukipalveluista. (Keusote n.d.).

### **3.2. Kolmannen sektorin roolin kehityskulku osana sosiaali- ja terveysalan hyvinvointipalveluita**

Kunnilla on lainsäädännön perusteella vaihtoehtoisia tapoja järjestää palveluita asukkailleen. Perustuslain 124§ säännösten mukaan tehtäviä voidaan antaa muille kuin viranomaisille, silloin kun se on tarkoituksenmukaista, eikä vaaranna perusoikeuksia. Laissa on määriteltä, että merkittävää julkisen vallan käyttöä sisältäviä tehtäviä voidaan antaa vain viranomaisille. (Suomen perustuslaki 1999.) Järjestöt ovat mukana sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisen uudistuksen (hyvinvointialueet) toimeenpanossa alusta asti, jotta kansalaisten osallistumismahdollisuudet ja järjestöjen toiminta voitaisiin ottaa huomioon uusissa rakenteissa ja prosesseissa mahdollisimman hyvin (Valtioneuvosto n.d.a.).

Suomalainen kunnallishallinnon kehitys on alkanut suuntautua 1980-luvun lopulla kohti uudistusta, jossa byrokraattinen, konemainen hallinto haluttiin muuttaa joustavammaksi, palvelukykyisemmäksi ja tehokkaammaksi. Kuntien itsehallintoa ja itseohjautuvuutta haluttiin lisätä purkamalla sääntelyä ja lisäämällä kuntien valinnan mahdollisuuksia. Kansainvälisessä alan tutkimuksessa tätä hallinnon muutosta on tarkasteltu muutoksena perinteisestä byrokraattisesta julkishallinnosta uuteen julkisjohtamiseen (New Public Management) ja hallintaan (governance), sekä sittemmin jonkinlaiseen (verkosto)hallintaa korostavaan malliin. Näiden kahden muutostrendin voidaan sanoa olleen kaksi tärkeintä julkisen hallinnon kehityksen suuntausta kahden vuosikymmenen aikana 1990-luvulta alkaen. (Haveri 2011, 132–134.) Uusi julkinen hallinta ei varsinaisesti korvaa aikaisempia hallinnonuudistusten malleja, vaan se hyödyntää ja kehittää niiden ominaisuuksia, kuten New Public Management-ajattelulle ominaista markkinoitumista ja palvelujen kilpailuttamista (Hakari 2013, 66).

Uusi julkisjohtaminen pyrkii Stokerin (2011) mukaan pitämään politiikan ja hallinnon erillään toisistaan. Tällöin politiikka määrittelee hallinnon suuntaa jättäen silti käytännön toteutuksen hallinnolle itselleen. Uudessa julkisessa hallinnassa politiikkaa ja hallintoa ei puolestaan eroteta toisistaan. Vaaleilla valitut poliittiset johtajat, hallinto ja merkittävimmät sidosryhmät sitoutuvat yhdessä etsimään ratkaisuja yhteisön ongelmiin ja tehokkaaseen palvelutuotantoon. Näin tehtyjä ratkaisuja on mahdollista kyseenalaistaa ja arvioida vaaleissa, kansanäänestyksissä, avoimissa keskustelufoorumeissa sekä valvonnan avulla.

Uuden julkisen hallinnan suhde perinteiseen julkiseen hallintoon ja uuteen julkisjohtamiseen voidaan kuvata taulukon 1 tavoin. (Hakari 2013,35; Stoker 2011, 18.)

Perinteisessä julkishallinnossa (PA) korostuvat byrokraattisuus ja politiikka ja hallinto haluttiin pitää toisistaan erillään. New Public Management (NPM) -periaatteen aikakaudella suhde muuttui markkinasuuntautuneeksi ja järjestöt katsottiin osaksi palvelumarkkinoita. Uusi julkinen hallinta (NPG) edustaa kunnallishallinnan ”kolmatta aaltoa”, joka on jatkumoa byrokraattisesta julkishallinnosta ja sitä seuranneesta uudesta julkisjohtamisesta. Siinä verkostojen merkitys on korostunut, ja suhde perustuu kumppanuustoiminnalle ja järjestöjen rooli nähdään paikallisessa hyvinvointipolitiikassa merkittävänä. (Möttönen & Niemelä 2005, 101–102; Hakari 2013, 41.)

TAULUKKO 1. Uuden julkisen hallinnan osat verrattuna julkiseen hallintoon ja uuteen julkisjohtamiseen (mukaillen Hakari 2013,37 ja Stocker 2011,18).

	Perinteinen julkinen hallinto (PA)	Uusi julkisjohtaminen (NPM)	Uusi julkinen hallinta (NPG)
<b>Teoriaperusta</b>	Valtiotiede, julkinen politiikka	Julkisen valinnan teoria/ johtamisoppi	Instituutio / verkostoteoria
<b>Valtion rooli</b>	Yhdistävä	Sääntelevä	Moniarvoistava
<b>Fokuksena</b>	Politiikan järjestelmä	Organisaatio	Organisaatio omassa järjestelmässään
<b>Painotus</b>	Politiikan luominen ja toteuttaminen	Organisaation resurssien ja suorituskyvyn johtaminen	Neuvottelu arvioista, toiminnan tarkoituksesta ja yhteistyösuhteista
<b>Mekanismit resurssien jaolle</b>	Hierarkia	Markkinat Perinteiset sopimukset	Verkostot Tuloksiin perustuvat kumppanuussopimukset
<b>Palvelutuotannon järjestelmä</b>	Suljettu	Avoin rationaalinen	Avoin-Suljettu
<b>Arvoperusta</b>	Julkisen sektorin eetos	Kilpailun tehokkuus ja markkinat	Hajautunut ja moniarvoinen

Uusi julkinen hallinnan toiminta voidaan määritellä konseptiksi, jossa korostuvat eri viranomaisten väliset läheiset yhteistyösuhteet ja verkottuminen yksityisten toimijoiden kanssa. Tässä yhteydessä kolmannen sektorin ajatellaan kuuluvan yksityisiin toimijoihin,

jotka siten ovat saaneet aiemmin mainitusti lisää vastuuta hyvinvointipalveluiden tuottajina. (Ryynänen & Uoti 2013, 61–62.)

Rantamäki (2016) on tunnistanut kolme toimijatyyppiä: *yhteisöperustaiset toimijat*, joiden toiminta pohjautuu vahvasti kolmannen sektorin periaatteille, kolmannen sekä julkisen sektorin käytäntöjä yhdistelevät *yhteisöasiantuntija-hybridit*, sekä *ammattilais-yhteisöhybridit*, jotka ovat julkisen sektorin kautta siirtymässä kohti yksityisen sektorin toimintaperiaatteita. Hybridisaatiosta huolimatta kaikki toimijatyyppit tuovat vaihtoehtoisia piirteitä tai ainakin ne avaavat uudenlaisia näkökulmia julkiselle ja yritysuoitoiselle palvelutuotannolle. (Rantamäki 2016, 640.) Taulukossa 2 on vertailtu hybridioorganisaatioita perinteisiin organisaatioihin.

TAULUKKO 2. Sosiaalipalveluita tuottavat kolmannen sektorin toimijatyyppit (mukaillen Rantamäki 2016, 640.)

	<b>Yhteisöperustainen toimija</b>	<b>Yhteisö-asiantuntijahybridi</b>	<b>Ammatillis-yhteisöhybridi</b>
<b>Omistajuus</b>	toimintaan ja päämäärään sitoutuneet kansalaiset	Kansalaiset ja sote-alan ammattilaiset	Julkisen ja kolmannen sektorin organisaatiot
<b>Päätösvalta</b>	Hallitukset Palveluiden käyttäjät Jäsenistö Matala organisaatio ja yhteisöllinen toimintakulttuuri	Hallitukset Asiantuntijat Työntekijät, palkattu johtaja, aktiivijäsenet; Yhteisöllisen ja tehtäväkeskeisten toimintakulttuurien yhdistelmä	Palkattu johtaja Tärkeiden sidosryhmien edustama hallitus Toimintakulttuuri on tehtäväkeskeinen
<b>Toiminnalliset prioriteetit</b>	Vaikuttaminen Vertaistukitoiminta Palvelutuotanto Arjen selviytymistä tukevat palvelut	Palvelutuotanto Omaehtoiset palvelu- ja virkistystoiminnat Tiedonjako	Laadukas palvelutuotanto
<b>Taloudelliset resurssit</b>	Avustukset Palvelujen tuotot Toimintaa määrittelee resurssit	Palvelujen tuotot käytetään yleishyödylliseen toimintaan	Palvelujen tuotot käytetään toiminnan- ja henkilökunnan kehitystyöhön
<b>Inhimilliset resurssit</b>	Palkatut työntekijät koordinoivat Vapaaehtoisten osuus korostunut	Ammattilaiset Vapaaehtoiset rajatuin tehtävin	Ammattilaisten ja vapaaehtoisten toiminta selvästi erillään

Järjestöjen etuna verrattuna julkiseen sektoriin palveluntuottajana on katsottu nopeampi kyky reagoida havaittuihin ongelmiin ja toimia joustavasti. Järjestöjen toiminnan puitteissa yhdistyy vapaaehtoinen maallikkoapu, vertaistuki ja ammatillinen osaaminen. Erityisesti vertaisten keskinäinen tuki on jotakin, mitä julkinen sektori ei tarjoa. (Myllymäki 2003, 26.)

Perinteisestä eurooppalaisesta hyvinvointijärjestelmästä voidaan tunnistaa kolme erilaista palveluntuottamisen tunnusmerkkiä. Ensimmäinen ja yleisin on valtiojohtoiseen säätelymekanismiin perustuva järjestelmä. Toinen tavanomainen järjestely on, jossa yksityinen sektori tuottaa palvelut julkisen sektorin alaisuudessa. Kolmas tunnistettava tapa tuottaa palveluita perustuu kolmannen sektorin vapaaehtoistyön panokseen. Julkisen sektorin ja muutokset hyvinvointivaltioiden, markkinoiden ja kansalaisyhteiskunnan rakenteissa ovat johtaneet uusien hybridiorganisaatioiden syntymiseen. (Evers 2004, 3–6.)

Kansalaisten ja valtioiden välinen suhde on jatkuvassa muutoksessa postmodernissa yhteiskunnassa. Uudenlaiset tavat tuottaa palveluita kasvavat ja haastavat perinteiset palveluntuottamisen mallit. Kolmas sektori on valmis ottamaan johtavan roolin julkisen sektorin innovoinnista 2010-luvulla. Sillä on valmius yhteistyön avulla kasvattaa, avustaa ja jopa edistää kansalaisten voimakkaampaa osallistumista julkiseen päätöksentekoon, lainsäädäntöön ja hallintoihin. Yhteistyö perustuu kansalaisten ja hallinnon aktiivisuuden tuottamaan synergiaan ja se tarkoittaa julkisten palveluiden käyttäjien ja rahoittajien tai asiakkaiden ja ammattilaisten välistä kumppanuutta. (Pestoff 2012, 2.)

### **3.3. Sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistuksen tuomat muutokset kolmannen sektorin toimintaan**

Hyvinvointialueet vastaavat sosiaali- ja terveysalan peruspalveluiden tuottamisesta. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tehtävissä vastuullisina toimijoina säilyvät kunnat, yhteistyössä maakuntien ja kuntayhtymien kanssa. Sosiaali- ja terveysministeriön (2018) asettaman selvitystyön raportissa arvioitiin järjestöjen ja muiden kolmannen sektorin toimijoiden toimintamahdollisuuksia ja edellytyksiä uudessa sosiaali- ja terveys palveluiden järjestelmässä. Tarkastelussa keskityttiin arvioimaan sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseen tähtäviä yleishyödyllisiä yhteisöjä. Selvityksen mukaan sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistuksessa kuntien ja maakuntien välinen työnjako ja velvollisuudet jäävät epäselviksi, mitä tehtäviä kukin taho ottaisi hoidettavakseen ja mikä olisi järjestöjen rooli.

Järjestöjen rahoituksen kohtalo on myös epäselvä. Raportissa suositellaan, että maakuntien, eli tulevien hyvinvointialueiden ja alueiden kuntien ja järjestöjen luotava keskenään selkeät yhteistyörakenteet sekä on tehtävä niiden osaksi järjestöjen tukea koskeva yhdyspintasopimus. (Brax 2018, 10–13.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon hyvinvointipalveluiden järjestämisen tueksi pyritään yhä enemmän hyödyntämään kolmannen sektorin toimijoita. Nyt toimivan hallituksen ohjelmassa on linjattu, että Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan painopistettä tulee siirtää kohti perustason palveluita ja ennaltaehkäisevää toimintaa. Lisäksi asukkaiden osallisuutta ja käyttäjädemokratiaa on tarkoitus vahvistaa. Maakunnat (hyvinvointialueet) tuottavat palvelut pääosin julkisina palveluina, yksityisen ja kolmannen sektorin toimiessa täydentävinä palveluiden tuottajina. (Valtioneuvosto n.d.)

Maakuntalaissa ja järjestämislaissa on säädetty maakuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä. Kolmannen sektorin toimijoilla on merkittävä asema sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisessa sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. Järjestöjen ja kansalaisyhteiskunnan roolit palveluiden tuottamisessa ovat hyvin monimuotoisia. (Brax 2018, 13.)

Suomessa vapaaehtoistyö on sidoksissa kolmannen sektorin voittoa tuottamattomiin järjestöihin, jotka tekevät suurimman osan vapaaehtoistyöstä. Voittoa tavoittelemattomilla yhdistyksillä on vaihtelevia rooleja sosiaali- ja terveysalalla. Yksi järjestöjen tehtävä on yksityisten palveluntuottajien tavoin tuottaa sopimuksiin perustuvia palveluita julkiselle sektorille. Toinen tehtävä on organisoida vapaaehtoistyötä, kuten vapaaehtoistyön tuottaminen sairaaloille tai yksittäisille ihmisille. Kolmanneksi järjestöjen tehtäviin kuuluu jäsenten edunvalvonta, kuten toimia potilasryhmien edustajina, sekä valvoa edustamiensa potilasryhmien etuja. Neljäntenä tehtäväalueena on edistää järjestön jäsenten itsehoidon ja vertaistuen toimintaa. (Koivula & Karttunen 2014, 677.)



## 4 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

### 4.1. Tiedonhaku

Tutkimuksen teoriapohjan muodostamista varten on tehty kirjallisuuskatsaus, jonka tarkoituksena on perehtyä ajankohtaisiin suomalaisiin ja kansainvälisiin tieteellisiin tutkimuksiin ja vertaisarvioituihin artikkeleihin. Käsitteitä muodostettaessa on käytetty YSA-asiasanastoa ja MOT sanakirjaa. Asiasanoista muodostettiin synonyymeja ja rinnakkaiskäsitteitä, joiden hyödynnettävyyttä testattiin käytetyissä tietokannoissa. Tutkimuskirjallisuuden haussa hyödynnettiin aihealueeseen soveltuvia tietokantoja. Tiedonhaun prosessi on toteutettu englanninkielisten asiasanojen avulla käyttäen Cinahlin ja Medlinen tietokantoja sekä suomenkielisinä Finnan ja ARTO:n tietokantoja käyttäen. Käytetyt tietokannat ja hakulausekkeet on esitelty taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat ja hakulausekkeet

Tietokannat	Cinahl, Medline, ARTO, Finna
<b>Hakulausekkeet suomeksi</b>	verkosto* AND johta* AND yhteist* AND julki* AND ("kolma* sektori*") OR (vapaaeht*) OR (yhteisö*) OR (yleishyödylli*)
<b>Hakulausekkeet englanniksi</b>	(network*) OR (collabora*) OR (multi-act*) OR (co-opera*) OR (coopera*) AND (manage*) OR (leader*) AND ("third sector") OR ("voluntary sector") OR ("community sector") OR ("nonprofit") OR ("non-profit") AND (public) OR ("health care")

Asiasanoista on muodostettu englannin- ja suomenkieliset hakulausekkeet. Hakulausekkeet on määritelty opinnäytetyön keskeisten käsitteiden perusteella. Keskeiset käsitteet ja asiasanat olivat: kolmas sektori, julkinen sektori, monialainen ja monitoimijainen yhteistyö, verkostojen johtaminen. Kirjallisuuskatsauksen kaikki asiasanat ja niistä johdetut hakusanat ja -lausekkeet suomeksi ja englanniksi ovat kuvattuina taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt asiasanat

Asiasanat	Suomeksi	Englanniksi
<b>verkostojohtaminen</b>	verkostojohtaminen verkostojen johtaminen	network leadership/management
<b>moniammatillinen</b>	moniammatillinen	multi-professional
<b>monitoimijainen</b>	monitoimijainen	multi-actor approach
<b>yhteistyö</b>	yhteistyö yhteistoiminta	co-operation cooperation collaboration
<b>Julkinen sektori</b>	julkinen sektori julkisyhteisöt	public sector
<b>Kolmas sektori</b>	kolmas sektori vapaaehtoistyö yhteisötalous yleishyödylliset yhteisöt	third / voluntary/community /non-profit sector

Tietokannoista haetuille tutkimuksille ja vertaisarvioituille tutkimusartikkeleille määriteltiin sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Tutkimusartikkeleiden sisäänottokriteereinä olivat julkaisuvuodet 2010–2022, englannin- tai suomenkieliset vertaisarvioidut artikkelit, koko tekstin ja abstraktin saatavuus sekä tutkittavien ilmiöiden esiintyminen aineistossa. Tutkimuksiksi hyväksyttiin suomen tai -englanninkieliset tieteelliset väitöskirjatutkimukset. Tutkimusten ja tutkimusartikkeleiden kaikki sisäänotto- ja poissulkukriteerit on esitelty taulukossa 5. Osa artikkeleista ja tutkimuksista on löydetty vapaalla sanahauulla ja hyödyntämällä aikaisempien tutkimuksien ja artikkelien viitetiedostoja. Kirjallisuuskatsauksen tulokset esitetään teoreettisessa viitekehyksessä muun kirjallisuuden yhteydessä.

TAULUKKO 5. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
julkaisuvuodet 2011–2022	julkaistu ennen vuotta 2011
suomen- tai englannin kieli	muu kuin suomen – tai englannin kieli
kokoteksti ja abstrakti saatavilla	ei kokotekstiä ja abstraktia saatavilla
vertaisarvioitu artikkeli tai väitöskirjatutkimus	ei vertaisarvioitu artikkeli tai ei hyväksytty väitöskirjatutkimus
	ei vastaa tai vastaa niukasti tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut palvella Hyte-allianssin toiminnan kehittämistä ja johtamista, joten teoriapohjan muodostamiseksi on haettu aiheeseen sopivaa tutkimukseen pohjautuvaa tietoa. Mukaan otettiin tutkimuksia ja artikkeleita, joiden katsottiin vastaavan tutkimuskysymyksiin sekä hyödyntävän kehittämistehtävän tarpeita. Verkostojohtamista käsitteleviä tutkimusartikkeleita löydettiin runsaasti, koska ilmiö on laaja-alainen ja moni-ilmiöinen. Hyte-allianssi on muodostunut täysin uuteen toimintaympäristöön, eikä täysin sen toimintaa vastaavaa aikaisempaa tutkimusta ole voitu tehdä. Tähän työhön on valittu ensisijaisesti ne artikkelit ja tutkimukset, jotka liittyvät sosiaali- ja terveydenhuoltoalan verkostotyöhön ja joiden katsottiin vastaavan parhaiten tutkimuskysymyksiin. Verkostotyö ja verkostojen johtaminen käsittävät toimialasta riippumattomia universaaleja erityispiirteitä, joten voitiin perustellusti ottaa mukaan aihetta käsitteleviä artikkeleita sekä sosiaali- että terveydenhuollon aloilta, tai niiltä molemmilta.

## **4.2. Verkostoituminen sosiaali- ja terveysalalla**

### **4.2.1 Verkoston syntyminen ja toiminnan edellytykset**

Verkostonäkökulma on syntynyt käsitteenä eurooppalaisessa intellektuaalisessa keskusteluissa toisen maailmansodan jälkeen ja se on yleistynyt 1960-luvulla, minkä jälkeen se on tullut kiinteäksi osaksi filosofista ja yhteiskuntateoreettista keskustelua. Eurooppalainen verkostonäkökulma koostuu monien ajattelijoiden pyrkimyksistä muodostaa samansuuntaista keskustelua yhteisesti tärkeinä pidetyistä teemoista, mutta mitään yhteistä koulukuntaa tai suuntausta ei varsinaisesti voida nimetä. (Eriksson, 2015,26.)

Mannereurooppalaisessa verkostoajattelussa on korostettu usein sitä, että verkostot ovat yksittäisen ihmisen toimijuuden ja päätäntävällän ulkopuolella. Verkostoja ei ole mielletty kiinteinä tai pysyvinä rakenteina. Verkosto muuttuu jatkuvasti ja synnyttää uusia suhteita, tapahtumia, tosiasioita ja toimijoita tuottaen näin kokonaan uusia asiantiloja. (Eriksson, 2015, 316–317, 325.)

Verkoston määritelmänä on, että vähintään kolme itsenäistä organisaatiota liittyy työskentelemään yhdessä sekä omien että yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkostosuhde perustuu vapaaehtoisuuteen ja toimijoiden väliseen keskinäiseen

riippuvuuteen. Verkoston osapuolet hyötyvät kumppanuudestaan, ne ovat toisilleen lojaaleja ja solidaarisia ja niiden koossapitävänä voimana on yhteiset päämäärät. Verkostojen monimutkaisuus ja niiden yhä kasvava rooli eri aloilla tekee niiden hallinnoinnin ja ymmärtämisen vaikeammaksi. Wegner ym. (2019) ovat verkoston hallintomuotoja koskevassa tutkimuksessaan pyrkineet löytämään keinoja Provanin ja Kenisin (2008) verkostoteorioiden jalostamiseksi hallintoa koskevan teorian luomiseksi. Tutkimuksen mukaan julkisten verkkojen hallinnossa on tapahtunut kehitystä, mutta yleisesti ottaen alaa koskevat tutkimukset ovat olleet hajanaisia. (Wegner, Teixeira & Verschoore 2019,1; 11–13; Provanin & Kenis 2008, 231.)

Terveystieteiden verkostojen yhteistyötä tutkittaessa on kiinnitetty huomiota verkostotyön puutteelliseen resurssointiin. Jatkuvasti laajenevat ja monimutkaistuvat verkostot ovat puutteellisen strategian takia joutuneet pitkälti toimimaan ilman rahoitusta, resursseja ja johtamisen struktuuria. On hyvin todennäköistä, ettei verkostoja voitaisi mitenkään hallinnoida loputtomasti ilman rahallisen tai sosiaalisen pääoman panostuksia. Verkostojen tutkijoiden olisikin tulevaisuudessa kiinnitettävä huomiota tukitoimien käytäntöönpanoon. (Wachhaus 2021, 1,10.)

Valtioneuvoston (2020) verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmalleja käsittelevässä selvityksessä tunnistettiin verkostotyön rahoituksen tarpeet. Kansallisesti vaikuttavan aluekehittämisen verkostotyön kokonaisuuden kannalta aluekehittämistoimijoiden on rakennettava yhteinen tietopohja ja selkeät tavoitteet. Aluekehittäminen tarvitsee poliittisen tuen, kyvykkyyksien ja vertaisoppimisen vahvistamista sekä ilmiö- ja teemapohjaisen rahoituksen järjestämistä verkostotyölle. (Valtioneuvoston kanslia 2020.)

Tarvitaan lisää selvityksiä siitä, voisivatko valtio tai julkiset laitokset ylipäättänsä johtaa julkisen ja yksityisten sektorien verkostoja ja mitä yhtäläisyyksiä ja eroja niiden välillä on. Olisi selvitettävä, ovatko hallintoon liittyvät jännitteet este verkoston tehokkuudelle ja kuinka hallinnon jännitteiden kielteiset vaikutukset verkostojen tehokkuuteen voitaisiin minimoida. Verkoston tehokas jaetun hallinnon toimintatapa, jossa on mukana sekä verkoston hallinto-organisaatio että johtavan organisaation hallinto, vaatii lisää tutkimusta ja kehittämistä. Tutkimuksiin pohjautuvat teoreettiset mallit olisi kyettävä viemään käytännön toimintoihin, joiden pohjalta voitaisiin löytää tarkempia tapoja hallita julkisia ja yksityisiä verkostoja lisäten niiden toiminnan tehokkuutta. (Wegner ym. 2019,11–13.)

Vapaaehtoisuuteen ja verkostoihin pohjautuva työ asettaa johtamiselle monimutkaisia haasteita, eivätkä verkoston tuomat hyödyt ole itsestäänselvyys. Vuosituhannen alkupuolella on esitetty epäilyksiä, kuten Möttönen & Niemelä (2005), että verkostot voivat olla keinotekoisia ja huonosti yhteensopivia, jolloin todellisia tuloksia ei saada aikaan. Toimijoiden moninaisuus ja hierarkkisen järjestelmän puuttuminen voi johtaa epäselvyyksiin ja aiheuttaa päätöksentekoon epämääräisyyttä. Verkostot voivat olla tehottomia, koska aika ja energia kuluvat verkoston ylläpitämiseen, keskusteluihin ja kokouksiin. Verkostoa itsessään aletaan pitää lopputuloksena, vaikka pitäisi arvioida niiden tuottamaa hyötyä ja konkreettista toimintaa. (Möttönen & Niemelä 2005, 91–92.)

#### **4.2.2 Verkostoitumisen hyödyt ja erityispiirteet sosiaali- ja terveydenhuollon alalla**

Meneillään on maailmanlaajuinen muutos, jossa terveystaloudet tuotetaan aikaisempaa enemmän yhteistyöhön perustuviin malleihin pohjautuen. Yksilöllisistä palveluista ollaan siirtymässä kohti koko väestötason tarpeet huomioivaa lähestymistapaa. Lisääntyvä kompleksisuus ja väestörakenteessa tapahtuva muutos johtavat terveydenhuollon kysynnän kasvuun koko läntisessä maailmassa. Muuttuneessa tilanteessa terveydenhuoltojärjestelmä joutuu tasapainottelemaan terveystaloudien tuottamisen sekä yhteisön selviämisen ja sietokyvyn välillä. Terveydenhuollon instituutioiden ja kansalaisten sosiaalisuuteen ja solidaarisuuteen pohjautuvat yhteistyön mallit, joissa potilaat ja ihmiset ovat muutoksen keskiössä, tulevat yleistymään. (Mervyn, Amoo & Malby 2018, 875; Valkonen & Lassila 2021, 20–29.)

Kahden viimeisen vuosikymmenen aikana on julkisten palveluiden organisaatioissa nähty muutos hierarkkisesta järjestelmästä kohti verkostomaista työskentelyä. Verkostomaisen työskentelyn on nähty sopivan erityisen hyvin visaisten ongelmien (wicked problems) ratkaisemisessa. (Ferlie, Fitzgerald, McGivern, Dopson & Bennett 2011, 307–308; Iedema, Verma, Wutzke, Lyons & McCaughan 2017, 224.)

Ajantasaisen tutkimuksen näkemys on, että kolmannen sektorin vapaaehtoistyö on edullinen ja tehokas tapa auttaa ihmisiä. Tutkimuksen perusteella pystyttiin määrittelemään onnistuneen vapaaehtoistyön kannalta keskeisiä näkökulmia. Ensinnäkin on osattava kohdentaa vapaaehtoisten rekrytointi oikein ja määritellä eri toimijoiden roolit ja ajankäyttö selkeästi. Seuraavaksi toiminnalle on asetettava selkeät tavoitteet ja verkoston osapuolien

odotukset on kartoitettava. Toiminnan ylläpitämiseksi ja resilienssin parantamiseksi on pystyttävä tarjoamaan jatkuva tukiverkosto, joka kykenee myös antamaan tunnustusta vapaaehtoisten ponnisteluista. Onnistunut toiminta vaatii myös hallinnollisen tuen tarjonnan ja koko toiminnan kattavan seurannan, sekä hyvät viestintäkanavat kaikkien sidosryhmien välillä. (Stathi, Withall, Agyapong-Badu, Barrett, Kritz, Wills, Thogersen-Ntoumani & Fox 2021, 10–11.)

Verkostotoiminnan myötä syntyvien uusien yhteistyökumppanuuksien avulla voidaan koota hajanaisia resursseja, voimavaroja ja osaamista yhteen ja saavuttaa yhteistyön avulla taloudellista ja tuloksellista lisäarvoa. Yhteiset eri alueiden ja toimijoiden investoinnit tuovat toiminnalle leveämmän pohjan. Verkostot ovat vahvoja erityisesti muuttuvassa ja ennakoimattomassa toimintaympäristössä, jossa tarvitaan innovatiivisuutta, ketteryyttä, joustavuutta ja dynaamista organisoitumista. (Valtioneuvoston kanslia 2019 & 2020; Mervyn ym. 2018, 892–893.)

Sosiaali- ja terveyspalvelujen johtajien toimintaan ja tuloksellisuuteen uudistuvissa verkostoissa kohdistetaan odotuksia. Eri sidosryhmien, kuten poliittisten päättäjien, ammattiryhmien, asiakkaiden tai laajempien kansalais- ja valtiontasoisten toimijoiden taholta voidaan odottaa etujensa mukaista toimintaa. Johtaminen ja johtajan työ ilmenevät organisaatioissa erilaisina vuorovaikutuksen tasoina. Toiminnan ja palvelujen yhteiskuntapoliittiset tehtävät ja tavoitteet vaikuttavat sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamiseen sekä ympäristöstä että substanssistaan käsin määriteltynä. Palvelujärjestelmät sekä niiden organisatoriset, sosiaaliset, poliittiset ja toiminnalliset yhteydet aiheuttavat johtamisen kannalta toisistaan poikkeavia ja joskus ristiriitaisiakin odotuksia ja tuloksellisuustavoitteita. Johtajan työhön vaikuttavat organisaation sisäinen toiminta, tehtäväalueet sekä eri ammattikuntien sisäiset ja keskinäiset suhteet ja asioiden johtaminen. Johtaja joutuu työssään ottamaan huomioon aina sekä toiminnan ulkoisia että organisaation sisäisiä vaatimuksia, jotka myös näkyvät johtajan työssä. (Niiranen 2016, 297.)

Vanhanaikaisella hierarkkisella johtamisella ja uudella joustavammalla verkostojohtamisella on eroavaisuuksistaan huolimatta myös yhteneväisiä piirteitä, erityisesti verkostotyön haasteellisuuteen liittyen. Osapuolten sitoutumisen aste, keskinäinen luottamus,

rahoitukseen liittyvät asiat, riippuvuus verkoston osapuolista sekä odotukset panostuksen ja tuotosten välisistä suhteista vaihtelevat. (Hyypiä & Pekkola 2019, 94.)

Verkostoissa toimimisen on nähty lisääntyvän ja verkostoyhteistyön merkityksen korostuvan entisestään resurssien vähentyessä ja osaamisen hajaantuessa. Muuttuvassa asetelmassa perinteiset hierarkkiset, muodolliseen asemaan perustuvat verkostot menettävät merkitystään suhteessa asiantuntija- ja toimintaverkostoihin. Tulevaisuuden verkostotyö kunnissa perustuu vapaaehtoisuuteen ja yhteisiin tavoitteisiin, jotka luovat uusia toimintamalleja. Perinteinen verkostotyö on ollut enemmän koordinoivaa ohjaamista kuin aitoa kumppanuutta ja yhdessä tekemistä. (Mattila & Kallio 2018, 111–112; 123.)

Yhteistyö ei ole aina helppoa, sillä sen onnistumisen kannalta on huomioitava monia tekijöitä. Työn lopputulokseen vaikuttavat erilaiset työorientaatiot, tietoperustat, toimintakulttuurit, lainsäädännön ja organisaatioiden reunaehdot sekä tapa ymmärtää omaa perustehtävää suhteessa muiden työhön (Mönkkönen & Kekoni 2020, 215). Hajautettu organisaatio ja verkostot edellyttävät erilaista johtamista kuin perinteinen keskitetty organisaatio. On huomioitava, että myös johtajan verkostot uudistuvat ja muuttuvat ajan kuluessa. Moniammatillinen ja monialainen työyhteisö myös mahdollistaa erilaisten osaamisten esiin tulemisen, koska vain harvoin asiat ovat pelkästään yhden ammattiryhmän osaamisella ratkaistavissa. (Niiranen 2016, 314.)

### **4.3. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan hybridiorganisaatiot ja niiden johtaminen**

#### **4.3.1 Monialaisen ja monitoimijaisen yhteistyön johtaminen**

Suomen kielessä moniammatillisuuden käsitettä käytetään melko väljästi, ja sillä tarkoitetaan erilaisia asiakas- ja potilastyön vuorovaikutustilanteita. Vastaavasti englannin kielessä käytetään useita eri yhteistyötä kuvaavia käsitteitä, kuten *multi-*, *inter* ja *cross-* tai *transprofessional*. Suomalaisessa keskustelussa moniammatillisuutta tarkastellaan usein yhteistoiminnan, dialogisuuden, moniäänisyyden, yhteisen tiedonmuodostuksen ja diversiteetin käsittein, jotka kuvastavat tiedon yhteistä rakentamista, moninaisuuden ja vastavuoroisen kohtaamisen tärkeyttä sosiaali- ja terveystaloudissa. Sosiaali- ja terveysalan monitoimijaisuutta on kuvattu moniammatillisuuden, monitieteisyyden tai monialaisuuden käsitteillä. (Mönkkönen & Kekoni 2020, 216–217; Tiirinki ym. 2016, 101.)

Saikku (2018) määrittelee moniammatillisuuden eri ammattiryhmien välisenä yhteistyönä, joka perustuu ammatilliseen näkökulmaan. Monialaisen yhteistyön ja palvelujen integraation yhteydessä taas voidaan käyttää eri käsitteitä, kuten *monitasoisuus*, mikä kuvaa valtiollisen, alueellisen ja paikallisen tason pyrkimysten yhteensovittamista. *Monisektorisuudella* tarkoitetaan eri hallinnonalojen yhteensovittamista ja *monitoimijuudella* julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toiminnan ja kansalaisten edun yhteensovittamista. Monialainen yhteistyö on monitoimijuutta lähellä oleva käsite. Monitoimijuus eroaa monialaisuudesta siten, että siinä on edustettuina ammattialojen lisäksi kolmas sektori ja kansalaiset. (Saikku 2018, 61–62.)

Moniammatillisuuden tutkiminen on alkanut 80-luvulla, vaikka sen käytäntöjä on tutkittu sosiaali- ja terveysalalla jo 1960-luvulta lähtien. Monitoimijaisuutta lähellä oleva käsite 80-luvulla oli *rajatyö* (boundary work). Käsitettä kuvailtaessa ja määriteltäessä tarkoitettiin eri ammattien työskentelyalueita ja toimivaltaa, ja miten ammattilaisen tai asiakkaan asiantuntijuus tulee huomioiduksi yhteistyössä (Kekoni, Mönkkönen, Hujala, Laulainen & Hirvonen 2019; Mönkkönen & Kekoni 2020, 217; Tiirinki, Suhonen, Lunikka & Turkki 2016, 102.)

Yhteistyöverkostoja käsittelevissä tutkimuksissa on havaittu, että monisektorisessä yhteistyössä keskinäinen luottamus kasvaa toimijoiden oppiessa tuntemaan toisensa. Epävirallisten tapaamisten ja yhteisten käsitteiden muodostumisen on todettu edesauttavan yhteistyötä ja edistävän toimijoiden keskinäistä yhteenkuuluvuutta ja viestintää. Yhteistyön on nähty kannattavan etenkin silloin, kun on käsitelty monimutkaisia ongelmia ja tilanteita. Silloin kun työryhmän toiminta suunnitellaan pysyväksi ja yhteistyötä tehdään ottaen huomioon eri toimijat, yhteistyössä onnistutaan parhaiten. Lisäksi on merkityksellistä, että johdon tavoitteet ovat yhteneväisiä. (Saikku, Rajavaara & Seppälä 2017, 37–38.)

Moniammatillisuuden ja monitoimijaisuuden kannalta on merkityksellistä, että asiakkaiden läheisverkostoja ja kansalaistoimijoita osataan hyödyntää. Vaade moniammatilliseen työskentelyyn on korostunut myös viimeaikaisissa lainsäädännöissä ja muissa sosiaali- ja terveysalan toimintoja määräävissä uudistuksissa. (Mönkkönen & Kekoni 2020, 216.)

Terveysalan moniäänisyyttä voidaan pitää johtamisen voimavarana, edellyttäen, että johtaja osaa hyödyntää sen organisoituvan prosessin ”raaka-aineena”. Näin ajateltuna terveysalan



johtamisessa on olennaista, että johtaja ymmärtää kommunikaatiosta rakentuvan organisoitumisen prosessin tarkoituksen, eli mitkä seikat tukevat tai estävät sen rakentumista. Lisäksi on saatava sitoutettua eri toimijat rakentamaan yhteistä käsitystä käsillä olevasta prosessista. Haasteet eivät liity ensisijaisesti yksilöihin tai organisaatioihin, vaan pikemminkin käytänteisiin, joissa sekä projektiin osallistuvat että projektin johtajat rakentavat projektia omalla toiminnallaan ja vuorovaikutuksellaan; joko noudattamalla vanhaa toimintatapaa tai luomalla uutta. (Tiirinki ym. 2016,135.)

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen sisältää aikaisemmasta poikkeavia, vielä vakiintumattomia organisaatiomekanismeja ja omistajuusmuotoja. Niiden toiminta ja rakenteet saattavat olla sellaisia, joista ei aina ole aikaisempia tietoihin tai kokemuksiin perustuvia käsityksiä. Tämän kaltaisia organisaation tyyppisiä kutsutaan usein *hybridiorganisaatioiksi*. Aikaisemmin hybridiorganisaatio-nimitystä on käytetty yleisemmin yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioyhdistelmistä ja niiden rajapinnoilla toimivista organisaatioista. Nykyisin myös erilaisista organisointitavoista, -sisällöistä ja toimintarakenteista puhuttaessa käytetään hybridiorganisaation käsitettä. Yleisemmällä tasolla hybridiorganisaation käsitteeseen liitetään – organisaation luonteesta, perustehtävästä ja asiayhteydestä riippuen – useita erilaisia piirteitä, joista jokainen tuo omat osaamisvaatimuksensa ja -haasteensa johtajan työhön. Hybridiorganisaation piirteitä on esitelty taulukossa 6. (Niiranen 2016,302–303.)

TAULUKKO 6. Hybridiorganisaatio ja sen johtamisen alueiden monimuotoisuus (Mukaihen Niiranen 2016,303)

Hybridiorganisaation piirre	Johtamisaosaamisen alueet ja vaatimukset
<b>Monialaiset ja moniammatilliset organisaatiot</b>	Erialaisten ammatillisten etujen, eri ammattiryhmien välisten suhteiden, osaamisen ja moniammatillisten työyhteisöjen johtamisen alat
<b>Yksityisen, järjestösektorin ja julkisen sektorin yhdistelmät toiminnassa/johtamisessa</b>	Eri omistajuus- ja ohjaussuhteet sekä toimintamallit
<b>Prosessien hallinta</b>	Organisaatioiden, eri organisaatiotasojen, kuten valtiollinen, alueellinen toiminta, kunnat, yksityis- ja järjestösektorit ja eri toimintaprosessien monimuotoisuus sekä

	poliittisen ja toiminnallisen johtamisen vaihtelu
<b>Innovatiivinen toimintatapa</b>	Erilaisuuden ja luovuuteen tai riskienottoon liittyvien työtapojen tunnistaminen ja yhdistäminen sekä uudenlainen asiakkaiden tarpeisiin vastaava palveluresponsiivisuus ja tulokset
<b>Hajautetut organisaatiot</b>	Monitasoisuus, monipaikallisuus ja -ajallisuus tunnistettava, viestitä ja yhteisöllisyys varmistettava
<b>Monikulttuurisuus ja organisaatioiden toiminnan monimuotoisuus</b>	Käsitys eri kulttuureista huomioitu johtamisessa, erityisesti kulttuurienvälinen viestintä ja kulttuurisensitiivisyys

Yhteisöllisen johtamisen määritelmällä (collaborative leadership) tarkoitetaan organisaatioiden välisten verkostojen yhteistyöhön perustuvaa johtajuutta, mikä on kollaboraatioon eli yhteistyöhön pyrkivää verkoston johtamista (Jäppinen 2012,16; Parkkinen, Haveri & Airaksinen 2017, 23). Verkostojen hallinta ja organisaatioiden välisen verkostomaisen toiminnan johtaminen on haasteellinen tehtävä. Sektorien välistä yhteistyötä ja johtajuutta tarvitaan eri intresseistä syntyvien kompleksisten ongelmien ratkaisemisessa. Toimintaympäristön kompleksisuus edellyttää johtajuudelta kykyä erilaisiin näkökulmiin ja ajatuksiin, ottaa huomioon kolmannen- ja julkisen sektorin erilaiset lähtökohdat. (Getha-Taylor & Morse 2013, 74–75; Tiirinki ym. 2016,108–109.)

Terveystieteiden alalla moniäänisten prosessien johtaminen edellyttää, että johtaja tunnistaa moniammatillisuuden. Jatkuvasti muuttuva terveystieteiden lisäntyvine projekteineen edellyttää yhä enemmän kykyä tehdä moniammatillista ja monimuotoista yhteistyötä, sekä diversiteetin hyödyt mahdollistavaa johtamista. (Tiirinki ym. 2016, 139.)

Tulevaisuudessa johtajan työ voi olla entiseen verrattuna enemmän liikkuvaa (Niiranen 2016, 314). Vaikka sosiaali- ja terveystieteiden työ vaatii yhä enemmän yhteistyökykyä ja vuorovaikuttamista toisten ammattilaisten kanssa, saattavat ammattilaiset silti olla hyvin tarkkoja omista tehtävänkuvistaan ja toisten ”tontille” astumisen voidaan kokea vaikeana. Tämä voi koskea sekä ammattilaisia että monialaisesta yhteistyöstä vastaavia johtajia. (Mönkkönen & Kekoni 2020, 225; Hujala, Mustonen, Klinga, Lammintakanen, Laulainen & Taskinen 2020, 140–144.)

Menestyksellinen verkostotyö on erittäin haastavaa ja se vaatii sen johtajalta uusien osa-alueiden hallintaa, jotka poikkeavat perinteisestä organisaatiossa työskentelystä tarvittavista taidoista. Johtamisen muuttuvia veloituksia ja johtajuutta tukevia tehtäviä, kuten tietoja ja järjestelmiä olisi kyettävä sopeuttamaan keskenään. Verkostotyö haastaa olemassa olevia johtamisen käytäntöjä ja yhteistyön keinoja. Perinteinen, hierarkkiseen järjestelmään pohjautuva johtaminen ja johtajuus eivät vastaa verkostotyön monipuoliseen, kilpailuhenkiseen ja joustavaan konseptiin. (Hyypiä & Pekkola 2019, 94.)

Verkoston jäsenten tulisi jakaa tietoa keskenään entistä enemmän ja jaetun tiedon olisi oltava hyödyllisemmässä muodossa. Tietoa olisi jaettava organisaation kaikille tasoille. Jotta työskentely olisi tehokasta ja joustavaa, verkostotyötä tekevissä yrityksissä operatiivisen henkilöstön keskinäisen vuoropuhelun on oltava suoraa ja siinä on vältettävä turhia esteitä. Monitahoisen verkostotyöskentelyn johtamisen edellytyksiä ovat tiedon jakaminen ja avoin keskustelu. Johtajien keskinäinen tiedon jakaminen ja johtajien keskinäiset keskustelut, joissa arvioidaan ja edistetään verkoston työskentelyä kuuluvat hyvään verkoston työskentelytapaan. Johtajien velvollisuuksiin kuuluu jakaa verkostotason tietoja myös organisaation alemmille tasoille. (Hyypiä & Pekkola 2019, 95.)

Mervyn ym. (2018) havaitsivat terveydenhuollon organisaatioiden välistä verkostoyhteistyötä käsittelevässä tapaustutkimuksessa, että tietoa hyödyntävään oppimiseen (data-enabled learning) avulla voidaan parantaa verkostojohdamisen laatua. Kerättyä tietoa tulisi hyödyntää koko järjestelmän tasolla kehittämisessä ja kouluttamisessa, ottamalla mukaan akateemisia kumppaneita. Tutkimuksen havainnot auttavat johtajia yhteisöllisten hyvinvointimallien suunnittelemisessa ja tuottamisessa. (Mervyn ym. 2018, 875.)

Tieto, tiedolla johtaminen ja tietoprosessit kuuluvat keskeisesti sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden ja työyhteisöjen toimintaan. Sosiaali- ja terveysala itsessään nojaa tutkittuun tietoon, minkä takia on perusteltua pitää sosiaali- ja terveydenhuoltoa tietointensiivisenä alana. Tieto vanhenee nopeasti myös johtamisen kannalta, koska uutta tietoa luodaan jatkuvasti. Johtaja tarvitsee päätöksenteon tueksi jatkuvasti laadukasta ja ajantasaista tietoa hyödyntääkseen ja parantaakseen organisaation tuloksellisuutta ja edistääkseen joustavan ja uudistuvan toimintatavan valmiuksia. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille ominaiset piirteet, kuten vahva ammatillisuus,

hierarkkinen rakenne ja niihin liittyvä kulttuuri luovat erityisen yhteyden tiedon merkitykselle ja johtamiselle. Tietoa, sen tuottamista ja kykyä käsitellä sitä tarvitaan varsinkin jatkuvissa muutoksissa ja laajemmissa rakenteellisissa uudistuksissa. (Vakkala & Palo 2016, 187.)

Le-Dao ym. (2020) tutkivat muuttuvaa ja monimutkaistuvaa terveydenhuollon johtajien ja työnantajien johtamisen kulttuuria. Onnistuakseen muutoskulttuuri vaatii suorituskyvyn, kyvykkyyden ja muutosjohtamisen yhdistämistä voimavarojen saatavuuteen. Kulttuurisen muutoksen prosessi vaatii monitasoisen ja pitkäaikaisen intervention. Muutoksen mahdollistava toimintakulttuuri vaatii onnistuakseen koko järjestelmän, kuten makrotason johtajien, hallintovirastojen, terveysjärjestöjen lautakuntien ja hallitusten sitoutumista. Lisäksi on huomioitava muuttuvat poliittiset vaikutteet ja että taloudelliset voimavaroihin kohdistuvat paineet voivat vaikuttaa kulttuurin kehityssuuntaan. (Le-Dao, Chauhan, Walpola, Fischer, Schwarz, Minbashian, Munro, D'arcy, Allan & Harrison 2020, 38-39.)

Kompleksisuuden johtaminen vaikuttaa johtamisen ytimeen ja toimintatapoihin. Organisaatioiden tapahtumia ja ilmiöitä voi ymmärtää syvemmin, kun niitä tarkastellaan emergenssin käsitteen kautta, eli kuinka monimutkaiset ilmiöt muodostavat omia kokonaisuuksiaan. Toisaalta kompleksisuus ohjaa miettimään, kuinka haastavissa tilanteissa tulisi tai olisi mahdollista toimia toisin. Kompleksisuus on käsitteenä usein metaforinen, mikä antaa johtajalle mahdollisuuden peilata käsitteiden sisältöjä omiin kokemuksiinsa. Positiivisen emergenssin kautta voidaan saavuttaa esimerkiksi työyhteisöissä spontaanisti ilmenevä kehittämistyö tai verkostoituminen tietyn asian ratkaisemiseksi. Voidaankin todeta, että kompleksinen maailmankuva ei ole pelkkä abstrakti ilmiö, vaan sen voidaan ajatella olevan tapa katsoa maailmaa, jonka avulla organisaatioiden on mahdollista innovoida ja uudistaa ajattelun ja toiminnan malleja. (Vartiainen, Raisio & Lundström 2016, 257–258, 261.)

Verkostomaiset organisaatiot ovat rakenteeltaan innovatiivisia ja ne voivat auttaa käsittelemään monimutkaisia kysymyksiä paremmin kuin hierarkkiset järjestelmät, mikäli vastuussa oleva johtaja on valmis luovuttamaan valtaansa muille osapuolille. Avainkysymys on, kuinka innostaa koko järjestelmän kliinikot ja johtajat toimimaan ratkaisevasti poikkeavalla tavalla potilaiden, palvelunkäyttäjien ja hoivaajien hyväksi. Se vaatii tahtoa, ajan käyttöä ja normaalin päivätyön ylittävää panostusta. Vahvan pohjanluominen vaatii johdolta valtavia ponnistuksia, ja johtajien kehitys- ja

koulutusohjelmiin tulisi sisältyä opit vahvojen suhdeverkostojen ja moniammatillisen työskentelyn ylläpitämiseksi. (Mervyn, Amoo & Malby 2018, 892–893.)

Iedema ym. (2017) kartoittivat terveydenhuollon rinnakkaisten verkostojen välistä verkostotyötä käsittelevässä tutkimuksessaan verkostotyön tuottamaa lisäarvoa. Tutkimuksessa havaittiin, että perinteiset terveydenhuollon hierarkkiset järjestelmät ovat yhä enemmän korvautumassa monikeskeisillä verkostotyöskentelyn malleilla. Lisäksi havaittiin, että johtamisen kannalta paineet verkoston eri osapuolten ja ammatillisten päämäärien huomioimiseksi ovat vähäisempiä, koska verkostomaisessa työskentelyssä otetaan väistämättä huomioon ruohonjuuritason esittämiä uudistuksia, mielenkiinnon kohteita ja kokemuksia. (Iedema ym. 2017, 234–235.)

Verkostotyön moninaisuus voi aiheuttaa hämmennystä, mutta sitäkin enemmän se auttaa ymmärtämään ja pukemaan sanoiksi nykyaikaisia yhä monimutkaisempia järjestelmiä ja niiden tuottamia palveluita. Pelkkä yksittäisen terveydenhuollon verkoston olemassaolo ja toiminta eivät itsessään riitä verkoston hallinnoimiseksi, vaan verkoston johtaminen vaatii perinpohjaista ymmärrystä verkostojen työskentelyn toiminnoista, dynaamisista kytkennöistä ja vuorovaikutuksista. Toisaalta on otettava huomioon verkostomaisen työn lähentyminen ja kytkeminen terveydenhuollon ”ei-verkostomaiseen” piiriin. Voidaan myös kysyä, pitäisikö verkostojen välinen poikkityöskentelyn dynaamisuus ja joustavat verkostojen väliset yhteistyömallit olla pysyviä, jotta voisimme päihittää terveydenhuollon lisääntyvää kompleksisuutta. (Iedema ym. 2017, 235.)

#### **4.3.2 Verkostojohtajan roolit ja pätevyys**

Johtajan vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä asemassa moniammatillisuudesta kumpuavan moniäänisyyden terveystalan muutoksiin tähtäävien projektien johtamisessa. Vuorovaikutustaitojen avulla johtaja voi edistää projektin onnistuneeseen organisoitumiseen johtavien toimintatapojen syntymistä ja siihen, että eri toimijat kykenevät tasavertaisesti muodostamaan käsityksen meneillään olevasta muutoksesta. Arvostava vuorovaikutus luo vahvan pohjan keskinäiselle luottamukselle, jonka syntymistä ja ylläpitämistä projektijohtajan kannattaa pitää yllä. Johtaja luo kaikkia projektissa mukana olevia yhdistävän vision ja merkityksellisyyden, jonka ansiosta projektityö koetaan kaikkien kannalta mielekkääksi. Samalla verkoston johtaja pystyy suitsimaan hajottavaa

moniäänisyyttä ja hälventämään epävarmuudesta kumpuavaa moniäänisyyttä. (Tiirinki ym. 2016, 137.)

Verkostojen johtaminen vaatii hierarkkista johtamista enemmän dynaamista ja innovatiivista lähestymistapaa. Verkostojen johtajuus ja johtaminen eroavat merkittävästi hierarkkisesta johtamistavasta. Verkostojen työ perustuu yhteistyöhön ja tasavertaisuuteen. Verkostojen johtaminen erottautuu perinteisestä johtajuudesta luovuutensa takia ja se on luonteeltaan avustavaa, jaettavaa, demokraattista ja syrjimätöntä. Verkoston on oltava johdettu, mutta yhteistyöllä, ei hierarkkisella tavalla ja siihen käytettävän ajan tarvetta monesti aliarvioidaan. Verkostot ovat erittäin luovia, mutta samalla niiden ylläpitäminen vaatii paljon työtä. Verkostojohdajan on keskityttävä sinnikkäästi verkostotyön aikaansaannoksiin ja jäsenkuntaan. (Malby, Mervyn & Pirisi 2013, 47–56.)

Kehittyäkseen verkostotyöskentely vaatii uudenlaista jaetun johtamisen toimintatapaa. Johtamiseen liittyvä toiminta ja käyttäytyminen ovat keskeisiä tekijöitä hyödyllisen ja joustavan yhteistyön saavuttamiseksi sekä organisaatioiden että verkostojen tasolla. Pelkästään kyky johtaa operatiivisia toimintoja ja suoritteiden mittaamisia ei riitä, vaan myös johtajan käyttäytymiseen liittyvät niin sanotut pehmeät asiat ovat erittäin merkityksellisiä. Vaikka suoritteiden mittaaminen tuottaakin johtajalle tärkeää tietoa, taitava johtaja osaa jakaa saamansa tiedon. Vaikka verkostotyö olisi hyvin määriteltä ja osapuolet olisivat sitoutuneet työhönsä, huonot johtamistaidot voivat vaarantaa koko verkostotyön tarkoituksen. Hyvin suunnitellulla ja organisoidulla työllä on vain vähän merkitystä, jos johtamisen kulttuuri ja käyttäytyminen eivät osoita sitoutumista muutokseen ja yhteistyöhön. Verkostomainen johtamistapa nojaa tiedon jakamiseen ja jakamisen esteiden poistamiseen. (Hyypiä & Pekkola 2019, 95.)

Transformationalisen johtamisen (TL) teoria ei ole uusi, mutta sen voidaan katsoa demokraattisen ajattelutavan takia olleen aikaansa edellä. Alun perin Burns (1978) luoman ja Bassin (1985) kehittämän TL- konseptin (transformational leadership) tavoitteena on saada työntekijät tietoisiksi työnsä merkityksellisyydestä, rohkaista heitä osallistumaan aktiivisemmin organisaation ja tiimin toimintaan. TL- johtaminen sopii hyvin verkostojohdamiseen, missä tarvitaan monien eri osapuolien aktiivisuutta ja aloitteellisuutta. Sen tavoitteena on kannustaa ja aktivoida työntekijöitä kehittymään työssään. Hyypiä & Pekkola (2019, 86–87) määrittivät mallin neljä ulottuvuutta seuraavasti:

1. Tavoitteellinen vaikuttaminen, karisma
2. Inspiroiva motivointi
3. Älyllinen vaikuttaminen
4. Yksilöllinen huomioonottaminen

Samankaltaisiin johtopäätöksiin päätyivät Lehto ym. (2019) tutkiessaan useissa eri yhteyksissä toimivien verkostojohtajien kompetensseja ja rooleja. Kolmannen sektorin verkostotoimijoiden näkökulmasta verkostojohtajalla havaittiin neljä uutta johtamisen roolia sektoreiden välisessä yhteistyössä. Verkostojohtajat tunnistivat itselleen monia rooleja riippuen verkostosta ja sen prosessin eri vaiheista. Taulukossa 7 on koottu yhteen verkostojohtajan rooleja ja pätevyyttä kuvaavia piirteitä verkostotyön prosessin eri vaiheissa. (Lehto, Pitkänen & Autioniemi 2019, 267.)

TAULUKKO 7. Verkostojohtajan roolit ja pätevyys neljässä käyttäytymisen kategoriassa (Mukaillen Lehto ym. 2019).

Käyttäytymisen kategoria	Johtajalta vaadittava pätevyys	Johtajan rooli
<b>1. Yhteistyön käynnistäminen</b>	Vuorovaikutustaidot Verkostoitumistaidot Kyky asettaa tavoitteita Kyky luoda visioita Kyky motivoida Kyky inspiroida ja innovoida	Visionäärinen motivaattori
<b>2. Yhteistyön rakentaminen</b>	Kyky keskustella avoimesti Kyky sitouttaa muita Kyky kirkastaa yhteinen missio	Yhteisöllisyyden rakentaja
<b>3. Mobilisointi</b>	Kyky selvittää tavoitteet Kyky vahvistaa avointa tiedonvälitystä ja osoittaa kiitollisuutta	Strateginen stimulaattori
<b>4. Yhteistyön syventäminen</b>	Kyky tunnistaa eettiset kompetenssit Ristiriitojen havaitseminen Kyky olla diplomaattinen välittäjä Asiantuntemus ja jämäkkyys	Reilu välittäjä

Verkostojohtajan tärkeimpiä ominaisuuksia on taito johtaa, inspiroida ja motivoida ihmisiä. Tärkein tapa motivoida ihmisiä on tehdä heidän panoksensa näkyväksi ja osoittaa heidän

työlleen arvostusta. Mahdolliset konfliktit on tunnistettava ja otettava huomioon. Jaetun johtamisen periaatteisiin verkostoissa kuuluu yhteisen mission löytäminen. Hierarkkisten rakenteitten vallitessa ei välttämättä tunnisteta verkostojen erilaisia arvolähtökohtia ja ristiriitoja. (Lehto ym. 2019, 267.)

Bassin & Riggion (2006) mukaan transformationaalisen johtajuuden tässä luvussa aikaisemmin luetellut neljä eri ulottuvuutta eivät ole itsessään selittäviä, mutta Hyypiän & Pekkolan (2109) mukaan ne ovat prosessissa kokonaisuuden kannalta merkittäviä tekijöitä. Eri ulottuvuuksia tarvitaan, kun halutaan tuottaa positiivisia tuloksia yhteistyön avulla, vaikuttamalla ihmisiin ja kumppanuussuhteisiin. Neljä ulottuvuutta voidaan nähdä erilaisina rooleina, jotka ovat hyödyllisiä vaihtelevissa tilanteissa. Käyttäytymisen tarkastelun fokus on hyödyllisintä kohdistaa ylimmän johdon ja avainhenkilöiden toimintaan. Luonnollisesti myös työnantajien ja partnerien välinen vuorovaikutus on tärkeässä asemassa ja sillä on vaikutusta menestyksekkään yhteistyön kannalta. Verkostotyössä transformationaalisen johtamisen kaikki osa-alueet on otettava huomioon. Jos johtaja ei kykene kommunikoimaan työyhteisön kanssa, työntekijät eivät ole perillä työnsä tavoitteista ja kohteista. (Hyypiä & Pekkola 2019, 95.)

Sosiaali- ja terveystalouden johtamista, johtamisen osaamista ja pätevyyttä koskevissa keskustelussa on tärkeää tarkastella perusteellisesti, millaisia organisaatioita, toimintakokonaisuuksia tai johtamisen kelpoisuuksia koskevat normit ja johtamismääritelmät reflektioivat. Silloin kun toiminnan rakenteita ja sisältöjä uudistetaan, on otettava huomioon, mitä uudistaminen edellyttää johtamiselta. On huomioitava edellyttävätkö ne uudistuksia ja uudenlaista orientaatiota myös eri hallinnon tasoilla. On pohdittava, millaisia johtamiseen liittyviä pätevyysvaatimuksia uudistuva toimintaympäristö edellyttää tai mitkä toiminnalliset ja poliittiset kehityskulut vaikuttavat pätevyysvaatimuksiin sääteleviin normeihin. Edellä mainitut seikat liittyvät luonnollisesti sekä lainsäädäntöön, sen uudistamiseen ja tulkintoihin. (Niiranen 2016, 311–312.)

#### **4.4. Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä**

Verkostoitumisen teoreettisena lähtökohtana on ollut saada useampia ajattelijoita muodostamaan keskustelua yhteisesti tärkeinä pidettävistä teemoista. Verkosto perustuu aina vapaaehtoiseen kumppanuuteen, minkä tarkoituksena on saavuttaa omia ja yhteisiä



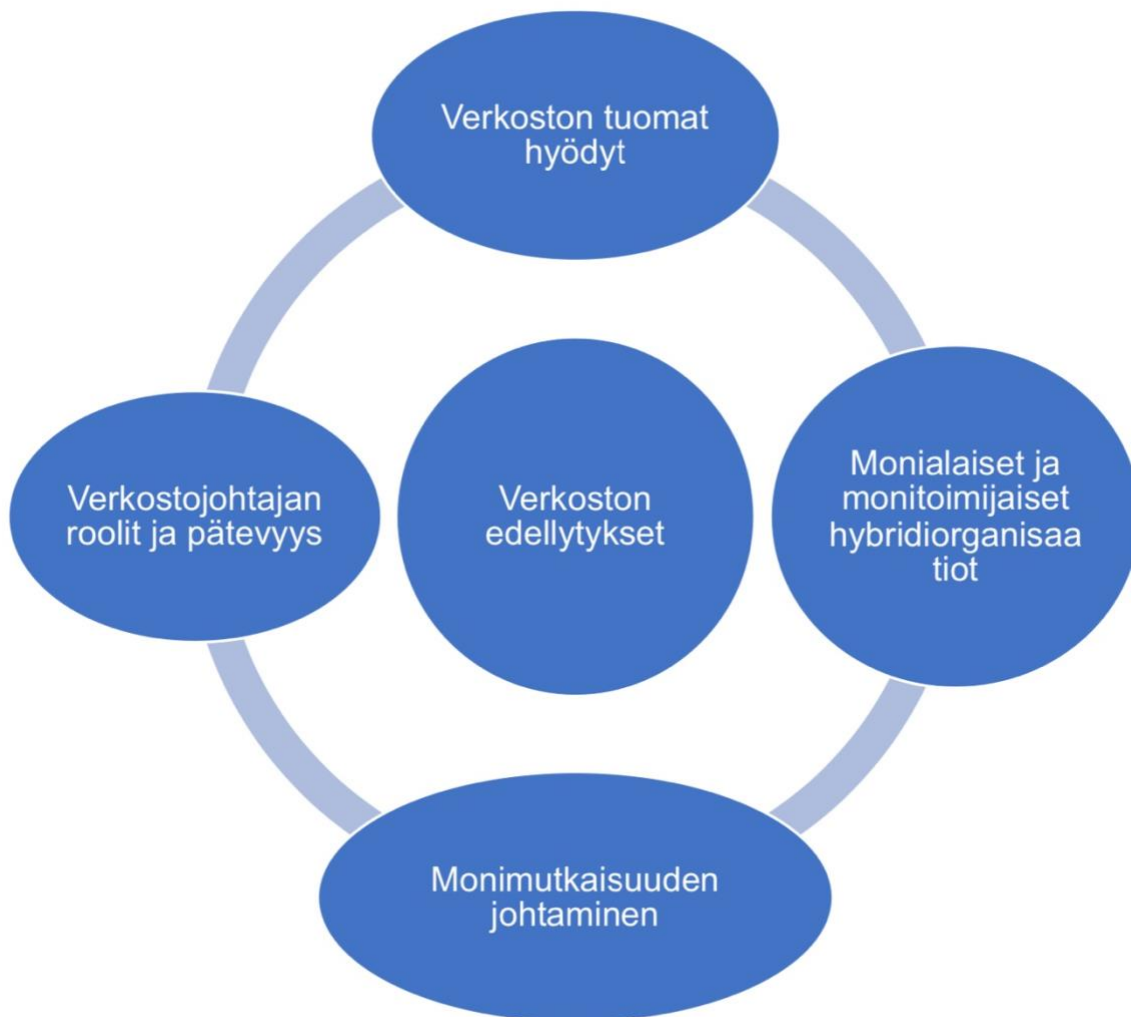
päämääriä. Verkostojen rooli on kasvanut yhteiskunnan eri aloilla samalla kun ne ovat muuttuneet yhä monimutkaisemmiksi ja siten vaikeammiksi ymmärtää ja hallinnoida.

Väestön ikääntyessä yhteiskunnan huoltosuhde heikkenee samalla kun vanheneva väestö tarvitsee enemmän hoivapalveluita. Verkostotyön tuomat edut on nähty yhtenä ratkaisuna tuottaa palveluita tehokkaammin vähäisillä resursseilla. Verkostotyön on nähty sopivan vaikeiden ja monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseksi. Moniammatillinen ja monialainen verkostotyö tuo esiin eri osaamisalueet ja ratkaisut ongelmiin. Verkostotyö on todettu viimeisimpien tutkimuksien mukaan taloudellisesti ja tuloksellisesti tehokkaaksi, vaikka aikaisemmin on myös esitetty epäilyksiä sen suhteen.

Verkostojen eri osapuolilla voi olla erilaisia tarpeita ja odotuksia, jotka voivat olla keskenään ristiriidassa. Verkostotyö perustuu yleensä vapaaehtoisuuteen ja se tuo mukaan monesti resurssoinnin ongelmia. Verkoston työstä ei aina saa rahallista korvausta, minkä takia verkostotyöhön ei voida myöskään panostaa kuten tavanomaiseen työhön. Verkostoihin kuuluu monesti myös organisaatioita, mutta niidenkin on punnittava verkostoon kuulumisen hyötyjä. On punnittava omaa panostustaan ja verrattava niitä saavutettuihin hyötyihin.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan verkostoissa johtajan on huomioitava samanaikaisesti asioiden ja ihmisten johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Johtajan on suhteuttava omaa johtamistyötään toiminnan ulkoisiin ja organisaation sisäisiin vaatimuksiin. Johtajan työhön sisältyy eri ammattikuntien sisäisten ja keskinäisten suhteiden sekä organisaation tehtäväalueiden määrittelemien asioiden johtamista. Verkoston yhteistyön lopputulokseen vaikuttavat organisaatioiden erilaiset työskentelytavat, toimintakulttuurit ja tietoperustat. Lisäksi merkityksensä on myös lainsäädännöllä, kunkin organisaation omilla reunaehdoilla, sekä käsityksellä omasta perustehtävästään ja sen suhteesta muiden organisaatioiden työhön.

Kuviossa 3 on esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Viitekehysten lähtökohtana on, että verkoston syntyminen edellyttää yhteisiä tavoitteita. Kehällä on kuvattuna verkoston toiminnan keskeiset tekijät. Verkoston työstä on oltava hyötyä sen osapuolille ja verkoston jäsenien on oltava hyödyllisiä verkostolle. Verkosto muodostuu monialaisista ja monitoimijaisista organisaatioista muodostaen hybridioorganisaation.



KUVIO 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Monimutkaisen verkoston johtaminen on monimutkaista ja vaativaa. Projektina etenevä verkostotyö edellyttää johtajalta erilaisia rooleja ja osaamista työn eri vaiheissa. Verkostojohtaminen on demokraattista ja tasa-arvoisuuteen perustuvaa. Verkostoja täytyy kuitenkin johtaa, koska ilman johtamista verkosto olisi hajanainen ja yhteinen toiminta olisi mahdotonta. Sosiaali- ja terveysalan verkostotyö on moniammatillista ja eri alojen ammattilaiset voivat olla tarkkoja tehtäväkuvistaan, mutta samalla moniäänisyys on voimavara. Verkostojohtajan on tunnistettava verkostossa toimivien organisaatioiden toiminnan monimuotoisuus ja erilaiset toimintakulttuurit ja löydettävä oikea tapa viestiä eri toimijoiden välillä. Verkostojohtajan on edistettävä tiedon jakamisen ja avoimen keskustelun

toimintakulttuuria. Tiedonkulku ja tiedottaminen on tärkeää kaikilla organisaation tasoilla toiminnan eri vaiheissa.

## 5 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Toimintatutkimus

Tämä opinnäytetyö on työelämää koskeva tutkimus. Työelämän tutkimukselle on Vilkan (2015) mukaan tunnuksenomaista tarkastella ammattiin tai toimialaan liittyviä asioita. Kehitykseen pyrkivä työelämä tutkimus on käytännönläheistä, työelämälähtöistä ja ajankohtaista. Työelämän tutkimuskohteita ovat esimerkiksi kehittämistä, muuttamista, ylläpitämistä tai uusien käytäntöjen luomista kaipaavat työelämän käytännöt. Tutkimustiedon soveltuvuutta käytäntöön peilataan sillä, voidaanko tutkimuksen pohjalta luoda uusia sovellutuksia tai voidaanko saadun tiedon avulla yhdistää ja uudistaa aikaisempia käytäntöjä uudella tavalla ja edistää ammatillista asiantuntijuutta. (Vilka 2015,18–20.)

Tämä opinnäytetyö on kehittämistehtävä, jonka tarkoituksena on löytää ratkaisuja tiettyihin ongelmiin, minkä takia menetelmäksi valittiin laadullinen toimintatutkimus. Tutkimus on ajankohtainen, koska se liittyy kiinteästi Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen käynnistyneeseen toimintaan. Tutkimus on käytännönläheinen, koska se liittyy Hyte-allianssin käytännön toimintaan.

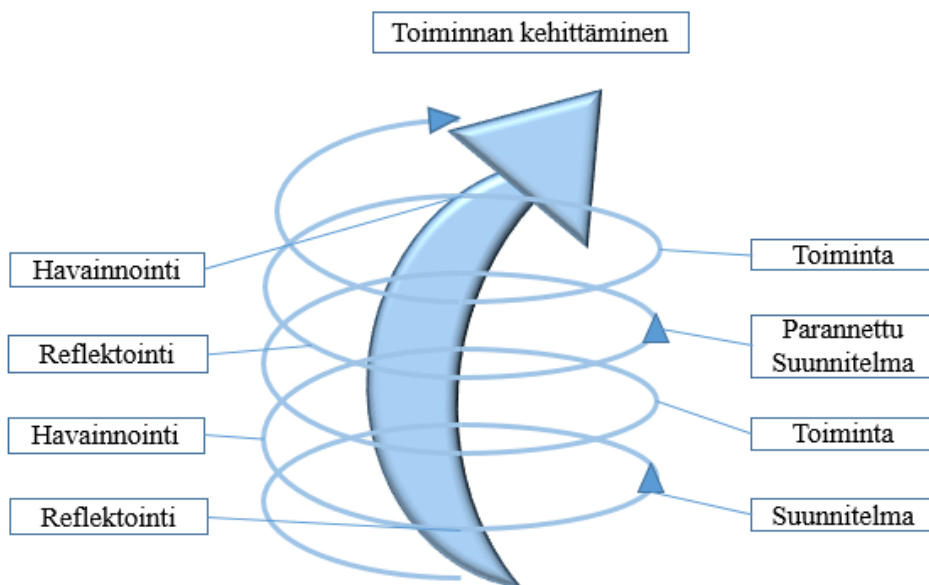
Tämän tutkimuksen aineisto on saatu Hyte-allianssin omasta toiminnasta ja tietoa on hyödynnetty sen toiminnan kehittämiseen. Ronkainen ym. (2013) mukaan toimintatutkimuksessa ei tuoda ulkopuolista tietoa kehittämiseen ja ongelman ratkaisemiseen vaan tutkimus on osa kehittämisen tai ongelman ratkaisemisen prosessia. Kehittämistehtävässä ei ole tiedollista tai loogista ongelmaa vaan siinä on kyse ihmisyyhteistyön toiminnasta, yhteistyöstä tai toimintatavasta. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013, 69.)

Toimintatutkimuksen avulla pyritään löytämään tietoa käytänteiden kehittämiseksi. Sen avulla ei pyritä tavoittelemaan tietoa ainoastaan tietämisen takia, vaan löytää tietoa, jonka avulla voidaan parantaa käytäntöjä. Halutun tiedon saavuttamiseksi voidaan käyttää monia eri tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimuksella voidaan tarkoittaa esimerkiksi käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimista ja sen kehittämiseen pyrkivää

toimintaa. Nimensä mukaisesti siinä toteutuvat yhtä aikaa sekä tutkimus että toiminta. (Kananen 2014, 11; Heikkinen 2018, 215.)

Toimintatutkimukselle on ominaista käytännön sanelema halu tietää, kuinka asiat voitaisiin tehdä paremmin. Toimintatutkimuksen tehtävät ovat *toiminnan tutkiminen ja kehittäminen*. Toimintatutkimus käsittelee usein niin sanottua *piilevää tietoa* – sellaista tietämistä, jota ei voi sanoa ääneen. (Heikkinen 2018, 215–216.) Toimintatutkimuksessa tärkeitä osa-alueita ovat muun muassa muutokseen pyrkivä toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta, tutkimus sekä se, että mukana on toimija eli tutkija. Muutoksia ja parannuksia voi tapahtua myös ilman tutkimusta, jolloin niitä kutsutaan työpaikan arkipäivän parannuksiksi. Toimintatutkimus on prosessimaista, jossa toisiaan seuraavien syklien avulla kehitetään organisaation toimintaa. Toimintatutkimuksen syklissä on yksinkertaisimmillaan kolme vaihetta: suunnittelu, *toiminta* ja *seuranta*. (Kananen 2014, 14.) Vaikka toimintatutkimuksen vaihekaavioita on eri kirjoittajien mukaan useita, perusajatus on kaikissa sama: *Ongelman määrittely, ratkaisun esitys* sekä *ratkaisun kokeilu ja arviointi* (Kananen 2014, 34).

Reflektiivinen ajattelu on yksi toimintatutkimuksen lähtökohdista, ilmeten muun muassa itsereflektiivisenä kehänä. Itsereflektiivisellä kehällä syntyy ajassa etenevä spiraali, jossa on peräkkäisiä syklejä. Kuviossa 2 esitetty toimintatutkimuksen spiraali esittää toiminnan ja ajattelun liittymistä toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleen toistuvina toiminnan sykleinä. (Heikkinen 2018, 222–224.)



KUVIO 2. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen 2018, 223.)

Toimintatutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi kyselyillä, haastatteluilla, havainnoimalla sekä käyttämällä kirjallisia lähteitä (Kananen 2014, 78). Toimintatutkimuksessa voidaan tuottaa aineistoa ja sen pohjalta saadaan uutta tutkimuksellista tietoa, vaikka aiotut käytännön muutokset eivät onnistuisikaan (Kuula 2006). Vuorovaikutusaineistoina tai vuorovaikutusluonteisina aineistoina voidaan joissakin tapauksissa pitää myös erilaisia sosiaalisesta mediasta tai internetistä kerättyjä tekstipohjaisia aineistoja (Vatanen n.d.). Toimintatutkimuksessa käytetään monenlaisia aineistoja ja menetelmiä. Tutkimuksen kohteesta ja siihen liittyvistä tavoitteista riippuen tietoa ja aineistoja voidaan kerätä sekä laadullisesti että määrällisesti (Jyrkämä n.d.).

Tämä toimintatutkimus on tehty käyttäen sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksen ensimmäisessä syklissä alkuaineistona on käytetty Hyte-allianssin perustana ollutta Keski-Uudenmaan rakenneuudistuksen hankesuunnitelmaa ja Hyte-allianssin toiminnasta tehtyjä muistioita. Alkuaineiston perusteella on tehty määrällisiä ja laadullisia kysymyksiä sisältävä kyselytutkimus. Saatujen vastauksien pohjalta muodostettua aineistoa on hyödynnetty tutkimuksen toisessa syklissä. Lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty teoreettista tietoa. Toinen sykli on toteutettu ryhmätyöskentelynä, mistä saatua aineistoa hyödynnetään edelleen Hyte-allianssin toiminnan kehittämisessä.

## 5.2. Kyselylomakkeen laatiminen ja kyselyn toteutus

Kyselylomakkeella voi olla strukturoituja monivalintakysymyksiä, jolloin niissä on valmiit vastausvaihtoehdot. Lisäksi niissä voi olla myös avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja voi vastata omin sanoin. (Ronkainen ym. 2013, 113–114.) Kyselylomakkeen etuna on mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto ja sillä voidaan kysyä useita, myös arkaluonteisia asioita. Kyselylomakkeen etuna on vastaajan henkilöllisyyden ehdoton salassa pysyminen. Sähköisesti lähetetty kysely on toimiva, kun kyselyn perusjoukko muodostuu esimerkiksi saman yhteisön toimijoista, joilla on yhtäläiset mahdollisuudet vastata kyselylomakkeeseen. Kyselylomakkeen etuna on se, että sen avulla voidaan kysyä samalla monia eri asioita suurelta joukolta ihmisiä. Se säästää aikaa ja vaivannäköä, koska tiedot voi analysoida tietokoneen avulla. Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia. Tavallisimmin kyselyllä saatua aineistoa voidaan pitää pinnallisena ja tutkimuksia teoreettiselta kannalta vaatimattomina. Tutkija ei voi olla varma, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja ovatko he olleet perehtyneitä aiheeseen. Ei ole myöskään selvää, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet. Ongelmana voi olla myös alhainen vastausprosentti. Hyvän lomakkeen laatiminen vaatii paljon aikaa ja edellyttää tutkijalta monenlaista tietoa ja taitoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195; Vilkkä 2015, 94–95.)

Kysymyksiä voidaan rakentaa usealla eri tavalla, mutta yleisimmin käytettyjä muotoja ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin ja skaaloihin perustuvat kysymykset. Asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymykset sisältävät vastaajille esitettyjä väittämiä. Asteikot ovat tavallisesti 5- tai 7 portaisia, jolloin vaihtoedot muodostavat nousevan tai laskevan skaalan. Yksi asteikkovaihtoehto on Likert-asteikko. Monivalintakysymykset tuottavat vähemmän kirjavia vastauksia ja niitä on helpompi vertailla ja analysoida. Avoimien kysymysten etuna puolestaan on, että vastaajat voivat vapaasti ilmaista, mitä heillä on mielessään. Avoimien kysymyksien avulla on mahdollista saada tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa, mikä muuten voisi jäädä havaitsematta. Avoimiin kysymyksiin liittyvän kritiikin mukaan ne voivat tuottaa sisällöltään erittäin kirjavaa aineistoa, joka voi olla luotettavuudeltaan kyseenalaista. Lisäksi tietoa voi olla vaikeaa ja työlästä käsitellä. (Hirsjärvi ym. 2009, 198–201.)

Tässä opinnäytetyössä kysely toteutettiin sähköisellä etukäteen laaditulla kyselylomakkeella (liite 1), jolloin kysymykset esitettiin kaikille vastaajille samassa

muodossa ja vastaukset annettiin anonyymisti. Kyselylomakkeella oli strukturoituja monivalintakysymyksiä, jolloin niissä oli valmiit vastausvaihtoehdot ja niissä oli myös avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja saattoi vastata omin sanoin. Lomakkeella oli 23 kysymystä, joista 18 ensimmäistä oli valinta- ja viisi avoimia kysymyksiä.

Kysymyksillä 1–3 kerättiin vastaajien taustatietoja, eli mitä organisaatiota vastaajat edustivat, mikä heidän roolinsa oli kyseisessä organisaatiossa ja kuinka kauan he olivat olleet rooleissaan. Muita esitietoja, kuten ikää ja sukupuolta ei kysytty, koska niillä ei katsottu olevan tutkimuksen kannalta merkitystä. Kysymykset 1 ja 2 olivat monivalintakysymyksiä ja kysymyksellä 3 haettiin numeerista kokonaislukua.

Kysymyksillä 4–8 haluttiin kerätä tietoa vastaajien näkemyksistä kolmannen sektorin rooleista sosiaali- ja terveysalan hyvinvointipalveluiden tuottamisessa. Kysymykset oli laadittu väittäminä viisiportaisella Likertin asteikolla. Kaksi ensimmäistä vaihtoehtoa merkitsivät, että vastaaja oli täysin- tai osittain samaa mieltä, kolmas vaihtoehto ilmaisi neutraaliutta ja kaksi viimeistä osittaista tai täydellistä erimielisyyttä väittämän kanssa.

Kysymykset 9–18 olivat myös väittämiä ja asteikko oli sama kuin edellisissä kysymyksissä, mutta niillä haluttiin kartoittaa vastaajien näkemyksiä Hyte-allianssin siihenastisesta toiminnasta. Kysymyksillä haettiin tietoa toiminnasta koetusta hyödyistä ja vaikuttamismahdollisuuksista, sekä näkemyksiä käytännön järjestelyistä. Lisäksi haluttiin kuulla mielipiteitä, olivatko vastaajien mielestä toiminnan johtaminen ja tavoitteellisuus olleet selkeitä, hyviä ja tarkoituksenmukaisia. Kysymyksellä 18 haluttiin selvittää kokemuksia siitä, oliko toiminta ollut vastaajien mielestä tarpeeksi konkreettista. Kysymykseen oli mahdollisuus lisätä avoin vastaus.

Avoimilla kysymyksillä 19–22 haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus vastata omin sanoin, millaisia Hyte-allianssin toiminnan tulevaisuuteen liittyviä toiveita ja tavoitteita vastaajilla oli. Kysymyksillä haluttiin kartoittaa tulevaisuuden toimintaan sopivia johtamisen malleja, sekä käsityksiä vastuiden jakamisesta. Viimeisellä avoimella kysymyksellä haluttiin antaa mahdollisuus ilmaista jokin muu tärkeäksi koettu näkemys, kehittämisidea, Hyte-allianssin toimintaan liittyvä toive tai jokin muu tärkeäksi koettu asia.



### 5.3. Tulevaisuuden muistelu haastattelun muotona

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voi kerätä monella eri tavalla. Tutkimusaineistoksi soveltuvat mm. kaikki ihmisten puhe kuin kuva- ja tekstiaineistot kuten kuvanauhoitteet, monimediatuotteet jne. (Vilkka 2015, 122.) Kaikissa haastattelutavoissa on tutkimuksen mukaan valittu tarkoitus ja näin ollen niissä on kysymys järjestelmällisestä tiedonkeruusta (Vilkka 2015, 123; Hirsjärvi ym. 2009, 207–208).

Haastattelu on hyvä aineistonkeruun menetelmä, koska vastaajiksi halutut henkilöt todennäköisesti saadaan mukaan tutkimukseen. Tarpeen vaatiessa haastateltavat on helposti tavoitettavissa aineiston täydentämiseksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 205.) Ryhmähaastattelulla puolestaan säästetään aikaa ja vaivaa, koska haastattelut toteutetaan yhdellä kerralla. Ryhmähaastattelulla ei kuitenkaan saada samaa tietoa kuin monella erillisellä haastattelulla, koska ryhädynamiikalla on oma vaikutuksensa. Ryhmähaastattelun avulla voidaan saada tietoa tutkittavasta ilmiöstä, koska jäsenet ovat olleet ilmiön kanssa tekemisissä, sekä samalla tietoon tulee mukaan ryhmän vaikutus. (Kananen 2014, 92.)

Haastattelua voidaan pitää yhtenä keskustelun muotona. Tavallisessa keskustelussa molemmat osapuolet olettavat olevansa tasa-arvoisia kysymysten asettajia ja vastausten antajia. Haastattelussa puolestaan haastattelijalla pitää ohjia käsissään hankkiakseen systemaattisesti tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 207.)

Teemahaastattelussa on tyypillisesti valmiit aihepiirit eli teemat, mutta tarkka muoto ja järjestys eivät ole tiedossa. Haastattelut voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluina, parihaastatteluina tai ryhmähaastatteluina. (Hirsjärvi ym. 2009, 208, 210.)

Haastattelun toteuttamisessa on kiinnitettävä huomiota kysymysten asetteluun, koska kysymykset tuottavat niille tyypillisiä vastauksia. Tutkijan on ohjailtava hienovaraisesti keskustelua siten, että keskustelu ei eksy aiheen ulkopuolelle. (Kananen 2014, 94.) Tulevaisuuden muistelu sopii tähän tarkoitukseen hyvin, koska siinä on hyvin strukturoitu muoto.

Tulevaisuuden muistelu on ennakoitdialogeihin perustuva menetelmä, joka on kehitetty moniammatilliseen yhteistyöhön asiakastilanteiden pulmatilanteiden ratkaisemiseksi. Menetelmän tavoitteena on tuottaa selkeyttä asiakkaan ja työntekijöiden yhteistyöhön, sekä koordinoita voimavaroja. Dialogisilla toimintakäytännöillä voidaan purkaa asiakkaan ja ammattilaisten tai asiakkaiden keskinäisten verkostojen välisiä jännitteitä. (Kokko 2007,166.) Ennakkodialogiin tavoitteena on saada aikaan mahdollisimman moniäänistä, voimavarakeskeistä ja tasavertaista vuoropuhelua. Tarkoitus on edistää ja toivoa parempia toimintamahdollisuuksia. Tarkoituksena on, että kukin osallistuja puhuu vuorollaan ja muut kuuntelevat. Toisen puhetta ei saa keskeyttää eikä kommentoida. (Eriksson, Arnkil & Rautava 2006, 7.)

Tulevaisuuden muistelun avulla pyritään haastamaan ajattelua siitä, mitä pidetään mahdollisena saavuttaa. Harjoitusta voidaan käyttää työkaluna tulevaisuuden mahdollisuuksien hahmottamiseen. Sen avulla pyritään haastamaan ajatuksia siitä, mitkä asiat voisivat tai eivät voisi olla toisin kuin nyt. Luodakseen jotakin uutta tai tehdäkseen muutoksia on kyettävä kuvittelemaan, miten asiat voisivat olla erilaisia. Harjoitus on ”kontrafaktuaalisen ajattelun” muoto tai yritys kuvitella ja simuloida elävästi mielessämme todellisuuksia, joiden kuvitellaan olevan ristiriidassa nykyhetken oletettujen tosiasioiden kanssa. (McGonigal 2020,124)

Menetelmän teoriana on, että ihminen tulevaisuudessa toimii helpommin aikaisemman ajattelun pohjalta. Ajatus tai tulevaisuuden visio ei olekaan enää uusi, ja sen takia muutokseen suuntaava toiminta käynnistyy nopeammin. Menetelmän avulla vahvistetaan taipumusta uskoa, että asiat, joita ei ole vielä tapahtunut, voivat tapahtua tulevaisuudessa. (McGonigal 2020,125)

Menetelmä on käytössä muun muassa Sitran ”Tulevaisuuden tekijän” työkalupakissa, missä menetelmä määritellään seuraavasti: Tulevaisuuden muistelun avulla keskustelijat voivat oppia suhtautumaan kriittisesti niin omiin kuin muiden väitteisiin tulevaisuudesta. Silloin kun osataan paremmin kuvitella erilaisia tulevaisuuksia, voidaan myös arvioida paremmin, millainen tulevaisuus olisi toivottava. Tulevaisuuden muistelua voidaan käyttää apuvälineenä juuri sen tulevaisuuden valitsemiseksi, jota halutaan edistää ja saada ryhmä toimimaan sen toteutumisen eteen. (Sitra, n.d.) Tulevaisuuden muistelua voidaan käyttää sitä varten sovitussa osallistavassa suunnittelupalaverissa, jolloin pyritään löytämään uusia

näkökulmia, toivoa ja laadukkaampaa toimintaa. Menetelmässä nykyisyyttä lähestytään takautuvasti tulevaisuudesta käsin. (Innokylä, n.d.)

Tässä tutkimuksessa tulevaisuuden muistelun tarkoituksena oli aktivoida ryhmää pohtimaan Hyte-allianssin tulevan toiminnan suuntaa ja kehittymistä. Tulevaisuuden muistelu toteutettiin etäyhteydellä Flinga -sovellusta käyttäen. Flinga-sovellus on verkkopohjainen valkotaulu, joka soveltuu muun muassa yhteisölliseen tiedonrakentamiseen ja opiskelijoiden aktivoimiseen opetuksen aikana. Flingaa käytetään verkkoselaimen kautta tietokoneella, tabletilla tai matkapuhelimella. Flingaa voidaan käyttää esimerkiksi käsitekarttojen rakentamiseen ja viestit voidaan ryhmitellä halutulla tavalla. Lähetetyt viestit voidaan järjestää valkotaululle. Osallistujat ohjataan osoitteeseen [edu.flinga.fi](http://edu.flinga.fi) ja annetaan heille kertakäyttöinen pääsykoodi, jonka Flinga luo automaattisesti. (Helsingin yliopisto. n.d.)

#### **5.4. Aineiston analyysi**

Tutkimusaineistoa aletaan tarkastella tiedonkeruun jälkeen (Vehkalahti 2014, 49). Aineiston analyysillä haetaan aineistolle tyypillistä tietoa tarkastelemalla sen rakennetta. Tyypillisesti halutaan saada tietoa aineiston sisältämien eri muuttujien yhteyksistä. Tilastomenetelmien käyttöä määrittelevät tutkijan oma päättely ja tulkinta, jossa teoria ja aineisto käyvät vuoropuhelua. (Ronkainen ym. 2013, 125–126.)

Määrällinen eli kvantitatiivinen, lomakekyselyllä kerätty aineisto voidaan syöttää tilasto-ohjelmaan, minkä avulla muuttujien välisiä yhteyksiä on mahdollista analysoida. Ohjelman avulla voidaan mitata frekvenssejä, esimerkiksi kuinka monesti mikäkin aihe toistuu vastauksissa. (Heikkilä, 2014.) Kvantitatiivisen aineiston analyysimenetelmiä on monia, mutta yksinkertaisimmillaan menetelmät ovat suoria jakaumia ja niihin liittyviä tunnuslukuja. Pelkästään suora jakauma ei itsessään ole analyysimenetelmä, vaan kuvausmenetelmä. Siitä huolimatta sen avulla voidaan tehdä yksinkertaisia analyyskejä ja sen avulla voidaan tarkastella aineistoa. (Kananen 2012, 145.) Aineiston analyysi voi olla laadullista, vaikka aineisto olisi kerätty määrällisesti: aineistoa voidaan hyödyntää heurististen tulkintojen löytämiseksi, vaikka tulkinnan rakentamiseksi joudutaan tulkitsemaan määriä (Ronkainen ym. 2013, 90).

Analyysi voi pitää sisällään esimerkiksi aineiston käsittelyä, järjestelyä, tiivistämistä tai muokkaamista. Aineistoa voidaan muokata eri menetelmin, kuten koodaamalla, luokittelemalla tai teemoittelemalla. Analyysilla voidaan tarkoittaa vaihetta, jossa aineistosta tehdään tulkintaa, mutta joidenkin tulkintojen mukaan analyysi pitää sisällään tutkimuksen jokaisen vaiheen eli aineiston käsittelyn ja tulkinnan. (Kananen 2014, 105.)

Aineiston teemoittelulla tarkoitetaan kvantifointia ja luokittelua, mutta voidaan myös käyttää esimerkiksi sitaattia eli aineistosta nousutta esimerkkiä tai sanontaa. Teemoittelussa aineistoa koodataan ja kvantifoidaan. Tutkimusraportissa esitellään vastaajien aitoja tekstisitaatteja näytteinä. (Kananen 2014, 111.) Teemoittelussa ei käsitellä aineistoa lukuina, vaan siinä tuodaan esiin se, mitä teemasta on sanottu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105, 143).

Tilastoja voidaan havainnollistaa taulukoilla tai erilaisilla taulukoilla, kuvioilla tai muilla esityksillä. Tutkimusaineiston graafisessa esityksessä pylvään korkeus ilmoittaa havaintojen lukumäärän, eli kuinka monta havaintoa kuhunkin luokkaan kuuluu. Pylväät voivat kuvata toisistaan erillisiä luokkia, jolloin ne esitetään hieman erilleen toisistaan. (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2016, 44–45.)

Tutkimuksen tuloksia ei voida kertoa pelkästään analysoimalla tuloksia, vaan tuloksista lisäksi on pyrittävä luomaan synteesejä. Synteesin avulla kootaan yhteen pääseikat, joiden avulla saadaan vastaukset asetettuihin ongelmiin. Johtopäätökset perustuvat laadittuihin synteeseihin. (Hirsjärvi ym. 2009, 299.)

*Sisällönanalyysi* on laadullisen yksi tutkimusmenetelmän metodi, jonka avulla etsitään merkityssuhteita ja merkitysten kokonaisuuksia. Tutkimuksesta saatu tieto esitetään sanallisessa muodossa. Sisällönanalyysiä voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Tutkija päättää tutkimusaineiston keräämisen jälkeen, ennen analyysiä, millaista tyyppikertomusta tai toiminnan logiikkaa halutaan lähteä etsimään. Aineiston analyysi jatkuu siten, että tutkija analysoi aineistoa ja tulkitsee sitä teoreettisen viitekehyksen avulla. (Vilka, 2015, 163–164, 170.)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi on tehty aineistolähtöisesti, koska tavoitteena on ollut löytää aineistosta toiminnalle tyypillinen logiikka tai tyypillinen kertomus. Aineistona on ollut

Hyte-allianssin tuottama tieto, josta on pyritty löytämään sille tyypilliset piirteet ja logiikka, joita on edelleen tarkoitus hyödyntää sen oman toiminnan kehittämiseen

## 5.5. Aineiston keruu ja analyysi toimintatutkimuksessa

Toimintatutkimusta varten kerättiin Hyte-allianssin toimintaan liittyvää aineistoa sykleittäin, jolloin kerättyä tietoa voitiin hyödyntää Hyte-allianssin työn prosessin aikana. Aineiston keruu ja analysointi vuorottelivat toimintatutkimuksen edetessä.

### Sykli 1

Ensimmäisen vaiheen aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella (liite 1) joka lähetettiin 125:lle Hyte-allianssissa mukana olleille henkilölle. Kyselyn välittäjänä toimi Hyte-allianssin projektipäällikkö, jolloin varmistettiin kyselyn jakelu Hyte-allianssin toimijoille ilman rekisterin muodostumista opinnäytetyön tekijälle. Kysely saatekirjeineen lähetettiin 27.4.2022 ja uudelleen 9.5.2022. Kyselyyn vastasi 27 henkilöä, eli vastausprosentti oli vähän yli 20.

Kyselyn valintakysymysten tulokset analysoitiin SPSS (IBM SPSS Statistics) tilastotieteelliseen analyysiin tarkoitettulla ohjelmistolla. Avoimet kysymykset analysoitiin sisällönanalyysin menetelmää käyttäen. Vastauksista kerättiin alkuperäisilmaisut, minkä jälkeen niistä muodostettiin pelkistetyt ilmaisut. Pelkistettyjen ilmaisujen pohjalta muodostettiin alaluokat ja niistä edelleen yläluokat. Kyselystä saadut tulokset koostettiin Microsoft PowerPoint-diaesitysohjelmistoa käyttäen esitykseksi (liite 2), joka lähetettiin 12.8.2022 sähköpostitse toimintatutkimukseen osallistuvien tarkasteltavaksi ennen seuraavaa sykliä. Osallistujilla oli mahdollisuus perehtyä tuloksiin neljän viikon aikana ennen syklin seuraavaa vaihetta.

### Sykli 2

Toimintatutkimuksen toisen vaiheen toteutumispäiväksi oli sovittu 6.9.2022 työpajatyöskentely, joka toteutettiin osallistujien pyynnöstä etäyhteydellä. Työskentelyn toteutuksessa käytettiin Microsoft Teams - tiimiyhteistyöohjelmaa ja Flinga – sovellusta. Osallistujille lähetettiin 29.8. 2022 sähköpostitse ja Teams- yhteydellä tieto, että työpajassa käytetään Flinga-sovellusta, mihin he saivat kirjautumislinkin, minkä takana oli lyhyt

ohjeistus sovelluksen käytöstä (liite 3). Osallistujilla oli mahdollisuus tutustua ja harjoitella sovelluksen käyttöä noin kahden viikon ajan.

Syklän toisessa vaiheessa kerättiin aineistoa Hyte-allianssin toiminnan kehittämiseksi tulevaisuudessa. Menetelmänä käytettiin tulevaisuuden muistelua. Työ toteutettiin 6.9.2022 Keusoten tiloista johdettuna Teams-yhteydellä. Teams-kutsu oli lähetetty 139:lle Hyte-allianssin jäsenelle ja työskentelyyn osallistui 33 henkilöä. Työn toteutukseen oli jälkikeskusteluineen varattu kaksi tuntia aikaa.

Kysymyksillä haluttiin kartoittaa ajatuksia työn siihenastisista tuloksista ja työskentelystä, sekä aktivoida ja kannustaa ryhmää pohtimaan tulevan toiminnan suuntaa ja kehittymistä. Työskentelyllä pyrittiin luomaan ennakkoluuloton ilmapiiri tuottaa ideoita ilman turhia pidäkkeitä. Pyrkimyksenä oli kannustaa ja aktivoida ryhmä pohtimaan ja ideoimaan Hyte-allianssin toiminnan tavoitteita, painopisteitä ja vahvuuksia. Lisäksi haluttiin pohdittavan valmisteluprosessia ja konkreettista tekemistä niin yksilöiden kuin organisaatioiden tasolla. Lopuksi haluttiin kartoittaa ryhmän motivoitumiseen liittyviä tekijöitä, huolenaiheita ja toiveita johtamisen suhteen.

Ennen varsinaista ryhmätyöskentelyä osallistujille kerrattiin diaesityksenä (liite 4) kyselytutkimuksen perusteella saatua aineistoa. Aineiston analysointia oli jatkettu ja esitystä oli muokattu helpommin ymmärrettäväksi. Esityksen kesto oli noin 20 minuuttia.

Tulevaisuuden muistelun aluksi osallistujat saivat ohjeistuksen työskentelyn kulusta, ja heillä oli mahdollisuus esittää kysymyksiä ennen aloitusta ja työskentelyn aikana. Tulevaisuuden muistelussa esitettiin kahdeksan eri kysymystä (liite 5). Jokaisen kysymyksen alussa oli teksti:

*Kuvitellaan tilanne, jossa on kulunut vuosi tästä hetkestä. Hyte-allianssia on johdettu hyvin ja oikeaan suuntaan. Yhteistyö toimii mielestäsi täydellisesti. Vastaa kuvitelman pohjalta lyhyesti seuraaviin kysymyksiin. Kirjoita vastaukset muutamalla lauseella.*

Kysymykset esitettiin yksi kerrallaan ja kunkin kysymyksen vastaukseen oli varattu viisi minuuttia, minkä aikana oli mahdollista lähettää Flingan valkotaululle haluamansa määrän

vastauksia. Vastaukset näkyivät virtuaalisella valkotalulla, jolloin kaikilla oli mahdollisuus nähdä annetut vastaukset. Vastajien henkilöllisyys ei ilmennyt vastauksissa.

Tulevaisuuden muistelun perusteella saatu alkuperäinen vastausaineisto tallentui Flinga-sovellukseen, mistä aineisto siirrettiin Microsoft Excel -laskentataulukko-ohjelmaan. Vastauksista saatu aineisto ryhmiteltiin yksittäisiksi vastauksiksi, joista muodostettiin alkuperäisilmaisut ja luokittelut. Tulevaisuuden muistelusta saatu aineisto liitettiin kyselytutkimuksesta saadun aineiston kanssa samaan dokumenttiin (liite 6), joka lähetettiin toimintatutkimukseen osallistuville.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1. Kyselytutkimuksen tulokset

#### 6.1.1 Vastaajien taustatiedot

Kysely lähetettiin 125 Hyte-allianssin yhteistyöverkoston kuuluvalle henkilölle ja vastauksia saatiin 27, mikä oli 22 prosenttia kohderyhmästä. Kysymyksillä 1–3 kerättiin vastaajien taustatietoja. Vastanneista neljä henkilöä edusti kuntaa, kaksi Keusotea ja 21 järjestöjä. Järjestöjen edustus oli huomattava, lähes 78 prosenttia vastaajista. Vastaajien asema heidän edustamissaan organisaatioissa jakaantui siten, että yhteensä 15 henkilöä kertoi olevansa työsuhteessa ja 12 jäseniä järjestöissä. Työsuhteisista viisi ilmoitti olevansa työntekijöitä ja kaksi toimihenkilöä. Järjestöjen edustajista puolet oli hallituksen jäseniä ja puolet tavallisia jäseniä. Vastaajista 9 oli esihenkilöasemassa.

Vastaajien kokemus senhetkisessä tehtävässä toimimisessa vaihteli siten, että 14 henkilöä oli ollut tehtävässään kaksi vuotta tai vähemmän, 9 oli ollut 3–5 vuotta ja neljällä kokemusta oli kertynyt 6 vuotta tai enemmän.

#### 6.1.2 Kolmannen sektorin rooli sosiaali- ja terveydenhuollon hyvinvointipalveluiden tuottamisessa

Väittämiin perustuvat monivalintakysymykset oli toteutettu viisiportaisella Likertin asteikolla. Kaksi ensimmäistä valintavaihtoehtoa ilmaisivat vastaajan olevan väittämän kanssa täysin - tai osittain samaa mieltä, keskimäinen vaihtoehto ilmaisi neutraaliutta ja kaksi viimeistä vaihtoehtoa ilmaisivat osittaista- tai täydellistä erimielisyyttä.

Kysymyksillä 4–8 kartoitettiin vastaajien näkemyksiä kolmannen sektorin roolista hyvinvointipalveluiden tuottamisessa. Enemmistö, eli lähes 52 prosenttia vastaajista ei jakanut näkemystä, että kolmannen sektorin vastuuta sosiaali- ja terveysalan hyvinvointipalveluiden tuottamisessa tulisi lisätä, mutta toisaalta 28 prosenttia jakoi ajatuksen. Enemmistön mielestä kolmannen sektorin roolia palveluntuottajana on korostettu



liikaa. Lähes 78 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että kolmannen sektorin tärkein tehtävä on ajaa jäsentensä etuja, antaa jäsenille tietoa, varmistaa julkisten palveluiden saatavuus sekä tuottaa vertaistukipalveluita. Vain noin 13 prosenttia vastaajista ei pitänyt näitä tehtäviä tärkeimpinä. Taulukossa 8 on esitetty Hyte-allianssin jäsenten ajatuksia siitä, millainen kolmannen sektorin rooli tulisi olla hyvinvointipalveluiden tuottamisessa.

TAULUKKO 8. Hyte- allianssin näkemyksiä kolmannen sektorin rooleista

Näkemys / väittämät	Täysin samaa mieltä N (%)	Osittain samaa mieltä N (%)	Neutraali N (%)	Osittain eri mieltä N (%)	Täysin eri mieltä N (%)
Terveysalan hyvinvointipalveluiden tuottaminen pitäisi olla nykyistä enemmän kolmannen sektorin vastuulla	0 (0)	8 (29,6)	6 (22,2)	9 (33,3)	4 (14,8)
Sosiaalialan hyvinvointipalveluiden tuottaminen pitäisi olla nykyistä enemmän kolmannen sektorin vastuulla	1 (3,7)	6 (22,2)	5 (18,5)	11 (40,7)	4 (14,8)
Kolmannen sektorin tärkein tehtävä on antaa jäsenille tietoa ja tuottaa vertaistukipalveluita	11 (40,7)	14 (51,8)	1 (3,7)	1 (3,7)	0 (0)
Kolmannen sektorin tärkein tehtävä on ajaa jäsentensä etuja ja varmistaa heille julkisten palveluiden riittävä saanti	6 (22,2)	12 (14,4)	3 (11,1)	5 (18,5)	1 (3,7)
Kolmannen sektorin vastuuta sosiaali- ja terveysalan hyvinvointipalveluiden tuottamisessa on korostettu liikaa	4 (14,8)	8 (29,6)	8 (29,6)	5 (18,5)	2 (7,4)

Yhteenvedon voidaan todeta, että Hyte-allianssin toiminnassa mukana olleet pitivät kolmannen sektorin roolia sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluiden tuottamisessa tärkeänä, mutta kokonaisvastuun tulisi säilyä julkisella sektorilla. Kolmannen sektorin ydintehtäviksi nähtiin edunvalvonnan tehtävät, tiedonanto ja vertaistukipalvelut.

### 6.1.3 Hyte-allianssin tähänastinen toiminta ja johtaminen

Kysymyksillä 9–18 kartoitettiin vastaajien näkemyksiä Hyte-allianssin tähänastisesta toiminnasta. Hyte-allianssin johtamiseen ja toimintaan oltiin yleisesti erittäin tyytyväisiä. Vastaajista lähes 76 prosenttia koki, että Hyte-allianssin toiminta oli ollut hyödyksi heidän organisaatioilleen ja heidän äänensä oli päässyt kuulumaan toiminnassa. Toimintaa oli johdettu hyvin 74 prosentin mielestä. Noin 61 prosenttia vastaajista oli kokenut, että Hyte-allianssin toiminnalle oli asetettu selkeät ja saavutettavat tavoitteet ja ne olivat osapuolille selvillä. Vastaajista noin 44 prosenttia koki, että toiminnan tavoitteet oli saavutettu. Taulukossa 9 on luettelointu Hyte-allianssin jäsenten näkemyksiä toiminnan tähänastisesta toteutuksesta ja johtamisesta.

TAULUKKO 9. Näkemyksiä Hyte-allianssin johtamisesta ja toiminnasta

Näkemykset / väittämät	Täysin samaa mieltä N (%)	Osittain samaa mieltä N (%)	Neutraali N (%)	Osittain eri mieltä N (%)	Täysin eri mieltä N (%)
Allianssi-toiminta on ollut organisaatiolleni hyödyllistä	10 (37)	9 (33,3)	5 (18,5)	3 (11,1)	0 (0)
Organisaationi ääni on päässyt hyvin kuulumaan Allianssi-toiminnassa	13 (48,1)	9 (33,3)	4 (14,8)	1 (3,7)	0 (0)
Allianssi-toiminta on ollut hyvin johdettua	11 (40,7)	9 (33,3)	5 (18,5)	2 (7,4)	0 (0)
Minulla on ollut selvä näkemys Allianssin toiminnan tavoitteista	2 (7,4)	16 (59,3)	3 (11,1)	5 (18,5)	1 (3,7)
Allianssi-toiminnalle on asetettu selkeät ja saavutettavat tavoitteet	0 (0)	15 (55,6)	7 (25,9)	5 (18,5)	0 (0)
Allianssi-toiminnalle asetetut tavoitteet on saavutettu hyvin	1 (3,7)	11 (40,7)	13 (48,1)	2 (7,4)	0 (0)

Kysymyksissä tapaamisten sopivasta määrästä ja siitä, olisiko toiminnan tavoitteeksi riittänyt pelkkä verkoston muodostuminen, vastaukset hajaantuivat puolesta, vastaan ja neutraalien välillä. Viimeinen monivalintakysymys, eli olisiko vastaaja kaivannut Hyte-allianssin toiminnalta enemmän konkreettisuutta, jakoi vastaajien mielipiteet ja suurin osa vastauksista oli neutraaleja. Viimeinen kysymys sisälsi lisäksi mahdollisuuden tarkentaa vastausta avoimesti, ja siihen vastasi kuusi henkilöä. Vastauksissa toivottiin hyvien toimintamallien vakioimista, uusien tehtävänkuvien muodostamista, ennaltaehkäisevän työn näkökulmien korostamista, sekä tiedottamiseen liittyvien toimintojen parantamista.

#### **6.1.4 Hyte-allianssin toiminnan kehittäminen ja johtaminen tulevaisuudessa**

Avoimilla kysymyksillä 19–23 haluttiin kartoittaa jäsenten toiveita ja tulevaisuuden näkemyksiä Hyte-allianssin toiminnasta ja sen sisällöstä. Toiminnan käytäntöjä, tarpeita ja niihin tarvittavia johtamisen osa-alueita on havainnollistettu taulukossa 10.

Eri toimijoiden tavoitteet, vastuut ja resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi vaihtelivat. Hyte-allianssin tarjoamien palveluiden tavoitteiden ja niiden toteutumisen seuranta koettiin tärkeiksi. Toisaalta palveluista ja tavoitteista tiedottaminen ja niiden löydettävyyden parantaminen esimerkiksi selkeiden nettisivujen avulla koettiin tärkeiksi kehityskohteiksi. Olemassa olevien palveluiden löydettävyyteen toivottiin parannusta. Vastauksista voitiin muodostaa kategorioita, mutta toisaalta joidenkin vastauksien merkityksiä voitiin liittää useampaan kategoriaan.

#### **Yhteistyön johtaminen tulevaisuudessa**

Hyte-allianssin tulevaisuutta ja yhteistyötä koskevaan kysymykseen saatiin monipuolisia ja konkreettisia vastauksia ja toimenpide-ehdotuksia. Vastauksien perusteella Hyte-allianssin toiminnan johtamisen ja kehittämiseen liittyvät näkemykset ja toiveet voitiin luokitella kahteen pääluokkaan: asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen.

TAULUKKO 10. Hyte-allianssin yhteistyön johtamisen osa-alueet

Asioiden johtamiseen liittyvät tekijät (Management)	Ihmisten johtamiseen liittyvät tekijät (Leadership)
Ihmisten toimintaan liittyvät käytännön järjestelyt Käytännön hallinnointi organisaatioiden tasolla Käytännön toiminnan sisällön järjestely Markkinointi ja tiedottaminen	Yhteistyön mahdollistaminen ja ylläpitäminen Ihmisten motivoiminen yhteistyöhön Avoimen keskustelun ja hyvän hengen luominen
<b>Konkreettisia yhteistyön toimeenpanoon liittyviä ehdotuksia</b>	
Työpajojen ja kokousten järjestelyt Tavoitteiden ja resurssien huomioiminen Vastuualueiden ja sääntöjen määrittely Toiminnan perustan luominen Yhteistyön kohdentaminen kategorioihin Teemojen valintaan liittyvät tehtävät Palveluiden sisällön esittely ja markkinointi Hyte-allianssin sisäinen tiedon jakaminen	Keskusteluiden osallistaminen, edistäminen ja vakiinnuttaminen Avoimuuden edistäminen Yhteistyön edistäminen

Asioiden johtaminen (englanniksi management) voitiin luokitella neljään alaluokkaan. *Ihmisten toimintaan* liittyviksi käytännön järjestelyiksi voitiin nimetä tehtäviä kuten erilaisten työpajojen, kokouksien ja tapaamisien järjestelyt ja niihin liittyvien vastuiden jakaminen ja huomioiminen. Organisaatioiden tasolla tapahtuvaa *käytännön hallinnointia* koskevia toiveita olivat asiat kuten toiminnan ja yhteistyön perusteiden luominen, yhdistyksien jaotteluun kategorioihin ja kutsujen lähettäminen kohdennetusti. Toiminnan *sisällön järjestelemiseen* liittyviä toiveita olivat kokousten aiheiden, sisältöjen ja realististen tavoitteiden esiintuominen. Lisäksi toivottiin, että eri toiminnot ja palvelut tuotaisiin selkeästi esiin. *Markkinointiin ja tiedottamiseen* liittyviä konkreettisia toiveita olivat palveluita sekä niiden sisältöjen toimintojen markkinointi ja niistä tiedottaminen.

Ihmisten johtamisen (englanniksi leadership) kategoriaan luokiteltavia tekoja tai toimintaa toivottiin yhteistyön *osallistamisen, motivoinnin ja yhteishengen luomisen* tavoittamiseksi. Toivottiin niin järjestöjen kuin yksilöiden osallistamista keskusteluihin ja yhteiseen

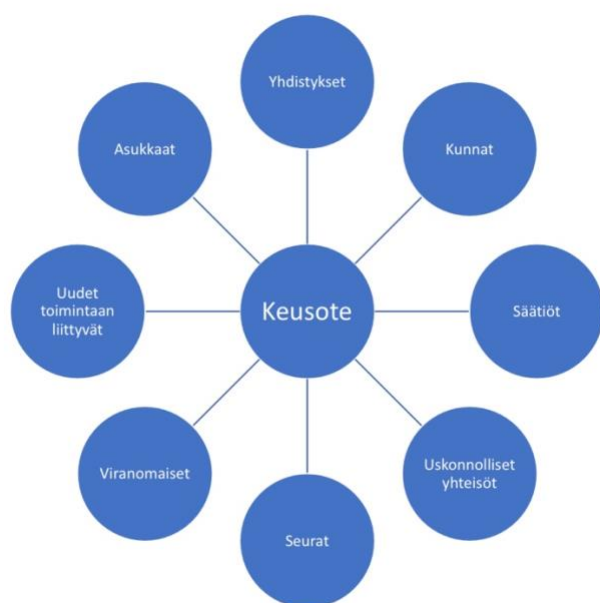
kehittämistyöhön. Toivottiin keskinäistä yhteistyön ja avoimen keskustelun mahdollistamista, sekä pysyvien keskusteluyhteyksien vakiinnuttamista.

### Johtamisen vastuu ja - malli

Johtamisen vastuuseen liittyvässä kysymyksessä vastaajista selvästi suurimman osan mielestä Hyte-allianssin johtamisen *vastuu kuuluu Keusotelle*. Osa vastaajista kuitenkin näki, että johtamisen *vastuu* kuuluisi olla *kunnilla* tai *järjestöillä*.

Kysymykseen, millainen johtamisen malli sopisi Hyte-allianssin tulevaisuuden toimintaan, vastauksien perusteella voitiin luoda kolme luokitusta: *verkostajohtaminen*, *hierarkkinen johtaminen* tai *työskentely ilman johtamista*.

Kuviossa 3 on kuvattu Hyte-allianssin verkosto, jonka toiminnan johtamisen vastuu nähtiin kuuluvan Keusotelle, mutta toiminta perustuu tasa-arvoiseen yhteistyöhön. Keusote on eri toimijoita kokoava ja koordinoiva, verkostoa ylläpitävä voima.



KUVIO 3. Hyte-allianssin verkostajohtamisen malli.

Verkostajohtamiseksi ehdotettiin kolmea erilaisiin kokoonpanoihin perustuvaa mallia. Yksi ehdotetuista oli *Keusoten työntekijän ja yhdistyksen toimijan*, toinen *esimiesten, työntekijöiden, asukkaiden ja kokemusasiantuntijoiden* ja kolmas *alueellisen monialaisen*

*johtotiimin* muodostama malli. Verkostojohtamiseen viitattiin myös työskentelytapaa kuvaavin ilmaisin, joita olivat yhteiskehittämisen, *integraation*, *osallistavan johtamisen* ja *tiimijohtamisen* mallit. Hierarkkiseen johtamiseen viittaavat ehdotukset perustuivat *kuntien*, *järjestöjen* tai muuhun *edustukselliseen* johtamiseen. Luokittelematonta johtamista tai johtamattomuutta kuvastavissa vastauksissa ehdotettiin *ilmiötyöpajojen kautta johtamista* tai *johtamista ilman sopimusta*.

### **Hyte-allianssin keskeiset tehtävät ja tavoitteet**

Hyte-allianssin keskeisiä tehtäviä ja tavoitteita koskevaan kysymykseen saatiin vastauksia, jotka olivat samankaltaisesti luokiteltavissa kuin yhteistyön toimeenpanoa koskevan kysymyksen vastaukset. Vastauksiin perustuvat ehdotukset voitiin luokitella Hyte-allianssin toiminnan johtamisen ja kehittämisen toimenpiteiksi tai ehdotuksiksi. Johtaminen voitiin luokitella asioita tai ihmisiä koskeviksi.

Managerointi eli asioiden hoitamisena ilmenevä johtaminen luokiteltiin neljään alaluokkaan. *Yhteistyön edellytyksiä edistäviksi* tavoitteiksi ja toimenpiteiksi luokitelluissa vastauksissa toivottiin verkostomaisen yhteistyön lisäämistä, joka ilmaistiin toiveissa saada eri osapuolet *samoihin pöytiin*. Vastauksissa tuli ilmi, kuinka tärkeää verkostotyössä on ottaa huomioon eri osapuolet näkemyksineen ja tarpeineen. Jatkuva keskustelu osapuolien välillä nähtiin tärkeäksi. Kaivattiin toimintamallia, jossa asukkaat löytävät toimijat ja palvelut helposti ja luotettavasti. Ennaltaehkäiseviä palveluita ja varhaisen tuen toimintamalleja haluttiin vahvistettavan. Hyte-allianssin tehtäväksi nähtiin yhteistyön, hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, ennaltaehkäisevien palveluiden ja varhaisen tuen toimintamallien kehittäminen. Myös järjestöneuvottelukunnan roolin huomioiminen nähtiin tärkeäksi.

*Käytännön hallintoa* koskevana tarpeina nähtiin tarve jaotella yhdistyksiä eri kategorioihin esimerkiksi kohdentamalla paremmin kutsuja aiheisiin liittyen. Käytännön hallinnon voidaan nähdä perustuvan yhteistyölle ja sen rakentumisen edellytyksenä on, että osapuolet on hyväksytty mukaan toimintaan.

*Toiminnan sisällön järjestämiseksi* luokiteltuja ilmaisia olivat toiveet siitä, että kokouksien aiheiden olisi oltava ajankohtaisia ja sektoreittain teemoitettuja. Vastauksista nousi esiin näkemyksiä, että kolmannen sektorin toimintojen ja palveluiden integroiminen hyvinvointipalveluihin vaatii sisällöllistä järjestelyä ja eri osapuolien huomioimista. Yhteisen

toiminnan järjestämisen edellytyksinä nähtiin yhteisten tavoitteiden ja sääntöjen luomista. Lisäksi esitettiin, että toiminnan tavoitteet olisi asetettava realistisesti. Yhtenä ehdotuksena oli eri ilmiöihin perustuva työpajatoiminta, minkä voidaan nähdä kuuluvan sisältökeskeiseksi toiminnaksi.

*Markkinointiin ja tiedottamiseen* liitettyjä tehtäviä ja tavoitteita nähtiin vastauksissa, joissa tuotiin esiin tarve tiedottaa järjestöjen osaamisesta ja niiden tarjoamista palveluista ja korostaa ammattimaisuutta myös yhteistyökumppaneille. Vastauksissa toivottiin tiedottamista ja tiedonkulun yleistä edistämistä. Lisäksi erikseen mainittiin toive yleisen tiedon tavoitteita koskevan tiedon jakamiseksi asukkaille.

Vastauksien perusteella luokiteltiin näkemyksiä, jotka voitiin liittää henkilöiden toiminnan ja käyttäytymisen johtamiseen kuuluviksi tehtäviksi tai tavoitteiksi. *Ihmisten osallistamiseen, motivoimiseen ja yhteishengen luomiseen* tärkeinä toiminnan muotoina nähtiin luottamuksen ja yhteistyön vahvistaminen, kaikkien tarpeiden huomioiminen ja tasa-arvoisuuden edistäminen. Vastauksista nousi esiin, että toiminnan toivottiin näkyvän pyrkimyksinä tuoda eri osapuolet ideoimaan uusia ja kehittämään olemassa olevia asioita.

### **Vapaamuotoiset Hyte-allianssiin liittyvät terveiset**

Kyselylomakkeen viimeinen kohta oli jätetty avoimeksi vapaamuotoisen palautteen antamista varten. Palaute pystyttiin jaottelemaan kolmeen eri ryhmään, joita olivat *toiminnan kehittämiseen tähtäävä suora tai epäsuora kritiikki, kohdennettu kiitos ja muu palaute, kommentti tai huomio*.

Kritiikkinä luokiteltavassa palautteessa tuotiin esiin, että toiminnan tavoitteet olivat jääneet epäselviksi, minkä takia vastaaja ei ollut osallistunut toimintaan aktiivisesti. Lisäksi oli koettu vaikeaksi hahmottaa, mikä taho oli ollut vastuussa kulloisessakin tehtävässä. Yhdessä palautteessa oli koettu, että kuntia, seurakuntia ja yhdistyksiä oli yritetty liiallisesti ja perusteettomasti yhdistää.

Nettisivujen uudelleenohjaus oli koettu huonoksi toiminnaksi julkisen palvelun tuottajalta ja etteivät pelkästään linkit nettisivuolla ole riittävä osoitus yhteistyöstä. Oli syntynyt mielikuva, että palveluja tarvitsevat halutaan vain nopeasti ohjata jonnekin toisaalle. Keusoten nettisivuja moitittiin siitä, että ne olivat sisältäneet liikaa yleisiä asioita, niiltä oli ollut vaikeaa

löytää hakemaansa ja lisäksi polut olivat tuntuneet monimutkaisilta. Palautteessa oli myös toivottu, että tulevaisuudessa asiakasohjaus lisäisi konkreettista yhteistyötä.

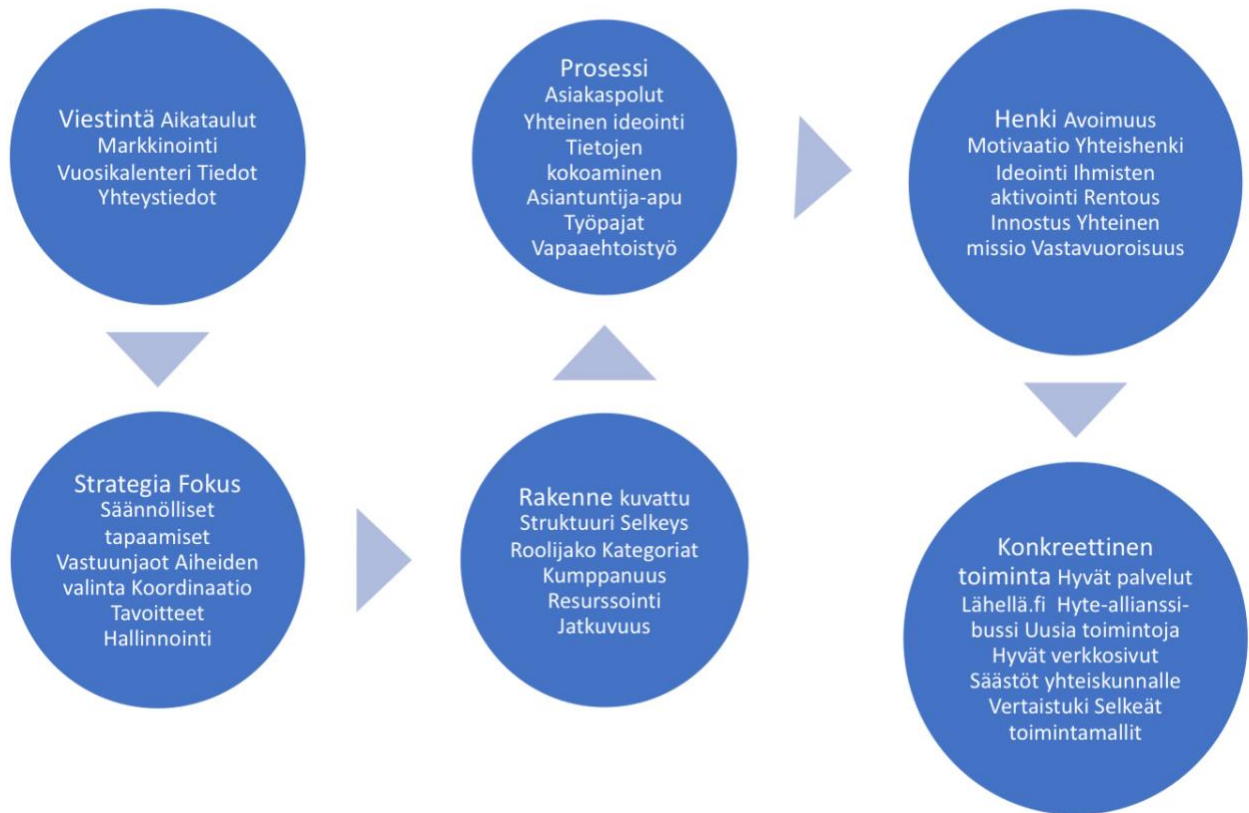
Useassa palautteessa oli annettu kiitosta mielenkiintoisesta yhteistyöstä. Yhteistyön oli koettu lähentäneen yhdistyksiä ja Keusotea. Kiitoksessa oli todettu yhteistyön sujuneen hyvin ja toivottiin hyvän yhteistyön jatkuvan.

Tarkemmin määrittelemättömissä palautteissa oli huomautettu, että kunnat, seurakunnat ja yhdistykset ovat itsenäisiä toimijoita erilaisilta alueilta. Yhdessä kommentissa todettiin, että olennaisempia olisivat todelliset palvelut, Keusoten konkreettinen tekeminen. Lisäksi oli pelätty päällekkäisien toimintojen syntymistä sekä todettu yhdistyksien aktiivisuuden olevan riippuvainen toimijoiden valmiuksista.

## **6.2. Tulevaisuuden muistelu**

Tulevaisuuden muistelun avulla haluttiin kartoittaa, millaisia tulevaisuuden näkymiä, tavoitteita, kehittämisen ideoita, toiveita ja pelkoja Hyte-allianssin jäsenillä oli. Haluttiin muodostaa käsitys, millainen yhdessä työskentelemisen malli palvelisi parhaiten Hyte-allianssin tulevaisuuden toimintaa ja mitä asioita johtamisessa olisi hyödyllistä ottaa huomioon parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Kuvioon 4 on kerätty tulevaisuuden muistelun aineistosta nousseita Hyte-allianssin työn johtamisen suunnittelussa huomioitavia näkökohtia, jotka on esitelty työn tuloksiin päättyvänä polkuna.





KUVIO 4 Verkostojohtajan tehtäviä Hyte-allianssin polulla

### 6.2.1 Tavoiteltava Hyte-allianssin yhteistyö

Kysymyksen *mitkä tekijät Hyte-allianssin toiminnassa sinua erityisesti ilahduttavat* tavoitteena oli saada tietoa siitä, millaisia asioita Hyte-allianssin olisi toiminnallaan ryhmäläisten mielestä tavoiteltava. Vastauksien luokiteltiin kuuteen eri kategoriaan: viestinnän kehittämiseen, ihmisten aktivoimiseen ja huomioimiseen, avoimuuden ja hengen luomiseen, toiminnan prosessin ja rakenteen kuvaamiseen ja kehittämiseen sekä tulosten saavuttamiseen.

Viestinnän toimivuutta ja vaivattomuutta toivottiin useissa vastauksissa, minkä lisäksi työn sujuvuuden kannalta koettiin tärkeiksi helposti jaettavaa vuosikalenteria, mistä olisi löydettävissä toiminnan kannalta tärkeät tiedot, kuten ajankohdat. Säännölliset tapaamiset nähtiin tärkeinä. Tiedottamisen kannalta nähtiin tärkeinä seikkoina se, että toiminnan rakenteet on kuvattu siten, että ne ovat kaikkien tiedossa. Lisäksi viestinnän helpottamiseksi toivottiin, että verkkosivut olisivat helppokäyttöiset ja ne sisältäisivät

toiminnassa mukana olevien tiedot. Toiseksi viestinnän tehtäviksi koettiin itse toiminnan teemojen, sen sisällön ja tavoitteiden kannalta olennaisen tiedon jakamisen. Palveluiden olisi oltava asiakkaiden ja kuntalaisten löydettävissä.

*viestintä on vaivatonta ja jokainen tietää, kenelle mikäkin jaettava tieto laitetaan edelleen*

*Ennaltaehkäisevät polut kuvattu ja päästään yhteistyötä vahvemmin kuvaamaan järjestöjen toimintaa palveluiden aikana.*

*Alueen asukkaat ja heidän omaiset tavoittavat tiedontoimijoista ja toiminnasta itse vaivattomasti*

Vastauksista ilmeni, että aktiivista mukanaoloa pidettiin tärkeänä ja sen mahdollistamiseksi olosuhteet olisi rakennettava niin, että myös uusien ihmisten olisi helppoa päästä mukaan toimintaan. Olisi huolehdittava asukkaiden ja asiakkaiden aktivoimisesta mukaan vakinaiseen toimintaan. Toiminnan tavoitteeksi nähtiin myös, että osallistujien olisi oltava keskenään tasavertaisia. Toimijoiden olisi myös jaettava tietojaan ja osaamistaan keskenään, jolloin he voisivat oppia toisiltaan.

*Toiminta on läpinäkyvää, selkeää ja siihen on helppo päästä mukaan.*

*Tasavertaisuus eri kokoonpanoista tulevien osallistujien kesken*

Yhteishenkeen ja avoimuuteen viittaaviksi luokitelluissa vastauksissa koettiin tärkeäksi, että osapuolet tunnustaisivat toistensa erityisyyden ja rikkauden. Lisäksi ilmapiirin toivottiin olevan avoin ja keskusteleva, sekä toiminnan olevan läpinäkyvää. Vastauksissa esitetyt toiveet jaetusta johtamistavasta sekä kuilut ja sektorit ylittävästä yhteistyöstä luokiteltiin yhteishenkeä korostaviksi pyrkimyksiksi. Yhteistyön toivottiin kehittyvän sellaiseksi, että sitä odotettaisiin innostuneina ja siihen osallistumisen olisi motivoitunutta.

*Avoin keskusteleva ilmapiiri ja tieto kulkee. Helppo tulla uusien toimijoiden mukaan.*

*Yhteistyö on vastavuoroista ja avointa.*

*Osallistujat ovat motivoituneesti mukana ja itsekin odotan yhteydenottoja ja yhteistä tekemistä, jossa kunkin toimijan oma erityisyys on rikkautta ja tunnustettua.*

Vastauksista, joista tunnistettiin näkemys Hyte-allianssin toimintaan liittyvän prosessin kehittämisen ja kuvaamisen tärkeydestä, voitiin muodostaa kategoria. Järjestötyön sekä kuntien ja Keusoten sote-palvelut toivottiin saatavan toimimaan mutkattomana ja yhtenäisenä palvelukokonaisuutena. Tavoitteeksi nähtiin, että toiminta ja työskentely olisivat tavoitteellista, säännöllistä ja selkeää. Toiminnan fokuksen toivottiin pysyvän asiassa. Yhteistyötä haluttiin rakennettavan yhteisten tavoitteiden ja vastavuoroisen toiminnan pohjalta. Yhteistoiminnan perustaksi nähtiin vivahteita eri näkökulmista, joita olivat ennaltaehkäisevä, terveyttä edistävä ja kuntouttava työote. Toiminnan prosessien kuvaamiseen ja kehittämiseen liittyviksi tekijöiksi voidaan luokitella toiveet, että järjestöjen ja muiden toimijoiden välisellä toiminnalla ei tulisi päällekkäisyyksiä ja toiminnan vastuut olisi oltava selkeästi esillä. Toiveet ennaltaehkäisevien polkujen ja järjestöjen tuottamien palveluiden kuvaamiseksi voidaan liittää tavoitteisiin ohjata ihmiset oikeisiin palveluihin. Yksi tavoite oli saada yhteistyökumppanien sitouttamiseksi kaikki osapuolet käyttämään lähellä.fi-palvelua.

*Ennaltaehkäisevät polut kuvattu ja päästään yhteistyötä vahvemmin kuvaamaan järjestöjen toimintaa palveluiden aikana.*

*Järjestöjen tekemän työn ja sote-palveluiden välinen suhde on mutkaton ja palvelukokonaisuus on saumaton.*

Toiminnan rakenteet eroavat prosessista siten, että niillä tarkoitetaan olemassa olevaa, pysyvää tilaa tai struktuuria. Tähän kategoriaan voitiin liittää vastaukset, joissa toivottiin, että itse rakenteet on kuvattu selkeästi, jolloin toimijoiden ja toimintojen roolit ovat selkeästi kuvattuina. Näkemyksenä oli, että jos toimintamallit olisivat selkeästi esillä, niin myös toiminta olisi kokonaisvaltaista. Selkeän struktuurin avulla uskottiin välttävän toimintojen pirstaloitumiselta, samoin kuin niiden päällekkäisyyksiltä. Kuntien ja Keusoten välisten roolijaon ja toimintamallien tiedostaminen koettiin tärkeäksi. Samoin vastauksissa esitettiin,

että järjestöneuvottelukunnan ja muun Hyte-allianssin roolijako pitäisi olla selkeä, eikä niiden työn pitäisi olla päällekkäistä. Vastuullisten ja yhteistyöstä vastaavien henkilöiden ja tahojen löydettävyyttä pidettiin tärkeänä. Tavoitteeksi nähtiin tilanne, jossa kaikki käytettävissä olevat resurssit olisi saatu käyttöön. Näkemyksenä oli, että vasta kun toiminnan tuottavuus pystytään osoittamaan, voitaisiin saada tarpeelliset resurssit.

*Eri toimijoiden resurssit on saatu hyvin käyttöön ja yhteistyökumppaneiden tavoitettavuus on helpottunut. On helppoa saada selville oikeat henkilöt, jotka Keusotessa vastaavat mistäkin osa-alueesta ja yhteistyön edistämisestä.*

Yhtenä työn kannalta tavoiteltavana tehtävänä vastauksista nousi esiin tulosten saavuttaminen. Vastauksissa visioitiin, että onnistuessaan Hyte-allianssin tuottama hyvinvointia ja terveyttä edistävä työ ja Keusotelle tuotettu verkkosivusto voisivat saavuttaa jopa kansallista tunnustusta. Tavoiteltavana saavutuksena pidettiin tilannetta, jossa kaikki Hyte-allianssin toimijat käyttäisivät yhteistä lähellä.fi- alustaa. Muita mahdollisia onnistuneen yhteistyön tuloksena saavutettuja konkreettisia esimerkkejä voisivat vastaajien mielestä olla, käytössä oleva hyvinvointipassi ja kiertelevä Hyte-allianssi-bussi. Lisäksi osoituksena onnistuneesta työstä voisi vastausten perusteella olla se, että toiminnassa olisi mukana runsaasti yhdistystoimijoita ja he tuottaisivat paljon ideoita ja valmiita ehdotuksia. Järjestöneuvottelukunnan puolestaan toivottiin löytävän uusia näkymiä.

*Keusoten Hyte-verkkosivujensisältö ja Allianssi-toiminta on palkittu kansallisesti.*

*lähellä.fi yhteinen palvelualusta kaikille toimijoille*

*Allianssi-kiertuebussi rundaalla alueella*

## **6.2.2 Hyte-allianssin toiminnan tavoiteltu painopiste**

Hyte-allianssin toiminnan tulevaisuuden painotusta koskevien vastauksien pohjalta pystyttiin erittelemään toiminnan ja palveluntarjontaa kehittämistä, rakenteita ja tiedottamista korostavia painopisteitä.

Hyte-allianssin toiminnan ja palveluntarjonnan kehittämiseen liitetyissä vastauksissa nähtiin, että osapuolilla tulisi olla mahdollisuus tuoda omia ideoitaan esiin ja esiteltyjä ideoita olisi työstettävä yhdessä työryhmissä. Vastauksissa tuotiin esiin, että toiminnassa pitäisi olla riittävästi mahdollisuuksia kuulla keskinäisiä ajatuksia ja tarpeita. Nähtiin myös, että osapuolilla olisi oltava riittävä ymmärrys keskinäisistä toiminnoista. Toiminnan painotuksen yhtenä periaatteena nähtiin yhteisiin sopimuksiin perustuva ja selkeä kumppanuus. Toivottiin myös, että toiminnan vastuut olisivat jaettu. Esitettiin myös, että tulisi olla vain yksi kategoria, johon kaikki toimijat liitettäisiin, eikä toimintojen välillä olisi ollenkaan rajoja. Yhteisen työskentelyn tuloksena nähtiin voitavan muodostaa uusia ajatuksia ja edelleen käynnistää uusia toimintoja. Tapaamisten sisältö ja tavoitteet tulisivat olla selvät ennen kokouksia.

*kaikilla on mahdollisuus tuoda omat ideansa esiin ja ne voidaan yhdessä ilmiöpajoissa ja saadaan uusia ajatuksia/toimintoja käyntiin*

*Kumppanuus on selkeää ja yhdessä sovittua.*

Osittain ristiriitaisesti useimpiin vastauksiin nähden esitettiin ajatuksia, että järjestöt voisivat toimia itseohjautuvasti Keusoten toimiessa pelkästään asiantuntija-apuna ja että toimijat itse organisoisivat toimintaansa Keusoten koordinoidessa toimintaa. Toiminnan tuottavuus ja vaikuttavuus voidaan osoittaa mittarein. Toimintaa haluttiin ohjattavan inhimillisesti ja sen haluttiin olevan aitoa. Yhdessä vastauksessa mainittiin erikseen, että vapaaehtoistyöllä toimivat yhdistysten tulisi voida osallistua verkostoon.

*Toimijoiden väliset rajaukset ovat poistuneet. Hyte-Allianssissa on vain yhden kategorian toimijoita*

*Toiminta on itseohjautuvasti järjestötoimijoiden tuottamaa. Keusote toimii asiantuntija-apuna.*

Palveluntarjontaan viittaavissa vastauksissa esitettiin, että sen tulisi perustua enemmän ihmisten tarpeisiin kuin Keusoten rakenteisiin tai päämääriin. Palveluita nähtiin kuuluvan rakentaa tarvelähtöisesti ja konkreettisesti ihmisten parissa tapahtuvaksi, ei pelkästään asiakasohjauksena tai etäpalveluina. Toisaalta vastauksissa palveluntarjonta voitiin nähdä

myös toimintana, jossa asiakkaat nimenomaan ohjataan liikkumaan joustavasti eri sote-palveluiden välillä.

*Painopiste on siirretty Keusoten palveluista, intresseistä ja rakenteista asukkaiden tarpeisiin. Olennaista ei ole se, mitä suvaitaan tarjota, vaan mitä palveluita kuntalaiset tarvitsevat. Kuntalaisia ei kiinnosta lopulta, kuka palvelut tuottaa ja miltä kustannuspaikalta.*

Pysyviin rakenteisiin viitattiin vastauksissa, joissa toivottiin Keusoten ja järjestöjen välisen kumppanuuden ja toimintaedellytyksien turvaamista. Samaan kategoriaan voidaan liittää toiminnan tarkoituksenmukaista resurssointia esiin tuova vastaus. Rakenteisiin voidaan liittää myös vastaus, jossa toivottiin, että tapaamisia varten olisi olemassa helposti käytettävä keskustelualusta. Tiedottamiseen viittaavassa vastauksissa toiminnan haluttiin keskittyvän siihen, että yhteistyökumppanit ja kuntalaiset saisivat paremmin tietoa palveluista, toiminnoista ja tukimuodoista.

*kumppanuudet keusoten ja järjestöjen välillä, toimintaedellytykset turvataan*

*Jokin helposti käytettävä keskustelualusta, tapaamisten välillä.*

### **6.2.3 Näkymiä onnistuneesta Hyte-allianssin toiminnasta**

Kysymykseen *mistä ansioista Hyte-allianssin toimintaa erityisesti kiitetään ja ketkä kiittävät* vastaukset voitiin jaotella toimintaa ja toiminnan kohdetta kuvaaviksi. Kuntalaiset ja asukkaat nähtiin useimmissa vastauksissa toiminnasta hyötyvinä osapuolina samoin kuin alalla toimivat ammattilaiset. Lisäksi nähtiin, että myös päättäjät ja aluevaltuusto tulisi hyötymään toiminnasta.

*Hyvinvointialueen ja kunnan henkilöstö kiittää kun aiemmin potentiaaliset asiakkaat ovat saaneet avun arkeensa allianssitoimijoilta.*

Kysymyksen osaan, mitkä olisivat kiitettävän toiminnan tunnusmerkkejä, vastattiin monipuolisesti. Useissa vastauksissa tuli esiin tiedottamiseen liittyviä moniulotteisia näkökulmia. Tiedottamiseen liittyvinä kiitettävän toiminnan muotoina mainittiin

palveluntarjontaa ja - tarjoajia koskevien tietojen kokoaminen ja tuominen asiakkaille, tietojen löydettävyyden parantaminen sekä tiedottaminen yleisellä tarkemmin määritetyllä tasolla.

*Järjestöjen työn tuomisesta laajempaan tietoisuuteen*

*Aukkaat kiittävät kun saavat tietoa toiminnasta ja palveluista kaikilta Allianssin jäseniltä.*

Monien vastausten perusteella toteutunutta yhteistyötä ja osallistamista pidettiin onnistuneen toiminnan tunnusmerkkinä. Kiitettävän yhteistyön merkkeinä nähtiin paitsi itse osallistaminen ja mahdollisuus osallistua ja tulla kuulluksi, sen mukanaan tuomien hyvinvointia parantavien elementtien ilmenemisenä.

*Aukkaat kiittävät, kun heidän äänensä kuuluu ja he löytävät helposti tietoa ja toimintaa*

Järjestöjen ja muiden toimijoiden aktiivinen, innovatiivinen, ennaltaehkäisevä sekä hyvinvointia ja terveyttä edistävä toiminta oli mainittu vastauksissa kiitettävän toiminnan esimerkkeinä. Toisaalta konkreettinen toiminta, ihmisten auttaminen tukineen ja asiantuntijapalveluineen sekä ohjaaminen palveluihin nimettiin kiitettäväksi yhteistoiminnan osoituksiksi.

*Järjestöjen aktiivisuudesta ja innovoinnista terveyden edistämässä.*

Toiminnan yhteiskunnallisen hyödyn näkökulma voitiin tulkita vastauksista, joissa kiitettävän toiminnan mainittiin ilmenevän kustannuksien säästöinä. Väestön hyvinvointia parantavan osallistamisen mallin nähtiin olevan osoitus kiitettävästä toiminnasta. Yhdessä vastauksessa Hyte-allianssin onnistunut toiminta ilmeni siten, että ihmiset olisi saatava ottamaan enemmän vastuuta itsensä hoitamisesta.

*kuntien asukkaat tietoisuuden lisäämisestä järjestösaralla terveyden edistämisen suhteen*

*Eri toimijoiden huomioimisesta, kokonaisvaltaisen terveyden edistämisen ja ennaltaehkäisyn näkökulmasta. Päättäjät myös kiittävät pitkällä tähtäimellä kustannussäästöjen syntymisestä*

#### **6.2.4 Hyte-allianssin toiminnan vahvuudet**

Yhteistyön alun vahvuuksia kartoittavan kysymyksen, eli *mitkä tekijät Hyte-allianssin valmisteluprosessissa olivat ilahduttaneet erityisesti*, vastaukset voitiin jakaa kolmeen eri ryhmään: hyvä kommunikaatio ja yhteistyö, aktiivinen ja innostunut osallistuminen ja Hyte-allianssin organisaatio.

Keskustelu ja työskentely oli koettu rennoksi ja toimintaan mukaan pääseminen oli koettu helpoksi. Se, että säännöllisiin tapaamisiin oli lähetetty kaikille avoimet kutsut, koettiin hyväksi. Vastaanotto ja yhdessä tehty työ oli tuntunut aidolta ja yhteistyö oli koettu sujuvaksi. Ilmapiiri oli koettu rakentavaksi, virheiden tekemistä ei ollut tarvinnut pelätä ja eri näkökulmille oli annettu tilaa.

*Oli tunne että uskaltaisi myös mokata...*

*Keskustelu ja polkujen rakentaminen ollut rentoa, jokaiselle näkökulmalle oli tilaa.*

Osallistuminen oli nähty runsaaksi sekä organisaatioiden että yksilöiden määrissä. Aktiivinen osallistuminen oli voitu tunnistaa siitä, että mukaan oli tullut paljon osallistujia eri organisaatioista. Lisäksi vahvuutena oli nähty ihmisten innostunut osallistuminen toimintaan.

*osallistujia on runsaasti ja eri organisaatioista*

*ihmiset laajalti mukana toiminnassa, innostuneisuus*

Organisaation vahvuus toiminnan alussa oli ilmennyt vastaajien mielestä Keusoten aktiivisena roolina yhteistyön käynnistämisessä ja kolmannen sektorin mukaan ottamisessa.



Kaikki sektorit ja toimijat eri sektoreilla oli kutsuttu mukaan Hyte-allianssin toimintaan, oli organisoitu säännölliset tapaamiset, joissa oli etsitty yhteistä suuntaa alkavalle toiminnalle.

*Keusote aktiivisesti alkoi kehittää yhteistyötä 3.sek kanssa.*

*kaikki halukkaat otettiin tasavertaisina mukaan työskentelyyn*

## **6.2.5 Organisaation ja yksilön panostus Hyte-allianssin toimintaan**

Kysymyksellä *mitä henkilö itse tai hänen edustamansa organisaatio oli tehnyt Hyte-allianssin toiminnan hyväksi*, haluttiin muodostaa käsitys yksilön ja organisaation panostamisesta toimintaan. Panostaminen voitiin nähdä neljänä eri ilmentymänä, eli *oman osallistumisen tai muiden osallistamisen* tehostamisena sekä *viestinnän tai kehittämistyön* edistämisenä.

Vastaajien omaa panostamista tai halua panostaa kuvattiin vastauksissa osallistumisena keskusteluihin, vuoropuheluihin tai kokouksiin. Aktiivisuutta kuvattiin yleisenä mukana olona, aktiivisena vuoropuheluiden herättämisenä ja haluna oppia muilta uusia asioita.

*osallistuin aktiivisesti keskusteluun ja olin aktiivinen herättelemään vuoropuhelua*

*Osallistuin aktiivisesti ja halusin myös oppia muilta uusia asioita, jotta voin jakaa tietoa eteenpäin*

Muiden osallistamista tai halua osallistua voitiin tulkita olleen vastauksissa, joissa mainittiin oman järjestön esiin tuominen Keusotessa. Lisäksi vertaisten ja kokemusasiantuntijoiden tuomisena mukaan yhteiseen kehittämistyöhön voitiin nähdä osallistamisena tai siihen pyrkimisenä, samoin kun sen, että osallistettaisiin heikommassa asemassa olevia tai paljon palveluita käyttäviä mukaan toimintaan.

*Osallistin heikommassa asemassa olevia ja paljon palveluita käyttäviä mukaan toimintaan.*

*Toi kokemusasiantuntijoita ja vertaisia mukaan yhteiseen kehittämistyöhön*

Vastauksissa, jotka luokiteltiin tiedon jakamiseen tai viestinnän tehostamiseen tähtääviksi panostamiseksi tai pyrkimyksiksi, mainittiin tiedon ja aineiston tuottaminen sekä tiedon tuottaminen erityisesti Keusoten sivuille. Yhtenä viestintään liitetystä panostamisen muotona mainittiin videoiden kuvaaminen. Tiedonvälityksen tehostamisen halua tuotiin esiin vastauksissa, joissa mainittiin oman kohderyhmän tarpeiden esiin tuominen tai oman järjestön esiin tuominen Keusotessa.

*Osallistuimme lähes jokaiseen kokoukseen, välitimme tietoa hyte-allianssin toiminnasta ja nostimme työtä esiin järjestämässämme tapahtumissa*

Kehittämistyön panostamista tai pyrkimystä siihen nähtiin vastauksessa, joissa toiminnalla edistettäisiin kohderyhmän palvelupolun rakentamista tuomalla ryhmän tarpeet esiin. Muita kehittämistyön lisäämiseen liitettyjä vastauksia olivat uusien yhteistyön mahdollisuuksien esiin tuominen, asiantuntijana mukana oleminen, asiantuntemuksen tuominen palvelupolkujen rakentamiseen sekä palvelupolkujen työstämisen.

*toimme omaa asiantuntemustamme tapaamisiin ja palvelupolun rakentamiseen*

### **6.2.6 Henkilökohtaisen onnistumisen kokemus**

Kysymyksellä oliko vastaajalla *jokin teko, josta hän olisi ollut erityisen ylpeä*, haluttiin saada tietoa vastaajan henkilökohtaisesta onnistumisen kokemuksesta tai millainen toiminta voisi tuoda onnistumisen kokemuksen Hyte-allianssin toiminnassa. Vastauksista voitiin muodostaa kolme luokkaa, jotka liittyivät aktiivisuuteen, yhteishenkeen ja toimintamalleihin.

Alueen järjestötoimijoiden aktiivisuus oli mainittu yhdessä vastauksessa onnistumista ilmentävänä saavutuksena, joka oli luokiteltu toiminnan aktiivisuuteen kuuluvaksi. Mahdollista kiertuebussin saavuttamaa suosiota pidettäisiin myös osoituksena aktiivisesta ja yhteishenkeä kohottavasta toiminnasta, josta voitaisiin olla ylpeitä. Lisäksi hyvää yhteishenkeä kuvastaviksi pyrkimyksiksi luokiteltiin vastaukset, joissa mainittiin monitoimijainen yhteen hiileen puhaltavan verkoston saavuttaminen ja verkoston

toimijoiden keskinäisen kannustamisen ilmeneminen sekä sen, että onnistumisia nostettaisiin esiin.

*alueen järjestötoimijoiden aktiivisuudesta*

*monitoimijaisesta yhteen hiileen puhaltavasta verkostosta*

Hyvien toimintamallien saavuttamista ja ilmenemistä kuvaavissa vastauksissa ylpeydenaiheina nähtäisiin selkiintyneiden toimintamallien syntyminen, hyvin toimiva yhteistyö ja sen, että Hyte-allianssin toimijoiden löydettävyyttä olisi selkiytynyt. Lisäksi vastauksissa mainittiin palveluiden ja niiden saatavuuden parantuminen, asukkaiden kokemuksen hyödyn lisääntyminen ja kiertuebussin saavuttama suosio, joka saisi ihmiset vakuuttumaan vaikutusmahdollisuuksistaan.

*Palvelut ja niiden piiriin pääsy on aidosti parantunut alueella kiitos toimivan yhteistyön*

*Kiertuebussi on saanut kansaa liikkeelle ja tunne vaikuttamismahdollisuuksista on tava tallaajilla voimistunut.*

### **6.2.7 Koettu tuen tarve Hyte-allianssin toiminnassa**

Tarvittavan tuen laatua ja sisältöä erittelevään kysymykseen *mistä ja millaista tukea vastaaja oli saanut*, vastauksissa tuotiin esiin järjestöjen tarve saada Keusoten palveluihin ja kuntien organisaatioihin liittyvät henkilökohtaiset kontaktit. Yhteydenpidon helpottamiseksi kaivattiin kohdennettua tietoa yhteyshenkilöistä sekä henkilöstövaihdoksista. Yhteistyön toivottiin olevan vastavuoroista ja kohtaavaa, sekä toimintaa tukevaa ja arvostavaa. Keskusteluihin ja ideointiin osallistumista pidettiin tärkeänä. Toimintaa koskevan tiedon saantia ja kutsuja työpajoihin ja yhteiskehittelyyn arvostettiin.

*kaikilta hyte-allianssi kumppanuusmallin työryhmissä mukana olleilta*

*Saimme järjestönä henkilökohtaiset kontaktit sekä Keusoten eri palveluihin liittyen sekä kaupungin organisaatiosta*

Asiakkeskeisen kannustamisen rinnalle kaivattiin aktiivista toiminnan kokonaisuutta tukevaa yhteishenkeä nostattavaa tukea, kannustamista ja työtä yhteisen hyvän saamiseksi. Toivottiin myös, että Hyte-allianssin toimijat voisivat kokoontua myös epämuodollisemmin, kuten kahvien ja lounaiden yhteydessä. Epämuodollisten tapaamisten avulla arvioitiin voivan syntyä toinen toisiaan tukevien ihmisten muodostaman verkoston.

*Allianssitoimijat alkoivat kokoontua myös epämuodollisemmin, kahvien, lounaiden yms äärelle mitä kautta syntyi toinen toistaan sparraavien ja tukevien immeisten verkoston*

#### **6.2.8 Hyte-allianssin johtamiseen liittyvät huolet ja ratkaisut**

Kysymyksellä mistä johtamiseen liittyvistä asioista vastaaja oli ollut huolissaan Hyte-allianssin toiminnassa ja mitkä tekijät olivat vähentäneet huolia, haluttiin kartoittaa vastaajien senhetkisiä Hyte-allianssiin liittyviä huolia ja ratkaisuja johtamisen ongelmiin. Huolet henkilöstön osallistumisen vähäisyydestä. Kumppanuuden jäsentymättömyys nähtiin ongelmallisena verkostojohtamisessa ja aluksi työskentely ja tavoitteet olivat tuntuneet melko jäsentämättömiltä ja epäselviltä, mutta ne olivat jäsentyneet tiheiden tapaamisten ja yhteisen tekemisen ansiosta.

*alkuun työskentely ja tavoitteet tuntuivat vielä melko jäsentämättömiltä ja epäselviltä, mutta tiheät tapaamiset ja yhteinen tekeminen selkeyttivät niitä melko pian*

Pelko yhteistyön jatkuvuuden puolesta, ajallisen resurssoinnin epävarmuuden, toiminnan tulosten ja kuntalaisille saadun hyödyn mitattavuuden vaikeuden koettiin aiheuttaneen huolia. Pelkona oli myös, että hyvät tavoitteet jäisivät pelkiksi kaavioiksi paperille tai nettisivuille ja ne unohtuisivat jonkin uuden projektin/henkilöstön vaihtumisen myötä. Kysymyksiä herätti myös, olisiko työn lopputuloksella vaikutusta kuntalaisten arkeen.

*päätyykö yhteistyö, käytetty aika, yhteistyö kuntalaistenkin hyväksi ja miten sitä voidaan mitata/todentaa, miten lopputulos vaikuttaa erityisesti kuntalaisten arkeen*

*Että hyvät tavoitteet jäävät kaavioiksi paperille tai nettisivuille ja unohtuvat jonkin projektin/henkilöstön vaihtumisen myötä*

Koordinaation ja toiminnan johtamisen suhteen oli huolia, kuinka aito osallistuminen toteutuisi mahdollisimman monipuolisesti. Keusoten alueen ja toimintakentän laajuuden pelättiin aiheuttavan ongelmia. Yhteistyön mielekäs ja tarkoituksenmukainen kokoonpano ja johtaminen herättivät huolta.

*Miten toiminta johdetaan/koordinoidaan siten, että aito osallistuminen toteutuu mahdollisimman monipuolisesti.*

Pelättiin myös, pystytäänkö asettamaan yhteiset tavoitteet, johon saadaan kaikki toimijat aidosti mukaan ja sitoutumaan toimintaan. Lisäksi vaarana koettiin, että toiminnan lopputulos voisi olla sekavaa, koska eri toimijat edustavat eri kohderyhmiä ja eri asioita samalla kun kaikkien näkökulmat on pystyttävä ottamaan huomioon. Pelättiin myös, että tavoitteet ja päämäärät voisivat olla epäselviä, eikä panostetulle työlle välttämättä saataisi vastinetta.

*Mikä on tavoite, joka saa toimijat sitoutumaan ja aidosti mukaan?*

*päätyykö yhteistyö, käytetty aika, yhteistyö kuntalaistenkin hyväksi ja miten sitä voidaan mitata/todentaa, miten lopputulos vaikuttaa erityisesti kuntalaisten arkeen*

Ratkaisuina pelkoihin ja ongelmiin esitettiin, että järjestetään yhteisiä kasvotusten toteutettavia kokouksia. Hyvänä ratkaisuna nähtiin tehtyjen palvelupolkujen käyttöön liittyvät koulutukset hoitajille ja asiakasohjauksen työntekijöille. Konkreettisten asukkaita, kuntalaisia ja palvelevien asioiden, polkujen ja tietojen tuottaminen koettiin vähentäneen toiminnan johtamiseen liittyviä huolia. Mielekkäästi eri kokoonpanoittain ja teemoittain

ryhmitellyt tapaamiset nähtiin ratkaisuina huoliin, samoin kuin selkeät kirjaukset järjestyhteistyöstä Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen strategiassa ja suunnitelmissa.

*istutaan yhteisen pöydän ääreen konkreettisesti?*

*hyvä että esim. tehtyjä palvelupolkuja on koulutettu hoitajille ja asiakasohjauksen työntekijöille*

*Huolta vähensi se, että on saatu oikeasti aikaan konkreettisia asioita/polkuja/tietoa, asukkaita/asiakkaita/kuntalaisia helpottamaan*

## 7 POHDINTA

### 7.1. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus tehtiin toimintatutkimuksena ja sen tarkoituksena oli palvella Hyte-allianssin johtamisen ja kehittämisen tarpeita. Saatuja tuloksia ja niistä tehtyjä toiminnan kehittämiseen liittyviä johtopäätöksiä voidaan pitää luotettavina, koska sekä toimintatutkimuksen kohde että työhön osallistuneet henkilöt ovat keskeinen osa tutkimusta. Toimintatutkimuksen tarkoitus ei ole pyrkiä tekemään yleistyksiä, mutta tehtyjä havaintoja ja johtopäätöksiä voidaan hyödyntää ja verrata muihin vastaaviin sosiaali- ja terveysalan verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen liittyviin projekteihin. Ennen kaikkea työn tarkoitus on ollut hyödyntää tätä nimenomaista projektia tuomalla esiin sen johtamisen ja kehittämisen kannalta hyödyllisiä asioita ja näkökulmia.

Tutkimukseen liittyvä kysely oli toteutettu verkkokyselynä ja siitä saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska kaikki Hyte-allianssissa mukana olleet olivat saaneet mahdollisuuden vastata kyselyyn. Kyselyyn oli vastannut 27 henkilöä, eli vain noin 22 prosenttia kohderyhmästä, mutta vastanneiden määrä on yhteneväinen Hyte-allianssin toiminnassa aktiivisten, noin 20–30 henkilön lukumäärän kanssa. Voidaan olettaa, että kyselyyn vastanneet ovat Hyte-allianssin toiminnassa aktiivisesti mukana olleet jäsenet, jolloin vastausten määrää voidaan pitää erinomaisena.

Tutkimuksen ryhmätyöskentely toteutettiin etäyhteydellä ja siinä käytettiin Flinga-sovellusta. Näin toteutettuna ryhmätyön vuorovaikutus jäi epäselväksi, eli missä määrin ryhmän jäsenet todellisuudessa näkivät ja pystyivät reagoimaan muiden ryhmän jäsenien tuottamiin vastauksiin. Flinga-sovelluksessa ryhmän antamat vastaukset tulivat esiin valkotaululle kaikkien ryhmän jäsenien nähtäväksi, mutta se, että näkivätkö kaikki ryhmän jäsenet toistensa vastaukset, ei selvinnyt tutkimuksessa. Flinga-työskentelyn vuoropuhelu jäi näin ollen arvoitukseksi.

## 7.2. Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyyteen kuuluu, että sille on saatu lupa kohdeorganisaatiolta. Tutkimuksessa pyritään löytämään ja hyödyntämään asianmukaisen tiedonhaun ja tutkimuksen perusteella saatua tietoa tutkittavan kohteen edun mukaisesti. Tutkimuksessa mukana olleiden henkilöllisyys ei ilmene työn tuotoksen perusteella. Tutkimus tehdään kohdeorganisaation etua kunnioittaen. 2014, 29, Vilkka 2015, 46–52.) Tähän tutkimukseen on saatu siihen osallistuneilta lupa ja heitä on informoitu asianmukaisesti ja tiedonhaku ja siitä saatu tietoa on käytetty eettisesti.

Tutkimusetiikka jatkuu koko prosessin ajan työn ideointivaiheesta tutkimustulosten tiedottamiseen asti. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkija käyttää tiedeyhteisön hyväksymiä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Periaatteisiin kuuluu, että tutkimuksessa noudatetaan yhteisiä yhteisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa eri sidosryhmiin, kuten toimeksiantajiin ja muihin tutkijoihin. (Vilkka 2015, 41; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013, 152.; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23–24.)

Opinnäytetyö on tehty Hyte-allianssin toimeksiannosta ja työ on noudattanut toimeksiantajan tarkoitusta ja tavoitteita tuomalla objektiivisesti esiin Hyte-allianssin toiminnan johtamiseen ja kehittämiseen vaikuttavia näkökulmia. Työlle on saatu Keusoten tutkimuslupa. Tutkimukseen osallistuneita on tiedotettu asianmukaisesti siitä, mihin tutkimuksessa saatuja tietoja käytetään. Kyselylomakkeeseen on sisällynyt tutkimuksen aihetta, tarkoitusta ja tutkimuksen tietosuojaa koskeva selostus.

Tutkimuksen tekijälle ei ole muodostunut henkilötietorekisteriä, koska sekä kyselytutkimuksen että tulevaisuuden muistelun vastauspyynnöt ja kutsut oli lähetetty Hyte-allianssin projektijohtajan jakelun välityksellä. Kysely on toteutettu anonyymisti sähköistä kyselylomaketta käyttäen. Kysely on toteutettu siten, että ulkopuolisilla ei ole ollut pääsyä kyselylomakkeen aineistoon. Aineisto on tallennettu Tampereen ammattikorkeakoulun sähköiseen järjestelmään, mihin ei ole mahdollista päästä ilman vahvaa tunnistautumista. Lisäksi e-lomake-järjestelmään tarvitaan erillinen henkilökohtainen tunnistautuminen. Kyselylomakkeen aineisto hävitetään tutkimuksen päätyttyä. Tulevaisuuden muistelu on toteutettu Keusoten ja Hyte-allianssin omaa järjestelmää käyttäen, jolloin sen



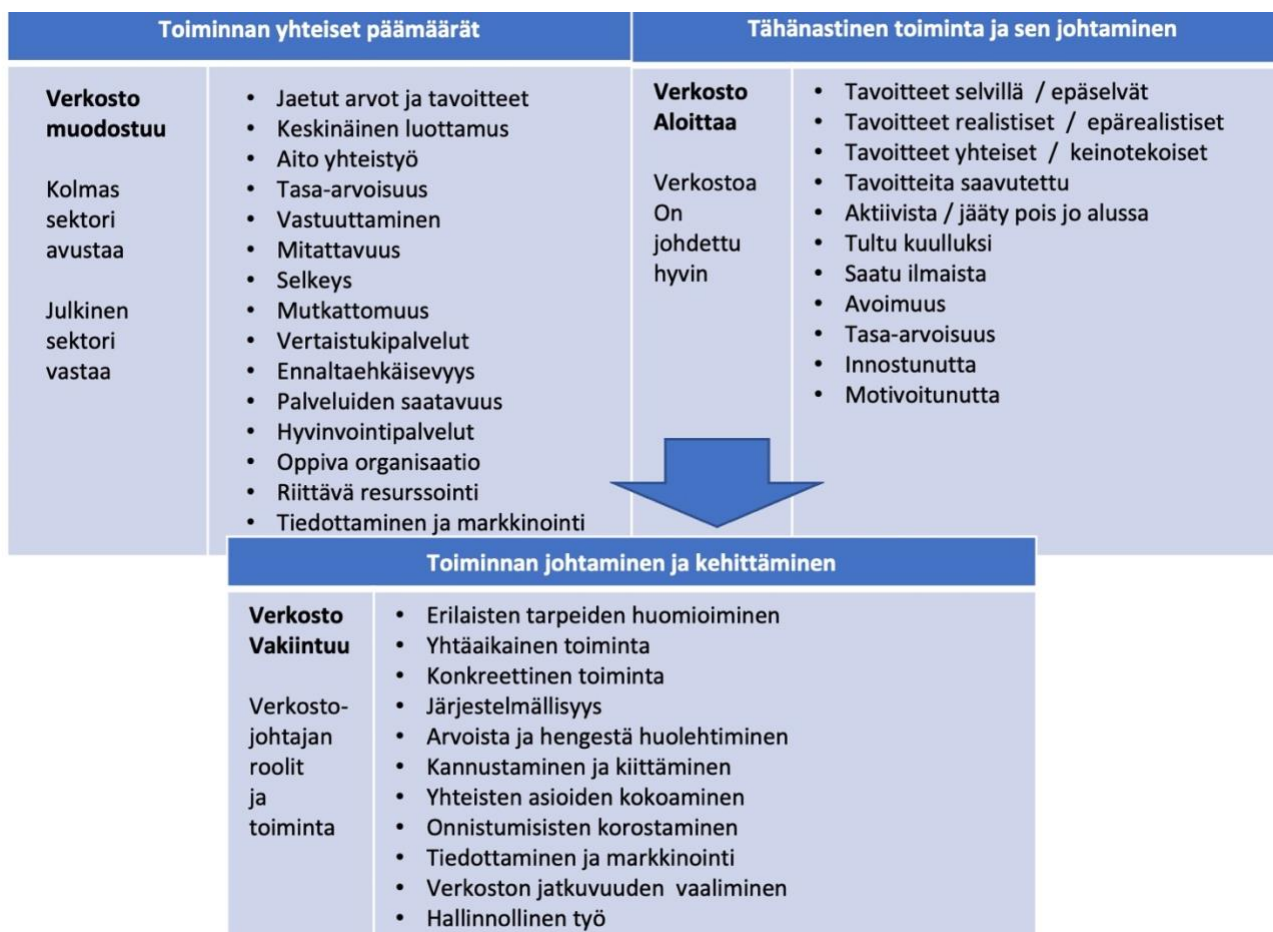
tietoturvallisuus on taattu Keusoten omien kriteerien mukaisesti. Tulevaisuuden muistelun aineisto on tallennettu tutkijan suojattuihin tiedostoihin, ja tallennetut tiedot hävitetään tutkimuksen päättymisen jälkeen.

Tutkimus on noudattanut eettisen tutkimuksen periaatteita, koska siinä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen aikana on pyritty toimimaan siten, että tutkimuksessa mukana olleiden henkilöllisyys ei ole tullut ilmi missään tutkimuksen vaiheessa. Tutkimuksessa ei ole käsitelty arkaluontoisia aiheita. Kyselyn ja ryhmätyöskentelyn aineisto on koottu ja luokiteltu ryhmiin, minkä tarkoituksena on ollut muodostaa helposti ymmärrettäviä kokonaisuuksia kunnioittaen alkuperäisen aineiston merkitystä. Tutkimuksen kyselyn ja ryhmätyöskentelyn tuotoksena saatua aineistoa on annettu toimintatutkimukseen liittyvän ryhmätyöskentelyn käyttöön, jota se on voinut hyödyntää syklin eri vaiheissa.

### **7.3. Tutkimuksen keskeiset havainnot**

Kyselytutkimuksen ja ryhmätyöskentelyn tuottaman aineiston avulla saatiin vastauksia Hyte-allianssin työn tutkimuskysymyksiin. Vastauksista voitiin eritellä yhteisiin päämääriin, toteutettuun toimintaan, kehittämiseen ja johtamiseen sekä tulevaisuuden tavoitteisiin liittyviä elementtejä. Yhdessä vastauksessa saattoi olla samanaikaisesti useampia elementtejä, jolloin vastaukset saattoivat vastata yhtä aikaa useampaan tutkimuskysymykseen.

Toimintatutkimuksen keskeiset havainnot on esitetty sykleittäin kolmeen eri tutkimuskysymykseen liitettynä kokonaisuuksina. Kuhunkin tutkimuskysymykseen liittyen on ensin esitetty kyselytutkimuksen tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset ja sen jälkeen toisen syklin aikaisen ryhmätyöskentelyn tulosten ja teoreettisen tiedon pohjalta tehdyt johtopäätökset. Kuviossa 5 on esitetty tutkimuskysymyksien vastaavia keskeisiä näkökulmia.



KUVIO 5 Hyte-allianssin päämäärät, toteutunut toiminta ja toivottu kehityssuunta

Tämä toimintatutkimus on tuonut esiin Hyte-allianssin verkostotyöhön ja -johtamiseen kytkeytyviä erityispiirteitä ja työskentelytapoja sekä niihin liittyvää tietoa, joita on vertailtu sen tähänastisen toiminnan sisältöön. Tutkimuksen avulla saatua tietoa on hyödynnetty Hyte-allianssin toiminnan jatkotyöskentelyn pohjana.

Hyte-allianssin työn pohjalla on yhteiskunnalta saatu mandaatti, jonka tavoitteena on ollut, että hyvinvointialue ottaa kolmannen sektorin mukaan tukemaan hyvinvointipalveluiden järjestämistä asukkaille. Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena voidaan sanoa, että Hyte-allianssin yhteisinä tavoitteina on ollut edistää alueen asukkaiden hyvinvointia ja terveyttä. Toiminnan painopiste nähtiin haittojen ennaltaehkäisevyyteen pyrkiväksi. Verkoston toiminnan lähtökohtana ja suuntana oli tasa-arvoinen ja hyvään yhteishengen perustuva yhteisiin arvoihin ja päämääriin tähtäävä yhteistyö. Tähänastinen työ ja sen johtaminen oli koettu yhteisiä arvoja ja päämääriä vastaavaksi.

Hyte-allianssia on johdettava kohti yhteisesti asetettuja päämääriä. Verkostojohtajan tehtävänä on pitää monialainen ja monitoimijainen verkosto yhtenäisenä. Verkostojohtajan on pidettävä samanaikaisesti huoli käytännön järjestelyistä, yhteishengestä ja saatava verkosto kommunikoimaan ja työskentelemään yhdessä. Verkostojohtajan on viestittävä Hyte-allianssin toiminnasta hallinnolle ja kansalaisille. Verkostojohtajan ydintehtävä on aktiivinen tiedon kerääminen, tiedon tuominen verkoston "raaka-aineeksi" ja yhteistyön tuloksena saadun tiedon edelleen jakaminen ja markkinoiminen.

### 7.3.1 Hyte-allianssin yhteiset päämäärät

#### Kolmannen sektorin rooli

Kyselyn perusteella voidaan ajatella, että Hyte-allianssin toimijoiden mielestä kolmannen sektorin tärkein rooli verkoston yhteistyössä on valvoa jäsenistönsä etuja, toimintaa ja taata heidän palveluiden saatavuus, sekä tuottaa vertaistukipalveluita. Lähtökohtana on myös ajatus, että kolmannen sektorin vastuuta hyvinvointipalveluiden tuottamisessa ei pidä kasvattaa. Mervyn ym. (2018) toteavatkin, että terveydenhuollon instituutioiden ja kansalaisten sosiaalisuuteen ja solidaarisuuteen pohjautuvat yhteistyön mallit, joissa potilaat ja ihmiset ovat muutoksen keskiössä, tulevat yleistymään (Mervyn ym. 2018, 875). Myös Mattila & Kallio (2018) tuovat esiin, että verkostotyö kunnissa perustuu vapaaehtoisuuteen ja yhteisiin tavoitteisiin, jotka luovat uusia toimintamalleja.

#### Verkoston muodostaminen

Hyte-allianssin tulee olla aito verkostoyhteistyö, jonka päämääränä on tuottaa yhteisen toiminnan avulla hyvinvointia lisääviä palveluita alueen asukkaille. Toiminnalla tulee vahvistaa ja vakioida ennaltaehkäisevyyttä ja terveyttä edistävää toimintaa. Toiminnan yhteinen päämäärä on saada aikaan kaikkien *tarpeet huomioiva yhteiseen ideoimiseen ja vahvaan keskinäiseen luottamukseen perustuva yhteistyö*. Päämääränä on pitää kaikki mahdolliset järjestöt toiminnassa mukana, jossa järjestöneuvottelukunnalla on keskeinen rooli. Tiiringin ym. (2016) sanoin, arvostava vuorovaikutus luo vahvan pohjan keskinäiselle luottamukselle. Verkoston johtajan tulee toiminnallaan suitsia hajottavaa moniäänisyyttä ja hälventää epävarmuudesta kumpuavaa moniäänisyyttä, jolloin projektityö koetaan kaikkien kannalta mielekkääksi (Tiirinki ym. 2016, 137.)

Hyte-allianssin toiminnan lähtökohtaa voidaan pitää Eriksonin (2015) verkostonäkökulman perusajatuksen mukaisena, koska sen tavoitteena on ollut saada useita eri ajattelijoina muodostamaan keskustelua yhteisesti tärkeinä pidettävistä teemoista. Se noudattaa myös Wenger ym. (2019) verkoston määritelmää, minkä mukaan verkosto perustuu useamman eri toimijan vapaaehtoiseen kumppanuuteen ja yhteisiin päämääriin tähtäävänä yhteistyönä.

### Toiminnan kehittäminen

Toimintatutkimuksen ryhmätyöskentely vahvisti ja selvensi Hyte-allianssin yhteisiä päämääriä. Yhteistyön jonkin asteinen integraatio on välttämätöntä, joskin ajatukset sen suhteen vaihtelivat totaalaisesta integraatiosta järjestöjen itseohjautuvuuden malliin. On tavoiteltava vastavuoroisuuteen perustuvaa aitoa ja avointa keskustelua sekä aktiivista, sitoutunutta, motivoitunutta, innostunutta toimintaan osallistumista. Mattila & Kallio (2018) toteavat, vaikka perinteinen verkostotyö on ollut enemmän koordinoivaa ohjaamista kuin aitoa kumppanuutta ja yhdessä tekemistä, tulevaisuudessa verkostotyön on perustuttava enemmän yhteisiin tavoitteisiin ja uusiin toimintamalleihin.

Toiminnan tulee perustua selväpiirteiseen kumppanuuteen, yhteisiin tavoitteisiin, sopimukseen ja vastuihin. Tavoitteena on toisiltaan oppia ottava verkosto. Kaikkia osapuolia on kuultava ja toiminta on oltava tasa-arvoista. Ihmisten ja yhdistysten osallistuminen ja liittyminen Hyte-allianssin toimintaan tulee olla mutkatonta. Toiminnan ja työskentelyn tulee olla tavoitteellista, säännöllistä ja selkeää. Työn jatkuvuuden takaaminen on yksi toiminnan päämäärä. Hyypiä & Pekkola (2019, 94) mukaan on huomioitava verkoston osapuolten sitoutumisen aste, keskinäinen luottamus, rahoitukseen liittyvät asiat, riippuvuus verkoston osapuolista sekä työn panostuksen ja odotusten väliset eroavaisuudet.

Kaikkien osapuolien kuuleminen ja huomioiminen on tärkeää, kuten Mönkkönen & Kekoni (2020) toteavat, yhteistyötä voivatkin monimutkaistaa esimerkiksi organisaatioiden erilaiset työorientaatio ja toimintakulttuurit, sekä niiden tapa ymmärtää omaa perustehtäväänsä suhteessa muiden työhön. Verkoston yhteistyön lopputulokseen vaikuttavat organisaatioiden erilaiset työskentelytavat, toimintakulttuurit ja tietoperustat. Lisäksi merkityksensä on myös lainsäädännöllä, kunkin organisaation omilla reunaehdoilla, sekä käsityksellä omasta perustehtävästään ja sen suhteesta muiden organisaatioiden työhön. (Mönkkönen & Kekoni 2020.)

### Sisällölliset tavoitteet

Yhteiset tavoitteet olisi rakennettava huomioiden ainakin ennaltaehkäisevyyden, terveydenedistämisen ja kuntouttavan toiminnan tarpeita. Hyte-allianssin verkosto tarjoaa laajan verkoston, ja kuten Niiranen (2016, 314) toteaa, moniammatillinen ja monialainen työyhteisö antaa tilaa erilaiselle osaamiselle, koska vain harvoin asiat ovat pelkästään yhden ammattiryhmän osaamisella ratkaistavissa.

Lopputuloksena tulee olla mutkaton palvelukokonaisuus, joka perustuu ennen kaikkea ihmisten tarpeisiin, eikä pelkästään hyvinvointialueen päämääriin. Palveluiden järjestäminen on monimutkaista monitahoisessa toimintaympäristössä, mutta kuten Iedema ym. (2017) summaavat, yhä monimutkaisempia ongelmia voidaan ratkaista paremmin joustavilla ja dynaamisilla verkostojen poikkityöskentelyn mallien avulla. (Iedema ym. 2017, 235.)

Kansalaisia tulisi ohjata ottamaan vastuun itsensä hoitamisesta, jolloin Hyte-allianssin tehtävänä olisi ohjata heidät liikkumaan joustavasti eri sote-palveluiden välillä. Hyte-allianssin toiminnan avulla tulisi saavuttaa konkreettisia tuloksia, tuottaa ja edistää hyvinvointia ja terveyttä kansalaisille, sekä saada aikaan säästöjä yhteiskunnalle. Stahin ym. (2021, 10–11) mukaan kolmannen sektorin vapaaehtoistyö on edullinen ja tehokas tapa auttaa ihmisiä.

### Käytännön toiminta

Konkreettisesti toiminnan tuottavuutta ja vaikuttavuutta tulisi voida osoittaa mittarein. Helposti käytettävät ja kaiken tarpeellisen tiedon sisältävät verkkosivut mahdollistaisivat sujuvan toiminnan. Palveluita tulisi tarjota etäpalveluiden ja asiakasohjauksen lisäksi myös kasvotusten. Nyt toiminnassa olevat lähellä.fi-sivustot voitaisiin kehittää yhteiseksi alustaksi. Kiertävän Hyte-allianssi-bussin välityksellä toimintaa voitaisiin jalkauttaa, tehdä näkyväksi ja saavutettavaksi. Hyte-allianssin toiminnan rakenteet on oltava kuvattuina ja jaettuina siten, että ne ovat kaikkien tiedossa. Edellä esiintuodut asiat voidaan kytkeä tiedolla johtamiseen ja kuten Vakkala & Palo (2016) tuovat esiin, ovatko tieto, tiedolla johtaminen ja tietoprosessit keskeisessä osassa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden ja työyhteisöjen toiminnassa. Tietoa, sen luomista ja kykyä käsitellä tietoa tarvitaan etenkin jatkuvissa muutoksissa ja suuremmissa rakenteellisissa uudistuksissa. (Vakkala & Palo 2016, 187.)

## Tiedottaminen ja markkinointi

Hyte-allianssin jatkuvuuden ehtona on, että verkoston sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen ja tiedonkulku on sujuvaa ja esteetöntä. On saatava aikaan järjestelmä, jonka kaikki verkoston jäsenet tuntevat, johon tallennetaan kaikki toimintaa koskeva tieto ja josta tieto on kaikkien osapuolien saatavilla. Tiedon tulee saavuttaa kohteensa, joten myös markkinointi on saatava pysyväksi osaksi rakennetta, jonka avulla varmistetaan tiedon perillemeno myös verkoston ulkopuolelle. Hyte-allianssin toiminta on sisällytettävä Keusoten verkkosivuille osaksi kokonaisuutta. Verkkosivujen tulee olla asukkaille helppokäyttöiset ja saavutettavat. Verkkosivut tulee rakentaa asukkaan näkökulmaa ajatellen käyttäjäystävällisiksi. Sivuilta tulee löytyä kaikki Hyte-allianssia koskeva tieto. Palveluita, toimintaa ja tukimuotoja koskevien tietojen olisi oltava helposti asiakkaiden, kuntalaisten ja yhteistyökumppanien löydettävissä. Kuten Hyypiä & Pekkola (2019) summaavat, tietoa olisi jaettava organisaation kaikille tasoille ja keskinäisen vuoropuhelun on oltava suoraa. Monitahoisen verkostotyöskentelyn johtamisen edellytyksiä ovat tiedon jakaminen ja avoin keskustelu. Johtajien velvollisuuksiin kuuluu jakaa tietoja myös organisaation alemmille tasoille. (Hyypiä & Pekkola 2019, 95.) Verkostojohtajan on edistettävä tiedon jakamisen ja avoimen keskustelun toimintakulttuuria. Tiedonkulku ja tiedottaminen ovat tärkeitä kaikilla organisaation tasoilla. (Hyypiä & Pekkola 2019; Mervyn ym. 2018.) Tieto, tiedolla johtaminen ja tietoprosessit ovat keskeinen osa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden ja työyhteisöjen toimintaa. Tietoa, sen luomista ja käsittelykykyä tarvitaan etenkin jatkuvissa muutoksissa ja suuremmissa rakenteellisissa uudistuksissa. (Vakkala & Palo 2016, 187.)

Yhteisten päämäärien toteutumisen esteenä olevia uhkakuvia on huomioitava ja kyettävä ratkaisemaan. Hyte-allianssin toimintakenttä on laaja-alainen ja monisektorinen, minkä takia se on altis hajaannukselle ja epävarmuudelle. Toiminnalle on pystyttävä asettamaan kaikkia sitouttavat yhteiset ja saavutettavat tavoitteet. Toiminnan tuloksille on asetettava kriteerit ja niitä on valvottava. Toiminnan jatkuvuus on pystyttävä takaamaan muutoksista huolimatta, kuten henkilövaihdoksien ja uusien tehtävien tai projektien ilmaantuessa. Toiminnan rahoitus ja resurssit on taattava. Hyte-allianssin yhteisten päämäärien saavuttaminen on mahdollista, mutta päämäärien saavuttamiseksi on Niirasen (2016) mukaan huomioitava uudistuvien sosiaali- ja terveystalouden organisaatioiden muuttuvat rakenteet ja toimintaympäristö ja että se edellyttää johtajilta uudenlaista osaamista. Wachhaus (2021 1;10) puolestaan tuo esiin verkostotyön rahoituksen tarpeen. Vartiainen ym. (2016) tuovat

esiin, että kompleksiset tilanteet haastavat verkostoja ratkaisemaan ongelmia uudenlaisen ajattelun ja toiminnan avulla. Toisaalta, kuten Mervyn ym. (2018, 892–893) toteavat, että verkostomaiset organisaatiot sopivat hyvin monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseksi.

### **7.3.2 Kokemus hyte-allianssin tähänastisesta toiminnasta, kehitystyöstä ja johtamisesta**

Keusoten ohjaama verkostojohtamisen malli sopii hyvin Hyte-allianssin johtamisen tavaksi. On tärkeää, että Hyte-allianssin toiminta hyödyttää kaikkia osapuolia ja että kaikki osapuolet tulevat kuulluiksi. Toiminnalle asetettujen tavoitteiden tulee olla selkeitä ja realistisia ja on tärkeää, että tavoitteet saavutetaan. Toiminnan on oltava merkityksellistä ja mielenkiintoista ja kaikkia toimijoita yhdistävää. Toiminnan jatkuvuus on taattava. Kuten Wegner ym. (2019) toteavat, verkoston osapuolet hyötyvät kumppanuudestaan, ne ovat toisilleen lojaaleja ja solidaarisia ja niiden koossapitävänä voimana on yhteiset päämäärät. Toisaalta Wenger ym. (2019) jatkavat, verkostojen monimutkaisuus ja niiden yhä kasvava rooli eri aloilla tekee niiden hallinnoinnin ja ymmärtämisen vaikeammaksi.

Vastuunjaon ja tavoitteiden epäselvyyttä on pystyttävä välttämään. On kerrattava edelleen, onko kuntien, seurakuntien ja yhdistyksien toimintojen yhdistämisen perusteita. Verkoston on pohdittava sähköisten palvelujen ja palveluohjauksen merkitystä hyvinvointialueen tehtävänä. Internetsivuja tulee selkiyttää. On siis huomattava, että verkostojen hallinta on monimutkaista ja moniäänistä, kuten Malby ym. (2013,47–56) toteavat, verkostojen ylläpitäminen vaatii paljon työtä ja verkostojohtajan on keskityttävä sinnikkäästi verkostotyön aikaansaannoksiin ja jäsenkuntaan. Tiirinki ym. (2016) puolestaan sanovat, että johtajan on oleellista ymmärtää kommunikaatiosta rakentuvan organisoitumisen prosessin tarkoituksen, eli mitkä seikat tukevat tai estävät sen rakentumista.

Ilmapiirin sallivuus, rentous ja avoimuus on tavoiteltavaa. Käytännön järjestelyjen on oltava sujuvat ja toiminnan hyvin organisoitua, jossa Keusoten aktiivinen rooli on oltava vahva. Kaikkien sektorien ja toimijoiden mukanaolo on keskeistä. Toiminnan yhteistä suuntaa on tärkeää miettiä yhdessä. Aito ja avoin yhteistyö on tärkeää. Eri näkökulmille on annettava tilaa, eikä mielipiteiden ilmaisemista tulisi pelätä. Toiminnan on oltava innostunutta, aktiivista ja osallistumisen runsasluukuista, niin yksilöiden kuin organisaatioiden määrässä mitattuna.

Samoihin seikkoihin on kiinnitetty huomiota Getha-Taylor& Morse (2013) sekä Tiirinki ym. (2016), jotka ovat huomanneet, että sektorien välistä yhteistyötä tarvitaan eri intresseistä syntyvien kompleksisten ongelmien ratkaisemiseksi. Toimintaympäristön kompleksisuus edellyttää johtajalta kykyä erilaisiin näkökulmiin ja ajatuksiin, ottaa huomioon kolmannen- ja julkisen sektorin erilaiset lähtökohdat. (Getha-Taylor& Morse 2013, 74–75; Tiirinki ym. 2016,108–109.)

### **7.3.3 Hyte-allianssin toiminnan ja yhteistyön kehittäminen ja johtaminen**

Hyte-allianssin toiminnan johtaminen edellyttää kykyä hallita kolmea eri johtamisen kategoriaa: asioiden johtamista, ihmisten johtamista ja hallinnollista johtamista. Samassa tilanteessa johtaminen voi edellyttää useamman osa-alueen samanaikaista huomioimista. Hyypiän & Pekkolan (2019) sanoin, verkostojohtajan on hallittava operatiivisen johtamisen keinot yhteistyötä estävien tekijöiden poistamiseksi.

Hyte-allianssin toiminnan voidaan ajatella täyttävän Niirasen (2016) määritelmän mukaan hybridioorganisaation piirteet, koska siinä on mukana monialaisia ja moniammatillisia järjestö- ja yksityissektorin organisaatioita. Johtamisen prosessissa on huomioitava ammattiryhmien ja organisaatioiden tuomat erot ja vaatimukset, kuten erilaiset toimintakulttuurit, omistussuhteet, tarpeet ja tulosodotukset. (Niiranen 2016, 303.) Verkostojohtajan olisi kyettävä pitämään samanaikaisesti useita eri suuntiin kohdistuvia ”lankoja käsissään”. Olisi huolehdittava kokousten, työpajojen ja muiden tapaamisten käytännönjärjestelyistä ja vastuunjaosta, luotava toiminnalle organisaatioiden tasoisia perusteita, otettava huomioon tapaamisten aiheet kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla, huomioitava tiedottamiseen liittyvät tehtävät sekä samalla luotava yhteishenkeä verkoston yksilöiden keskuuteen. Lehto ym. (2019, 267) mukaan verkostojohtajan tehtävänkuvat vaihtelevat toiminnan prosessin edetessä. Taulukossa 11 esitellään tutkimuksen aineistosta nousseita verkostojohtajan tehtäviä prosessin eri vaiheissa johtamisen eri kategorioissa.



TAULUKKO 11. Verkostojohtajan tehtävät Hyte-allianssin prosessissa

Yhteistyön vaihe	Verkostojohtamisen kategoria		
	Asioiden johtaminen	Ihmisten johtaminen	Hallinnointi
1. Käynnistäminen	Kutsuminen Tavoitteet Vastuunjako Aikataulut	Yhteishenki Visiointi Motivointi Inspirointi Markkinointi	Resurssointi Säännöt
2. Rakentaminen	Työnjako Markkinointi Fokusointi	Sitouttaminen Innostaminen Arvojohtaminen Tiedottaminen	Tiedottaminen
3. Täytäntöönpano	Työnjako Toimeenpano ja seuranta	Yhteishengen vaaliminen Kiittäminen Tiedottaminen	Tiedottaminen
4. Yhteistyön syventäminen	Ristiriitojen tunnistaminen Asiantuntemus	Tuloksista kertominen Palautteen antaminen ja kysyminen	Raportointi Rahoituksen hakeminen

Terveysalan moniäänisyyttä voidaan pitää johtamisen voimavarana, edellyttäen, että johtajalla on taitoa valjastaa se organisoitumisen prosessin ”raaka-aineeksi”. Eri toimijat on sitoutettava rakentamaan toiminnalle yhteistä käsitystä, joissa niin projektiin osallistuvat kuin projektin johtajatkin rakentavat projektia omalla toiminnallaan ja vuorovaikutuksellaan; joko noudattamalla vanhaa toimintatapaa tai luomalla uutta. (Tiirinki ym. 2016,135.)

Verkostojohtajan on edistettävä yhteistyön edellytyksiä tuomalla eri osapuolet konkreettisesti samoihin pöytiin ja huolehdittava, että kaikki sektorit saavat ilmaistua tarpeensa ja näkemyksensä. On tärkeää, että kaikki osapuolet on hyväksytty mukaan toimintaan. Verkostojohtajan on huomioitava, että tapaamisen aiheet ovat ajankohtaisia ja

sille asetetut toiminnan tavoitteet olisivat asetettu realistisesti. Tiirinki ym. (2016) korostavat verkostonjohtajan karismaattisuuden, vuorovaikutustaitojen, visionäärisyyden, tasa-arvoisuuden ja arvostuksen osoittamisen tärkeyttä. Johtajan on ymmärrettävä, mitkä seikat estävät ja mitkä rakentavat yhteistä kommunikaatiota (Tiirinki ym. 2016,135).

Vaikka yhteistyön moninaisuutta pidettiin yleensä verkostotyön rikkautena, sen nähtiin joskus myös monimutkaistavan työskentelyä. Osa näkemyksistä ehdottikin, että voisi olla järkevää työskennellä pienemmissä ryhmissä, joiden kokoonpanot vaihtelisivat teemoittain. Verkostojohtajan tehtävänä nähtiin oikeiden tiimien kokoaminen. Vaikka ammattien välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta tarvitaan yhä enemmän, saattavat ammattilaiset joskus olla hyvin tarkkoja omista tehtävänkuvistaan ja kokea toisten ”tontille” astumisen vaikeana. (Mönkkönen & Kekoni 2020, 225; Hujala ym. 2020, 140–144.)

Hyte-allianssin toiminta tarvitsee yhteiset tavoitteet ja kaikkia koskevat säännöt. Järjestöneuvottelukunnan rooli on tärkeä toimintaa koostava voima, jonka pyrkimyksenä on integroida kolmannen sektorin toimintoja ja palveluita hyvinvointipalveluihin. Hyte-allianssin verkostoyhteistyön tehtävänä on edistää, tukea ja kehittää asukkaiden hyvinvointia tukevia palvelujärjestelmiä huomioiden kaikkien osapuolien tarpeet. Tiirinki ym. (2016,135) mukaan verkostojohtajan on kannustettava kaikkia osapuolia tuomaan ideoitaan yhteisön keskusteluihin ja aineistoksi yhteiseen innovatiiviseen kehitystyöhön.

On taattava asukkaiden ja toimijoiden välinen jatkuva keskusteluyhteys, minkä avulla palvelut ja tukitoimet saadaan käynnistettyä oikea-aikaisesti. Kansalaisten saama tuki voi vaihdella eri aikoina ennaltaehkäisevästä varhaisen tuen ja kuntoutuksen toimintoihin. Keusoten näkökulmasta, palveluiden järjestämisestä vastuun kantavana tahona, Hyte-allianssin toiminnalla saadaan järjestöjen aktivoivan kansalaistoiminnan avulla saavutettua hyvinvointia ja taloudellista lisäarvoa. Oikea-aikainen ja varhainen tuki voidaankin nähdä Hyte-allianssin kaikkia osapuolia hyödyntävänä toimintana. Verkostotyö haastaakin olemassa olevia johtamisen käytäntöjä ja yhteistyön keinoja, koska se perustuu ei-hierarkkiseen, joustavaan ja kilpailuhenkiseen yhteistyöhön (Hyypiä & Pekkola 2011, 94). Kuten aikaisemmassa todettiin, verkostojohtajan on huolehdittava myös tulevaisuudessa sekä Hyte-allianssin sisäisen tiedon välittämisestä että Allianssin toiminnan sisällön ja toiminnan markkinoinnista ja tiedottamisesta. Järjestöjen ammatillinen osaaminen ja niiden tarjoamien palveluiden sisältö ja tarjonta on tuotava eri sidosryhmien ja asukkaiden

tietoisuuteen. Tehokas verkostotyö edellyttää suoraa vuoropuhelua, keskinäistä tiedon jakamista ja tiedon välittämistä organisaation kaikille tasoille (Hyypiä & Pekkola 2011, 95).

Verkostojohtajan on myös kyettävä eri vaiheissa motivoimaan ihmisiä osallistumaan, keskustelemaan ja ideoimaan sekä edistämään avoimuutta, yhteishenkeä, uskoa toiminnan merkitykseen sekä pitämään kaikki toimijat mukana. Johtamisen tulee tähdätä luottamuksen ja yhteistyön vahvistamiseen, siinä tulee huomioida kaikkien tarpeet tasa-arvoisuutta edistäen. Verkostojohtajalta edellytetään demokraattisuutta, syrjimättömyyttä, luovuutta ja avuliaisuutta (Malby ym. 2013,47–56). Myös Lehto ym. (2019) ovat esittäneet vastaavia näkemyksiä verkostojohtajan toiminnasta verkostotyön eri vaiheissa. Hyypiän & Pekkolan (2011) esittämiä TL- johtamisen periaatteita voidaan soveltaa verkostojohtamiseen.

Allianssin hyvinvointia tuottavan yhteistyön keskeinen voimavara on ihmisten työpanos. Johtajan on edistettävä verkoston sisäistä yhteishenkeä ja motivaatiota toimia yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Yhteishengen luomiseksi ja vahvistamiseksi *virallisen* toiminnan lisäksi voitaisiin järjestää myös epämuodollisia tapaamisia, joiden avulla verkostoa voitaisiin entisestään lujittaa. Saikku ym. (2017) mukaan monisektorisessa yhteistyössä keskinäistä luottamusta tulisi edistää varsinkin, kun käsitellään monimutkaisia ongelmia ja tilanteita. Myös epäviralliset tapaamiset edesauttavat verkoston yksilöiden tutustumista toisiinsa, jolloin voidaan luoda parempaa keskinäistä ymmärrystä. (Saikku ym.2017, 37–38.)

Allianssilla tulisi olla helposti jaettava vuosikalenteri, johon olisi kirjattuna ainakin säännölliset tapaamiset ja muut toiminnan kannalta oleelliset tapahtumat. Toiminnan rakenteet tulisi olla kuvattuna selkeästi ja siten, että tiedot ovat kaikkien löydettävissä ja tiedossa. Vakkalan & Palon (2019) mukaan verkoston johtajan on kaikella toiminnallaan edistettävä sujuvan yhteistyön toteutumista. Se edellyttää kaikkia koskevien tietojen jakamista ja markkinointia siten, että osapuolet ovat aina perillä yhteisen toiminnan sisällöistä ja aikatauluista ja toisaalta myös eri toimijoiden osaamisista ja resursseista. Tieto, tiedolla johtaminen ja tietoprosessien hallinta ovat keskeisiä tekijöitä sosiaali- ja terveysalan päätöksentekoprosessissa (Vakkala & Palo 2016, 1879).

Asukkaita verkkosivuilla palvelevien *tukea hyvinvointiin ja terveyteen* polkujen tulisi olla sekä helposti löydettävät että helppokäyttöiset. Toiminnasta tulisi antaa tietoa myös muualla kuin

verkkosivuilla. Hyte-allianssin toimintaa tulisi kehittää siten, että se näkyy asiakkaalle yhteneväisenä palvelukokonaisuutena. Keusote ja järjestöt tuottavat yhdessä mutkattomat hyvinvointia tukevat ja edistävät palvelut, jotka näyttäytyvät asiakkaalle samoina palveluina. Palvelupolkujen käytäntöön jalkauttaminen vaatisi asiakaspalveluhenkilöstön perehdyttämistä niiden sisältöön. Laajemmat organisaation sisäiset palvelupolkuja esittelevät markkinointi - ja koulutustilaisuudet lisäisivät niiden käyttöönottoa. Tiiringin ym. (2016) mukaan johtajan on kyettävä viestimään siten, että kaikki osapuolet ymmärtävät ja jakavat yhteisen vision ja sen merkityksen. Tarkoituksena on saada kaikki osapuolet työskentelemään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Tiirinki ym. 2016, 137.)

#### **7.4. Lopuksi**

Opinnäytetyön toimeksiannossa toivottiin keinoja Hyte-allianssin toiminnan edelleen kehittämiseksi ja tähänastisen työn tuloksien hyödyntämiseksi käytännön toiminnassa. Tämän toimintatutkimuksen avulla on tuotu esiin allianssimallisen verkostotyön ja -johtamisen erityispiirteitä ja työskentelytapoja, joita on vertailtu Hyte-allianssin tähänastisen toiminnan sisältöön ja saatua tietoa on hyödynnetty ja hyödynnetään edelleen toiminnan kehittämisen ja jatkotyöskentelyn pohjana.

Opinnäytetyö liittyy sosiaali- ja terveysalan johtamisen opintoihin, minkä takia Hyte-allianssin toiminnan kehittämistä ja käytäntöön soveltamista on tarkasteltu johtajan näkökulmasta. Toiminnan kehittämiseksi, voimaan saattamiseksi ja levittämiseksi käytännön työhön tarvitaan tekijöitä. Yhdessä tekeminen vaatii yhteisen suunnan, mikä puolestaan edellyttää yhteistä sopimusta. Sopimukset eivät synny itsestään, vaan vastuunalaisen henkilön on huolehdittava niiden syntymisestä. Tässä työssä Hyte-allianssin työtä on pohdittu verkostojohtajan näkökulmasta.

Verkostotyön johtaminen ei ole perinteistä johtamista, koska verkoston jäsenet ovat mukana vapaaehtoisesti, eikä verkostossa mukanaolo edellytä esimerkiksi normaalin työsuhteen vaatimia juridisia sopimuksia. Verkosto ei kuitenkaan voisi toimia vailla suuntaa ilman johtamista tai tehtyjä sopimuksia, koska silloin ei olisi verkostoa, vaan joukko omavaltaisia toimijoita. Verkoston johtaminen ei voi perustua valtaan määrätä tai käskä, mutta sopimusten tekeminen ja seuranta on oltava jonkun henkilön vastuulla. Periaatteessa

jokainen toiminto voitaisiin sopia erikseen ilman varsinaista johtajaa, mutta erikseen sopiminen olisi erittäin työlästä.

Toisaalta verkostojohtaminen vastaa monilta osin nykyaikana yleistynyttä demokraattisuuteen perustuvaa johtamista. Johtajan tehtävänä on valmentaa työryhmä toimimaan yhdessä siten, että yksilöiden voimavarat ja henkilökohtaiset ominaisuudet huomioidaan ja pystytään hyödyntämään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

Hyte-allianssin verkoston johtamista voitaisiin verrata orkesterin johtamiseen, missä johtajan tehtävänä on saada kaikki orkesterin yksilöt soittamaan parhaalla kykyjensä mukaisella tavalla yhteisen suunnitelman toteuttamiseksi. Orkesterissa on eriäänisiä soittimia, samoin kuin alliansseissa eri alojen toimijoita, jotka rikastuttavat omalla yksilöllisellä tavallaan työn lopputuloksena saavutettavaa kokonaisuutta. Kaikkia yksilöitä on kuunneltava, yksilöiden ajatukset on tuotava yhteiseen keskusteluun, minkä pohjalta on pystyttävä tekemään päätöksiä, joihin kaikki osapuolet voivat sitoutua. Toiminta on demokraattista ja sen on perustuttava yhteisiin päätöksiin, mutta samalla toiminnan on noudatettava hyvinvointialueen asettamia rajoja ja toiminnan toteuttamiseen ohjattuja resursseja.

## **7.5. Jatkotutkimuksen aiheet**

Tutkimuksen aineisto tuotti konkreettisia ideoita, kuten Hyte-allianssin kiertuebussi. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin johtamiseen liittyviä kysymyksiä, jolloin esiin tulleet konkreettiset ehdotukset jäivät käsittelemättä. Jatkossa voisi olla hyödyllistä syventyä tutkimuksen avulla tämän toimintatutkimuksen aineistosta nousseisiin konkreettisiin esityksiin.

Toimintatutkimuksessa oli mukana Hyte-allianssin aktiivisia toimijoita, ollen samalla itsekkin kansalaisia, mutta laajempi alueen asukkaiden näkökulma jäi tästä tutkimuksesta puuttumaan. Hyte-allianssin työn kehittämisen kannalta olisi hyödyllistä tehdä esimerkiksi ammattikorkeakoulun kanssa yhteistyössä laaja määrällinen kysely, jonka avulla voitaisiin selvittää alueen asukkaiden hyvinvointia- ja terveyttä edistävien palveluiden sisältöön liittyviä toiveita, sekä näkemyksiä toteutuneen työn onnistumisesta.

## LÄHTEET

Archambault, E. 2004. *The Third Sector in France and the Labour Market Policy*. Pariisi: Université de Paris. <https://www.researchgate.net/publication/23530333>.

Brax, T. 2018. Järjestöjen rooli maakunta- ja sote-uudistuksessa. Selvityshenkilön raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 26. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3941-7>

Le-Dao, H., Chauhan, A., Walpola, R., Fischer, S., Schwarz, G., Minbashian, A., Munro, A., D'arcy, E., Allan, J. & Harrison, R. 2020. Managing complex healthcare change: A qualitative exploration of current practice in New South Wales, Australia. *Journal of healthcare leadership* 12, 143–151.

Ferlie, E., Fitzgerald, L., McGivern, G., Dopson, S. & Bennett, C. 2011. Public Policy networks and 'wicked problems': a nascent solution? *Public Administration* 89 (2), 307–324. doi: 10.1111/j.1467–9299.2010.01896.x

Eriksson, K. 2015. Johdanto eurooppalaiseen verkostojatteluun. Eurooppalainen perinne. Teoksessa Eriksson, K. (toim.) *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa*. Helsinki: Gaudeamus.

Eriksson, K. 2015. Verkostokysymys yhteiskuntatutkimuksessa. Verkoston erkaantuvat tiet. Teoksessa Eriksson, K. (toim.) *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa*. Helsinki: Gaudeamus.

Evers, A. 2004. *Mixed Welfare Systems and Hybrid Organisations. Changes in the Governance and Provision of Social Services*. Toronto: York University.

Getha-Taylor, H. & Morse, R. 2013. Collaborative leadership development for local government officials: Exploring competencies and program impact. *Public Administration Quarterly*, 37(1), 72–103.

Gustafsson, S. & Marniemi, J. 2012. *Julkisen johtamisen työkirja. Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Hakari K. 2013. Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Akateeminen Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.

Haveri, A. 2011. Kunnallishallinnon uudistamisen suuret linjat 1980-luvun lopulta nykypäivään: linjakkaasta lähdöstä moniin kehityssuuntiin. Teoksessa Hyyryläinen, E. & Viinamäki, O-P. (toim.). Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Vaasa: Universitas Wasaensis

Harisalo, R. 2021. Organisaatioteoriat. Helsinki: Tietosanoma.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Heikkinen, H.L.T 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Helsingin yliopisto. n.d. Opetustyön ohjeet. Opetuksen työvälineet. Muut opetustyötä tukevat välineet. Flinga. <https://teaching.helsinki.fi/ohjeet/artikkeli/muut-opetustyota-tukevat-valineet#paragraph-3962>. Viitattu 25.11.2022

Helander, V. 1998. Kolmas sektori. Turku: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hujala, A., Mustonen, E., Klinga, C., Lammintakanen, J., Laulainen, S. & Taskinen, H. 2020. Integroiva johtaminen Teoksessa Taskinen, H. & Hujala, A. (Toim.) 2020. Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press.

Hyypiä, M & Pekkola S. 2011. Interaction challenges in leadership and performance management in developing a network environment. Journal of advances in management research 8 (1), 85–98

Iedema, R., Verma, R., Wutzke, S., Lyons, N. & McCaughan, B. 2017. A network of networks: the governance of deliberative approaches to healthcare improvement and reform. *Journal of Health Organization and Management* 31(2), 223–236.

Innokylä. Työkalut. Tulevaisuuden muistelu. Viitattu 18.11.2022.  
<https://innokyla.fi/fi/tyokalut/tulevaisuuden-muistelu>.

Jyrkämä, J. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 18.11.2021.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>

Jäppinen, A.-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Jäppinen, A.-K. 2012. Distributed Pedagogical Leadership in Support of Student Transitions. *Improving Schools* 15 (1) 23–36.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita.

Kattainen, J. 2016. Heterarkkisen verkostoyhteistyön johtamistarpeet verkoston muotoutumisvaiheessa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Yliopistopaino.

Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hujala, A. Laulainen, S. & Hirvonen, J. 2019. Moniammatillisuus käsitteenä ja käytänteinä. Moniammatillisuuden määrittely ja muodot. Teoksessa Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. 2019. (toim.) Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Gaudeamus Oy. E-kirja.

Keski-Uudenmaan rakenneuudistus. 2020. Hankesuunnitelma.  
<https://innokyla.fi/sites/default/files/2020-10/Keusote%20-%20Rakenneuudistus%20-%20Hankesuunnitelma.pdf>. Viitattu 22.1.2023.



Keusote n.d. Palvelumme. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. Alueellisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoitteet ja toimenpiteet. <https://www.keusote.fi/palvelumme/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistaminen/alueellisen-hyvinvoinnin-ja-terveydenedistamisen-tavoitteet-ja-toimenpiteet/>. Viitattu 22.1.2023.

Keusote n.d.a. Hyvinvointialue. Tutkimus, kehittäminen ja innovaatiot. Kehittämishankkeet. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen allianssi (Hyte-allianssi). kumppanuusmalli)<https://www.keusote.fi/etusivu/tietoa-meista/tkio/hankkeet/hyte-allianssi/>. Viitattu 22.1.2023

Klijn, E.-H. 2008. Governance and governance networks in Europe: An assessment of ten years of research on the theme. *Public Management Review*, 10(4), 505–525.

Koivula, U.-M. & Karttunen, S.-L. 2014. Volunteers in a hospital – opportunity or threat? Exploratory study from Finland. *Journal of Health Organization and Management*. Vol. 28, No.5, 674–695.

Kokko, R.-L. 2007. Tulevaisuuden muistelu -palaveri – toiveikkuutta tuottava yhteistyömenetelmä. *Yhteiskuntapolitiikka-lehti* 2, 166–174. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201209117334>

Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. Teoksessa Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.11.2022. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html)

Lehto, K. & Pitkänen, L. & Autioniemi, J. 2019. Verkostojohtajan roolit ja kompetenssit kolmannen sektorin johtajien näkökulmasta. *Hallinnon tutkimus* 38 (4), 257–270.

McGonigal, J. 2020. Counterfactual Thinking Is the Key to Creativity — and a Vaccine against Future Shock. Teoksessa Schroeter, J. (toim.) *After Shock. The World's Foremost Futurists Reflect on 50 Years of Future Shock—and Look Ahead to the Next 50*. Brainbridge Island. Abundant World Institute.

Malby, R., Mervyn, K. & Pirisi, L. 2013. How professionals can lead networks in the NHS. *The International Journal of Leadership in Public Services* 9 (1), 47–58

Mattila, E. & Kallio, T. 2018. Kohti verkostomaista julkishallintoa: sivistystoimen johtaminen tulevaisuuden kunnassa. *Hallinnon tutkimus* 37 (2), p.111

Mervyn, K., Amoo, N. & Malby, R. 2019. Challenges and insights in inter-organizational collaborative healthcare networks. An empirical case study of a place-based network. *International Journal of Organizational Analysis* 27 (4), 875–902. DOI 10.1108/IJOA-05-2018-1415

Muistiot 2020–21. Hyte-allianssin toiminnan muistiot.

Myllymäki, A. 2003. Kolmas sektori kilpailuyhteiskunnan hyvinvointipalveluiden täydentäjänä. Tampere: Tampereen yliopisto. Julkisoikeuden laitos.

Mönkkönen, K. & Kekoni, T. 2020. Monitoimijaisuus työntekijän voimavarana ja haasteena. Teoksessa Taskinen, H. & Hujala, A. (Toim.) 2020. Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press.

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

Niiranen, V. 2016. Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet johtamisessa. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) 2016. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0344-0>

Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2016. Tilastollisten menetelmien perusteet 1.–2.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pestoff, V. 2012. Co-production and Third Sector Social Services in Europe: Some Concepts and Evidence. International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University.

Provan, K.G. & Kenis, P. 2008. Modes of networks governance. Structure, Management, and effectiveness. Journal of Public Administration Research and Theory 18:229–252

Rantamäki, N. 2016. Onko enää kolmatta vaihtoehtoa? Kolmannen sektorin erityisyys ja ammattimainen sosiaalipalvelujen tuottaminen. Yhteiskuntapolitiikka 81 (6), 632–643.

Ronkainen, S. & Pehkonen, L. & Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro.

Ryynänen, A. & Uoti, A. 2013. Kunnallinen itsehallinto ja uusi hallintatapa. Julkaisussa Karppi, I. (toim.) Governance – hallintaa uusin muotoiluin. Tampere: Tampereen yliopisto.

Saikku, P. 2018. Hallinnan rajoilla. Moniammatillinen koordinaatio vaikeasti työllistyvien työllistymisen edistämiseksi. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Saikku, P., Rajavaara, M. & Seppälä, U. 2017. Monialainen yhteistyö paikallisessa työllisyyden hallinnassa. Integroiva kirjallisuuskatsaus. Helsinki: Kela, Sosiaali- ja terveysturvan raportteja (7). <http://hdl.handle.net/10138/229018>

Sitra. Työkalut. Tulevaisuuksien muistelu. Viitattu 18.11.2022. <https://www.sitra.fi/caset/tulevaisuuksien-muistelu/>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Sote-uudistus. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus. Uudistus lyhyesti. <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->. Luettu 22.1.2023.

Sosiaali- ja terveysministeriö. n.d. Sote-uudistus. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus. Toimeenpano. Sidosryhmät. <https://soteuudistus.fi/sidosryhmat>. Viitattu 22.1.2023.

Stathi, A., Withall, J., Agyapong-Badu, S., Barrett, E., Kritz, M., Wills, D., Thogersen-Ntoumani, C. & Fox, K.R. 2021. Mobilising people as assets for active ageing promotion: a multi-stakeholder perspective on peer volunteering initiatives. BMC Public Health 21 (150) <https://doi.org/10.1186/s12889-020-10136-2>

Stoker, G. 2011. Was local governance such a good idea? A global comparative perspective. Public Administration 89 (1), 15–31. doi: 10.1111/j.1467–9299.2011.01900.x

Särkelä, R. 2016. Järjestöt julkisen kumppanista markkinoiden puristukseen. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen muutos sosiaalipalvelujen tuottajana vuosina 1990–2010. Väitöskirja. Helsinki: Ensi- ja turvakotien liitto.

STM, hallitusohjelman toimeenpanosuunnitelma 2016–19, <https://soteuudistus.fi/jarjestot>.  
[Luettu 2.12.2021](#).

Suomen perustuslaki 1999.11 luku. Hallinnon järjestäminen ja itsehallinto. 124 §. Hallintotehtävän antaminen muulle kuin viranomaiselle. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L11P124>. Luettu 22.1.2023.

Tiirinki, H., Suhonen, M., Lunkka, N. & Turkki, L. 2016. Diversiteetin kohtaaminen monialaisessa terveysalan johtamisessa. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) 2016. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0344-0>

Vakkala, H & Palo, M. 2016. Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) 2016. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0344-0>

Valkonen, T. & Lassila, J. 2021. Väestön ikääntymisen taloudelliset vaikutukset. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 36. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-492-7>

Valtioneuvosto n.d. Marinin hallitus. Hallitusohjelma. Sosiaali- ja terveystalouden rakenneuudistus. <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/sosiaali-ja-terveystalouden-rakenneuudistus>. Viitattu 24.1.2023.

Valtioneuvosto n.d.a. Sote-uudistus. Toimeenpano. Järjestöt. <https://soteuudistus.fi/jarjestot>. Viitattu 22.1.2023.

Valtioneuvoston kanslia 2020. Aluekehittämisen verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallit – Kohti vaikuttavaa verkostotyötä. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 18. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162152/VNTEAS\\_2020\\_18.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162152/VNTEAS_2020_18.pdf)

Valtioneuvoston kanslia 2019. Verkostajohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 12. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK\\_12\\_19\\_Verkostajohtamisen\\_opas.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostajohtamisen_opas.pdf)

Vartiainen, P., Raisio, H. & Lundström, N. 2016. Kompleksisuuden johtaminen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) 2016. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0344-0>

Vatanen, A. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 18.11.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/vuorovaikutusaineistot/>

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura Ab.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wachhaus, A. 2021. Assessing Collaboration in Local Healthcare Networks. International Journal of Public Administration. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.2001007>

Wegner, D., Teixeira, E. K. & Verschoore, J. R. 2019. "Modes of Network Governance": What Advances Have Been Made So Far? Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS 16 (1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337260223001>

## LIITTEET

### Liite1 Kyselylomake

#### Kyselylomake

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 22.4.2022 10.31 ja päättyy 31.5.2022 23.59

#### Tukea hyvinvointiin ja terveyteen: Keusoten ja kolmannen sektorin yhteistyö Keski-Uudellamalla

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn.

Olet osallistunut hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen allianssin eli Hyte-allianssin (myöhemmin Allianssi) toimintaan Keski-Uudellamalla. Allianssilla tässä kyselyssä tarkoitetaan kolmannen sektorin, kuntien, seurakuntien ja Keusoten yhteistyöprojektia.

Tämä kysely on toimintatutkimuksen ensimmäinen osa, jonka pohjalta saadaan aineistoa myöhempään ryhmätyöskentelyyn.

Tutkimus on opinnäytetyö ja sen tarkoituksena on löytää Allianssin toimintaan sopivia johtamismenetelmiä sekä jalkauttaa Allianssin aikaisemmin tekemiä suunnitelmia.

Saveli Näkkäläjärvi

Tampereen ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

[Tietosuojaseloste](#)

#### Taustakysymykset

1. Mitä organisaatiota edustat Allianssissa? [\(ohje\)](#)

- Kuntaa
- Keusotea
- Seurakuntaa
- Yhdistystä, järjestöä tai säätiötä
- Muuta tahoa,

Mitä?

2. Mikä on roolisi edustamassasi organisaatiossa? [\(ohje\)](#)

- Työntekijä
- Toimihenkilö
- Esihenkilö
- Jäsen järjestössä
- Hallituksen jäsen järjestössä
- Kunnan tai Keusoten edustaja
- Seurakunnan edustaja
- Muu rooli,

Mikä?

3. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä roolissasi? [\(ohje\)](#)

Seuraavilla väittämillä kartoitetaan näkemyksiä kolmannen sektorin (sisältäen seurakunnat tässä yhteydessä) roolista sosiaali- ja terveysalan hyvinvointipalveluiden tuottamisessa. Valitse sopivin vaihtoehto.

4. Terveysalan hyvinvointipalveluiden tuottaminen pitäisi olla nykyistä enemmän kolmannen sektorin vastuulla.

Täysin samaa mieltä   Osittain samaa mieltä   En samaa tai eri mieltä   Osittain eri mieltä   Täysin eri mieltä

\* Valitse sopivin






5. Sosiaalialan hyvinvointipalveluiden tuottaminen pitäisi olla nykyistä enemmän kolmannen sektorin vastuulla.

Täysin samaa mieltä   Osittain samaa mieltä   En samaa tai eri mieltä   Osittain eri mieltä   Täysin eri mieltä

\* Valitse sopivin






6. Kolmannen sektorin tärkein tehtävä on antaa jäsenille tietoa ja tuottaa vertaistukipalveluita.

Täysin samaa mieltä Osittain samaa mieltä En samaa tai eri mieltä Osittain eri mieltä Täysin eri mieltä  
 \* Valitse sopivin

7. Kolmannen sektorin tärkein tehtävä on ajaa jäsentensä etuja ja varmistaa heille julkisten palveluiden riittävä saanti.

Täysin samaa mieltä Osittain samaa mieltä En samaa tai eri mieltä Osittain eri mieltä Täysin eri mieltä  
 \* Valitse sopivin

8. Kolmannen sektorin vastuuta sosiaali- ja terveysalan hyvinvointipalveluiden tuottamisessa on korostettu liikaa.

Täysin samaa mieltä Osittain samaa mieltä En samaa tai eri mieltä Osittain eri mieltä Täysin eri mieltä  
 \* Valitse sopivin

Seuraavilla väittämillä kartoitetaan näkemyksiäsi Allianssin toiminnasta.

9. Allianssi-toiminta on ollut organisaatioleni hyödyllistä.

Täysin samaa mieltä Osittain samaa mieltä En samaa tai eri mieltä Osittain eri mieltä Täysin eri mieltä  
 \* Valitse sopivin

10. Organisaationi ääni on päässyt hyvin kuulumaan Allianssi-toiminnassa.

Täysin samaa mieltä Osittain samaa mieltä En samaa tai eri mieltä Osittain eri mieltä Täysin eri mieltä  
 \* Valitse sopivin

11. Allianssi-toiminta on ollut hyvin johdettua.

Täysin samaa mieltä Osittain samaa mieltä En samaa tai eri mieltä Osittain eri mieltä Täysin eri mieltä  
 \* Valitse sopivin

12. Minulla on ollut selvä näkemys Allianssin toiminnan tavoitteista.

Täysin samaa mieltä Osittain samaa mieltä En samaa tai eri mieltä Osittain eri mieltä Täysin eri mieltä  
 \* Valitse sopivin

13. Allianssin kokouksia ja tapaamisia on ollut liian usein.

Täysin samaa mieltä Osittain samaa mieltä En samaa tai eri mieltä Osittain eri mieltä Täysin eri mieltä  
 \* Valitse sopivin

14. Allianssin kokouksia ja tapaamisia olisi pitänyt olla useammin.

Täysin samaa mieltä Osittain samaa mieltä En samaa tai eri mieltä Osittain eri mieltä Täysin eri mieltä  
 \* Valitse sopivin

15. Allianssi-toiminnalle on asetettu selkeät ja saavutettavat tavoitteet.

Täysin samaa mieltä Osittain samaa mieltä En samaa tai eri mieltä Osittain eri mieltä Täysin eri mieltä  
 \* Valitse sopivin

16. Allianssi-toiminnalle asetetut tavoitteet on saavutettu hyvin.

Täysin samaa mieltä Osittain samaa mieltä En samaa tai eri mieltä Osittain eri mieltä Täysin eri mieltä  
 \* Valitse sopivin

17. Allianssi-toiminnan tavoitteeksi olisi riittänyt, että on saatu muodostettua verkosto eri toimijoiden välillä.

Täysin samaa mieltä Osittain samaa mieltä En samaa tai eri mieltä Osittain eri mieltä Täysin eri mieltä  
 \* Valitse sopivin

18. Olisin kaivannut Allianssi- toiminnalta enemmän konkreettisia toimia.

Täysin samaa mieltä Osittain samaa mieltä En samaa tai eri mieltä Osittain eri mieltä Täysin eri mieltä  
 \* Valitse sopivin

Millaisia konkreettisia  
toimia olisit kaivannut?



Seuraavilla avoimilla kysymyksillä halutaan kartoittaa toiveita ja näkemyksiä Allianssi-toiminnan sisällöstä tulevaisuudessa.

19. Millä tavoin mielestäsi Allianssin yhteistyötä olisi hyödyllisintä jatkaa kolmannen sektorin ja Keusoten yhteistyön jalkauttamiseksi?

20. Kenen vastuulla Allianssin työn johtaminen mielestäsi on?

21. Millainen johtamisen malli mielestäsi sopisi Allianssin toimintaan tulevaisuudessa?

22. Mikä on mielestäsi Allianssin keskeinen tehtävä ja tavoitteet?

23. Vapaamuotoiset terveisesi Allianssiin liittyen.

## Tietojen lähetyk

Tallenna

Kiitos vastauksistasi!

Varmistathan seuraavalla sivulla, että lomake tulee lähetetyksi.

## Liite 2 Raportti 1

### Allianssin jäsenille lähetetty raportti kyselyn tuloksista

Tukea hyvinvointiin ja terveyteen:  
Keusoten ja kolmannen sektorin yhteistyö Keski-Uudellamalla

Saveli Näkkäläjärvi  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen (YAMK)

#### 1. Tutkimuskysymykset

- Tutkimuksen työn avulla pyritään löytämään vastauksia kysymyksiin:
- Milla tavoin Keusote ja kolmannen sektorin muodostaman verkoston toiminta, kehittäminen ja yhteistyö voidaan jatkua?
  - Milla kolmannen sektorin ja Keusoten toimijat tavoitellaan yhteistyössä?
  - Millä tavoin Keusote ja kolmas sektori määrittelevät kolmannen sektorin nykyisen ja tulevan roolin Keusoten toiminnassa?
- Tutkimukseen pohjautuvan kehittämis työn avulla osapuolet ymmärtävät ja hyödyttävät keuhkoja:
- Käsitteitä ja konkreettisia yhteistyön muotoja.
  - Minkä yhteisiä organisaatioita voidaan kehittää yhteistoiminnan parantamiseksi.
  - Löytää jäsyttyä, konkreettisia ja toimivia käytännön yhteistyön malleja.

#### Missä nyt mennään

- Kysely tehty toukokuussa = 27 vastausta /125= vastausprosentti n. 20
  - Osallistuttu kokouksiin / työpajoihin toukokuussa
  - Kyselyn tuloksia analysoitu
- Seuraavaksi
- Tulosten esittely Allianssille
  - Ryhmytyöskentelyä kyselyn aineistoa hyödyntäen

Vastanneet  
organisaatioittain

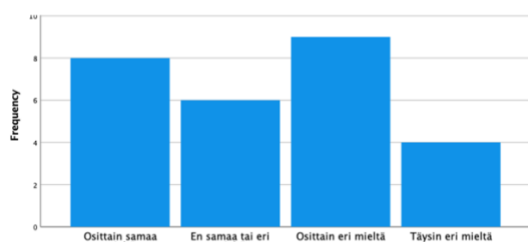
Organisaatio	N =27
Kunta	4
Keusote	2
Järjestöt	21

Vastanneiden roolit organisaatioissa

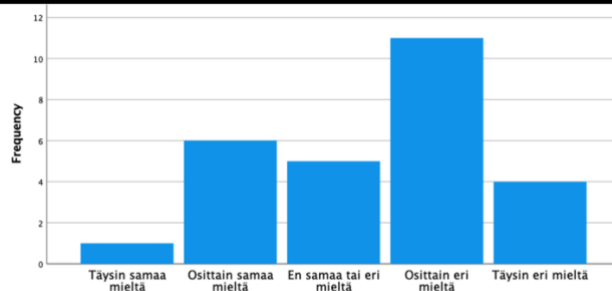
	N=27
Työntekijä	5
Toimihenkilö	1
Esihenkilö	9
Jäsen järjestössä	6
Hallituksen jäsen järjestössä	6

Kuinka kauan ollut nykyisessä roolissaan

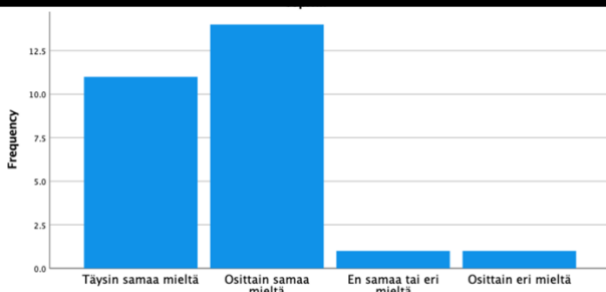
	N=27
2 vuotta tai vähemmän	14
3-5- v	9
6 vuotta tai enemmän	4



4. Terveysalan hyvinvointipalveluiden tuottaminen pitäisi olla nykyistä enemmän kolmannen sektorin vastuulla.: Valitse s



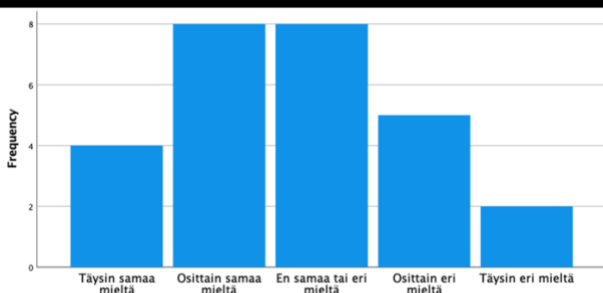
5. Sosiaalialan hyvinvointipalveluiden tuottaminen pitäisi olla nykyistä enemmän kolmannen sektorin vastuulla.: Valitse



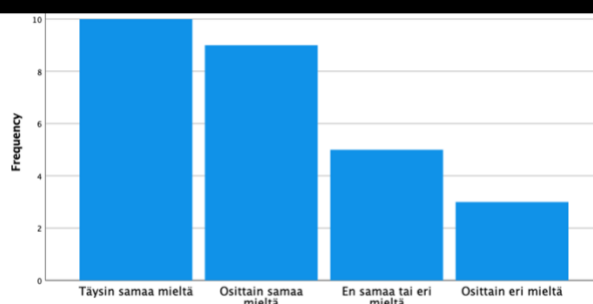
6. Kolmannen sektorin tärkein tehtävä on antaa jäsenille tietoa ja tuottaa vertaistukipalveluita.: Valitse sopivin



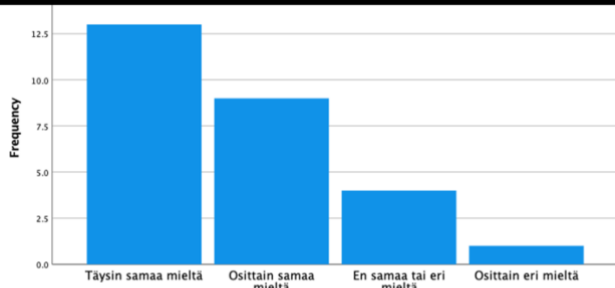
7. Kolmannen sektorin tärkein tehtävä on ajaa jäsentensä etuja ja varmistaa heille julkisten palveluiden riittävä saant



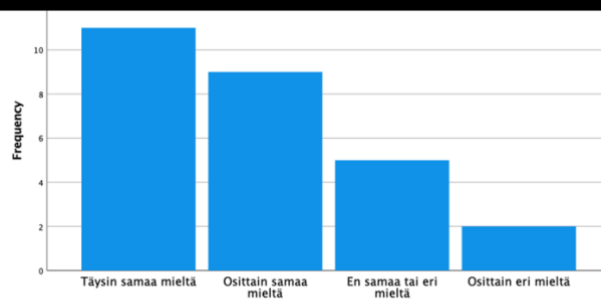
8. Kolmannen sektorin vastuuta sosiaali- ja terveysalan hyvinvointipalveluiden tuottamisessa on korostettu liikaa.: Val



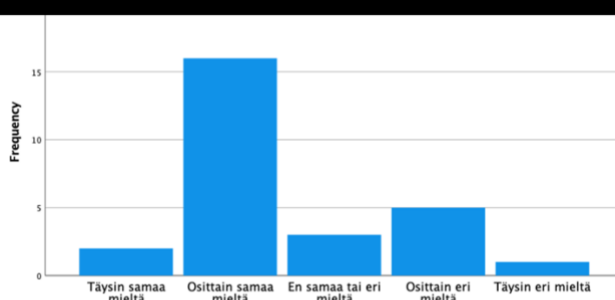
9. Allianssi-toiminta on ollut organisaatioleni hyödyllistä.: Valitse sopivin



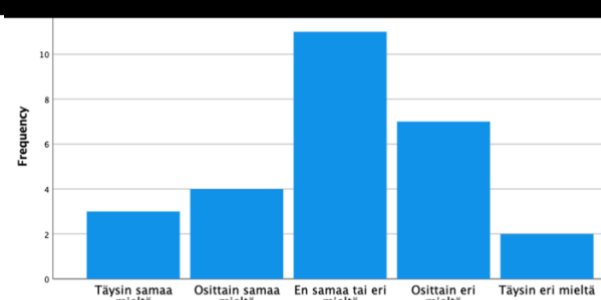
10. Organisaationi ääni on päässyt hyvin kuulumaan Allianssi-toiminnassa.: Valitse sopivin



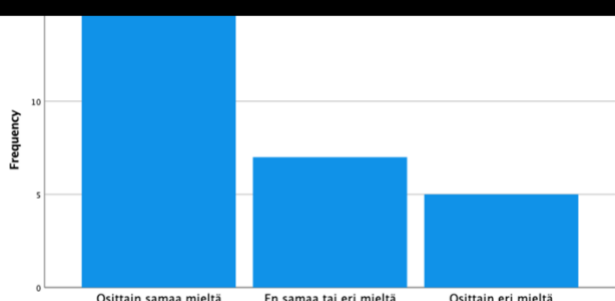
11. Allianssi-toiminta on ollut hyvin johdettua.: Valitse sopivin



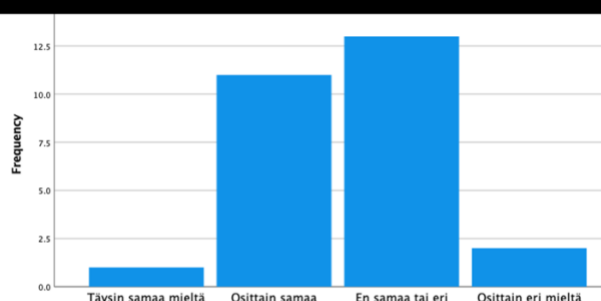
12. Minulla on ollut selvä näkemys Allianssin toiminnan tavoitteista.: Valitse sopivin



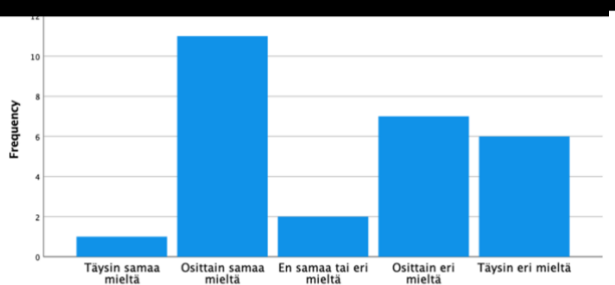
13. Allianssin kokouksia ja tapaamisia on ollut liian usein.: Valitse sopivin



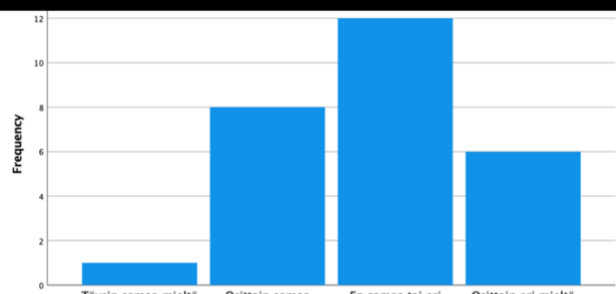
15. Allianssi-toiminnalle on asetettu selkeät ja saavutettavat tavoitteet.: Valitse sopivin



16. Allianssi-toiminnalle asetetut tavoitteet on saavutettu hyvin.: Valitse sopivin



17. Allianssi-toiminnan tavoitteeksi olisi riittänyt, että on saatu muodostettua verkosto eri toimijoiden välillä.: Vali



18. Olisin kaivannut Allianssi-toiminnalta enemmän konkreettisia toimia.: Valitse sopivin

## Avoimet kysymykset

18. Millaisia konkreettisia toimia (Allianssin toimintaan liittyen) olisit kaivannut?

19. Millä tavoin mielestäsi Allianssin yhteistyötä olisi hyödyllisintä jatkaa kolmannen sektorin ja Keusoten yhteistyön jalkauttamiseksi?

20. Kenen vastuulla Allianssin työn johtaminen mielestäsi on?

21. Millainen johtamisen malli mielestäsi sopisi Allianssin toimintaan tulevaisuudessa?

22. Mikä on mielestäsi Allianssin keskeinen tehtävä ja tavoitteet?

23. Vapaamuotoiset terveisiä Allianssiin liittyen.

18. Millaisia konkreettisia toimia (Allianssin toimintaan liittyen) olisit kaivannut?

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokat
(H1) Asetettujen tavoitteiden seuranta (H1) Konkreettisten palveluiden toteuttamisen seuranta (H1) Seuranta palveluiden toteuttamisesta (H12) Hyväksi havaittujen toimintamallien vakiointi (H24) Yhteisöjen ennaltaehkäisy näkökulmien esin tuotti	Toiminnan kehittämiseen liittyvät toimenpiteet
(H1) Tiedottaminen palvelusta (H1) Tiedottaminen tavoitteista (H8) Koste olemassa olevista toimintaloista (H8) Napakat tekstit nettisivulla (H8) Palveluiden löydettävyyteen parannusta (H9) Yhteystoiminta	Tiedottamiseen liittyvät toimenpiteet

19. Millä tavoin mielestäsi Allianssin yhteistyötä olisi hyödyllisintä jatkaa kolmannen sektorin ja Keusoten yhteistyön jalkauttamiseksi?

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokat
(H1) Kaavoituksen toteutettavien työpaikkojen järjestäminen (H6) Ohjeittamalla jokamiehen kutsuja eteenpäin (H7) Järjestämällä säännöllisesti kokouksia (H7) Järjestämällä kokouksia aikaisempaa harvemmin (H8) Järjestämällä kokoukset tavoitusten (H12) Kolmas sektori ohjaamaan kuntalaisia Keusoten neuvontaan (H23) Huomioidulla kolmannen sektorin resursit tavoitteita asetettaessa (H23) Huomioidulla vapaaehtoisten määrin tavoitteita asetettaessa (H23) Huomioidulla vapaaehtoisten iäkrakenteen tavoitteita asetettaessa (H24) Järjestämällä säännölliset tapaamiset (H24) Määrittelemällä vastuut	Käytännön järjestelyt ihmisten toimintaan

19. Millä tavoin mielestäsi Allianssin yhteistyötä olisi hyödyllisintä jatkaa kolmannen sektorin ja Keusoten yhteistyön jalkauttamiseksi?

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokat
(H1) Keskusteluun osallistumisen edistäminen (H2) Jatkamalla järjestöjen keskinäistä yhteistyötä (H6) Ottamalla kuntalaisia mukaan tapaamisiin (H11) Mahdollistamalla avoin keskustelu (H11) Ottamalla kaikki järjestöt mukaan (H12) Osallistamalla ihmisiä (H15) Luomalla pysyvät keskusteluyhteydet (H15) Luomalla avoin yhteiskehittäminen (H19) Yhteistoiminnan avulla	Yhteistyön osallistaminen, motiivointi, hengen luominen

19. Millä tavoin mielestäsi Allianssin yhteistyötä olisi hyödyllisintä jatkaa kolmannen sektorin ja Keusoten yhteistyön jalkauttamiseksi?

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokat
(H3) Jaottelemaalla yhdistyksiä kategorioihin (H4) Luomalla toiminnalle perustaa (H5) Yhteistyöllä (H6) Kutsuamalla tapaamislin kohdennetusti	Käytännön hallinnointi

19. Millä tavoin mielestäsi Allianssin yhteistyötä olisi hyödyllisintä jatkaa kolmannen sektorin ja Keusoten yhteistyön jalkauttamiseksi?

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokat
(H7) Kokouksissa on oltava ajankohtaiset aiheet (H10) Jatkamalla keskustelua järjestöjen integroimisesta hyvinvointialueen palveluihin (H11) Luomalla yhteiset pelisäännöt (H12) Tuomalla toiminnot selkeästi esiin (H12) Tuomalla palvelut selkeästi esiin (H23) Asettamalla realistiset tavoitteet (H23) Asettamalla konkreettiset tavoitteet (H24) Järjestämällä työpajatoimintaa (H27) Järjestämällä teemallisia sektoritapaamisia (H27) Järjestämällä ilmiötyöpajoja	Toiminnan sisällön järjestely

19. Millä tavoin mielestäsi Allianssin yhteistyötä olisi hyödyllisintä jatkaa kolmannen sektorin ja Keusoten yhteistyön jalkauttamiseksi?

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokat
(H8) Tiedottamalla paremmin Keusoten sote-palveluiden sisällöstä (H12) Markkinoimalla palveluita (H12) Markkinoimalla toimintoja (H13) Tiedottamalla järjestöjä	Markkinointi ja tiedottaminen

20. Kenen vastuulla Allianssin työn johtaminen mielestäsi on?

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokat
Keusote	Julkinen sektori
Kunnat	Kolmas sektori
Palkatut henkilöt	Kansalaiset
Järjestöt	
Asukkaat	

## 21. Millainen johtamisen malli mielestäsi sopisi Allianssin toimintaan tulevaisuudessa?

Pekitetty ilmaisu	Alaluokka
(H1) Timpjohtamisen malli (H2) Alueellinen maantieteellinen johtamismalli (H3) Keskustan työntekijä ja yhdistyksen toimija johtavassa yhdessä (H15) Johtamisen yhteiskeskittämisen malli (H15) Johtamisen integraation malli (H5) Osallistavan johtamisen malli (H25) Johtamisen malli, jossa mukana esimiehet, työntekijät, asukkaat ja kokemusasiantuntijat	Verkostomainen johtaminen
(H12) Kunnat vahvasti mukana johtamisessa (H23) Kuntien koordinoiva, ei johtamisen malli (H23) Järjestövoimien johtaminen (H23) Järjestöjen itseohjautuvuus (H19) Edustuksellisen johtamisen malli	Hierarkkityyppinen johtaminen
(H27) Eri-tyyppisten kautta johtaminen (H24) Johtamisen malli ilman sopimusta	Luokittelematon johtaminen tai johtajattomuus

## 22. Mikä on mielestäsi Allianssin keskeinen tehtävä ja tavoitteet?

Pekitetty ilmaisu	Alaluokka
(H1) Ottaa huomioon kolmannen sektorin näkemykset (H7) Pitää yllä kolmannen sektorin ja Keskustan välistä keskustelua (H27) Luoda toimintamalli, jossa asukkaat löytävät helposti eri toimijat (H27) Luoda toimintamalli, jossa asukkaat löytävät luotettavasti eri toimijat (H25) Tuoda eri osapuolet samolhin pöytään (H24) Kehittää ennaltaehkäiseviä palveluita (H24) Vahvistaa varhaisen tuen toimintamalleja (H23) Tehdä hyvinvointisuunnitelman tavoitteiden mukaista yhteistyötä (H23) Tehdä hyvinvointi- ja tarpeiden edistämisen työtä (H11) Edistää yhteistyötä kolmannen sektorin ja Keskustan välillä (H1) Lisää verkostotyötä (H1) Lisää yhteistyötä (H3) Yhteistyön lisääminen (H20) Järjestösuorittelukunnan roolin huomioiminen	Yhteistyön edellytysten edistämiseen liittyvät tavoitteet ja tehtävät

## 22. Mikä on mielestäsi Allianssin keskeinen tehtävä ja tavoitteet?

(H1) Lisätä luottamusta (H5) Luoda yhteistyötä (H27) Tuoda toimintaa tasa-arvoisuutta (H25) Tuoda eri osapuolet ideomaan uusia yhteistyön muotoja (H25) Tuoda eri osapuolet kehittämään olemassa olevia asioita (H24) Vahvistaa yhteistyötä (H20) Vahvistaa yhteistyötä (H11) Ottaa huomioon kaikkien tarpeet polkuja luodessa	Ihmisten osallistaminen, motivointi ja hengen luomiseen liittyvät tavoitteet ja tehtävät
---	--

## 22. Mikä on mielestäsi Allianssin keskeinen tehtävä ja tavoitteet?

(H24) Vahvistaa yhdyspintoja (H4) Vahvistaa järjestöjen toimintaa hyvinvointialueella (H2) Kolmannen sektorin hyödyntäminen kuntoutuksessa (H11) Ottaa kolmas sektori mukaan polkujen luomiseen	Käytännön hallinnointiin liittyvät tavoitteet ja tehtävät
--	---

## 22. Mikä on mielestäsi Allianssin keskeinen tehtävä ja tavoitteet?

(H8) Kuvata olemassa olevat rakenteet (H8) Kuvata olemassa olevat palvelut (H10) Mahdollistaa järjestöjen tarjoaman tuen hyödyntäminen (H15) Hyvien käytäntöjen hyödyntäminen eri osapuolten kesken (H3) Tuottaa kansalaisille paremmat elämän eväät (H10) Mahdollistaa järjestöjen osaamisen hyödyntäminen (H3) Ongelmien ennaltaehkäisy (H3) Tukea kansalaisia ongelmien kohdatessa (H2) Luoda yhteyksiä julkisiin palveluihin	Toiminnan sisällölliset tavoitteet ja tehtävät
--	--

## 22. Mikä on mielestäsi Allianssin keskeinen tehtävä ja tavoitteet?

(H10) Tiedottaa järjestöjen osaamisesta (H10) Tiedottaa järjestöjen tarjoamasta tuesta (H13) Tiedottaa asukkaita tavoitteista (H13) Yleinen tiedon jakaminen asukkaalle (H3) Tehostaa tiedonkulkua (H19) Tiedottaminen (H27) Kolmannen sektorin ammattimaisuuden korostaminen yhteistyökumppaneille	Markkinointi ja tiedottaminen
---	-------------------------------

## 23. Vapaamuotoiset terveisesi Allianssiin liittyen.

Pekonietty ilmaisu	Ala-aike
<p>(H1) Toiminnan tavoitteet ovat jätneet epäselviksi, mikä takaa ei osallistunut toimintaan aktiivisesti.</p> <p>(H4) Luotteluohjeus eri nettisivuille on tuntunut huonolta toiminnalta jatkoon palvelun laatuun.</p> <p>(H7) Todettu, etteivät perikään linkit Keusoten nettisivuille ole riittävä todellisen yhteistyön osoitus.</p> <p>(H7) Toivottu, että tulevaisuudessa asiakasohjeus lisää konkreettista yhteistyötä.</p> <p>(H8) Kuntia, seurakuntia ja yhdistyksiä ei voida yrittää liittää yhdessä.</p> <p>(H8) Kuntia, seurakuntia ja yhdistyksiä ei kannata yrittää liittää yhdessä.</p> <p>(H11) Keusoten nettisivuille on liikaa yleisiä asioita.</p> <p>(H12) Nettisivuille on vaikeaa löytää hakemaasia.</p> <p>(H12) Nettisivujen haun poikat ovat monimutkaisia.</p> <p>(H21) Valheus kiittää, mikä taho on vastuussa kullekin tehtävään.</p> <p>(H21) On jätetty luvut, että palvelus tarvittavat halutaan vain nopeasti ohjata jonnekin takaisin.</p>	Toiminnan kehittämiseen tähtäävä suora tai epäsuora kritiikki

## 23. Vapaamuotoiset terveisesi Allianssiin liittyen.

<p>(H2) Kiitetty mielenkiintoisesta yhteistyöstä (H2) Yhteistyö on lähentänyt yhdistyksiä ja Keusotea (H15) Toivotettu hyvää yhteistyötä (H19) Todettu, että hyvin on mennyt (H13) Todettu työn olleen mielenkiintoista (H2) Kiitetty mielenkiintoisesta yhteistyöstä (H3) Kiitetty isosta tähänastisesta työstä.</p>	Kohdennettu kiitos
---	--------------------

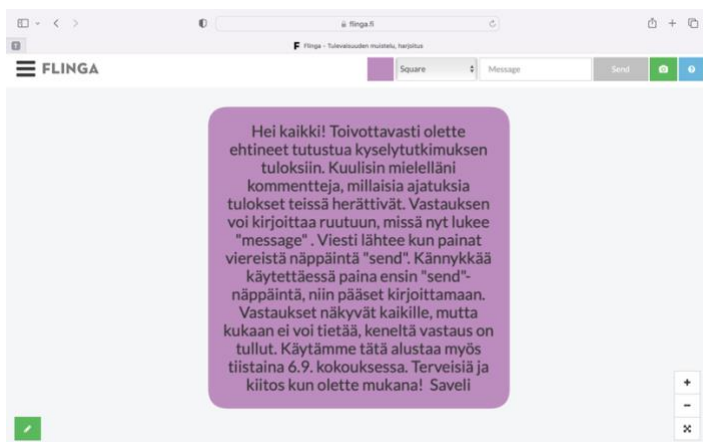
## 23. Vapaamuotoiset terveisesi Allianssiin liittyen.

<p>(H8) Kunnat, seurakunnat ja yhdistykset ovat itsenäisiä toimijoita erilaisilla alueilla. (H8) Olennaisempia ovat todelliset palvelut (H8) Olennaista on, mitä Keusote tekee. (H21) Pelätty, että tulee päällekkäistä toimintaa. (H5) Todettu yhdistyksen aktiivisuuden riippuvuus toimijoiden valmiuksista.</p>	Muu palaute, kommentti tai huomio
--	-----------------------------------

Kiitos!

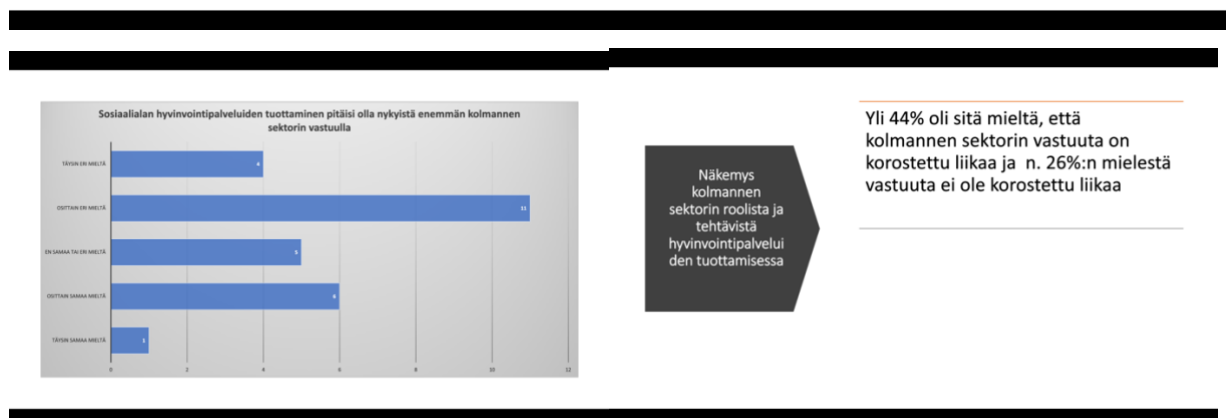
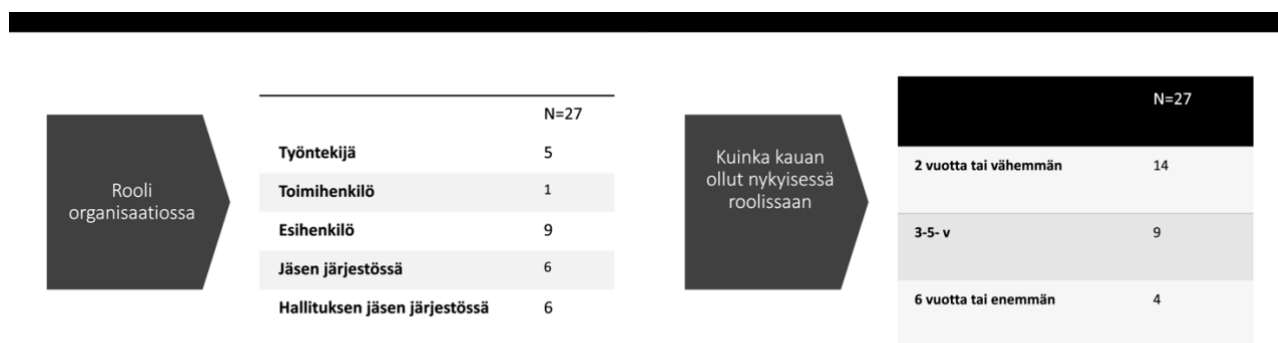
## Liite 3 Flinga-harjoitus

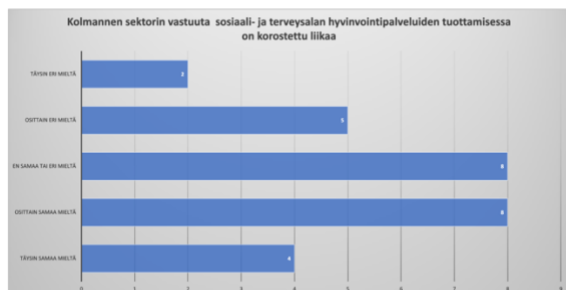
29.8. 2022 lähetetty linkki Flinga- sovelluksen harjoitusta varten.

<https://flinga.fi/s/FJF2PSC>

## Liite 4 Raportti 2

## Tulosten esittely 6.9.2022 ennen tulevaisuuden muistelua

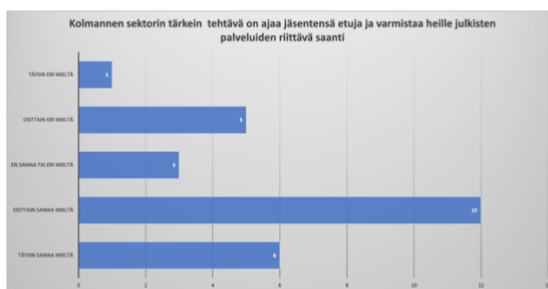
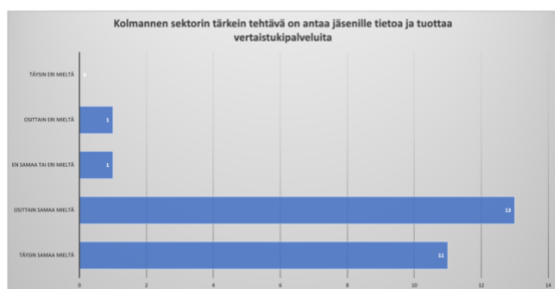




Näkemyks kolmannen sektorin roolista ja tehtävistä hyvinvointipalveluiden tuottamisessa

Sen sijaan lähes 78 % vastaajista oli sitä mieltä, että kolmannen sektorin tärkein tehtävä on ajaa jäsentensä etuja, varmistaa julkisten palveluiden saatavuus ja tuottaa vertaistukipalveluita.

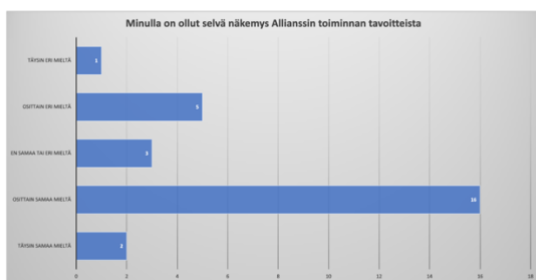
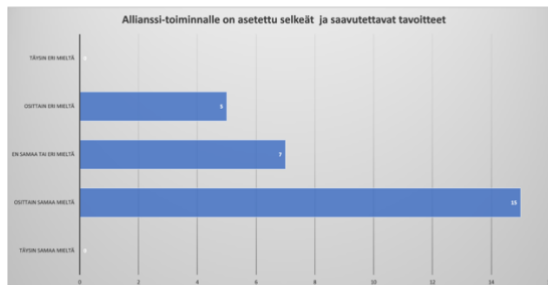
Vain noin 15 % ei pitänyt näitä tehtäviä tärkeimpinä.



## Allianssin johtamiseen liittyvät kysymykset



- **Tietoisuus ja tavoitteet**
- Noin 61 % :n vastaajista oli kokenut, että Allianssin toiminnalle oli asetettu selkeät ja saavutettavat tavoitteet ja ne olivat osapuolille selvillä.
- Vastaavasti noin 20% ei ollut kokenut näin

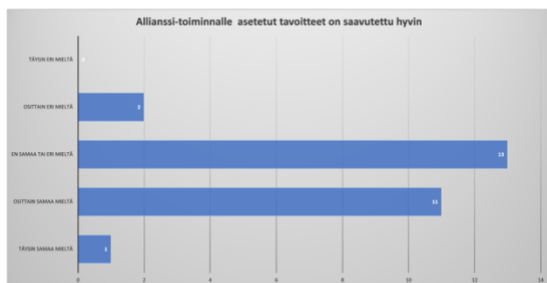


## Allianssin johtamiseen liittyvät kysymykset



- **Tavoitteiden saavuttaminen**
- Toiminnan tavoitteet oli saavutettu hyvin reilun 44 %:n mielestä ja noin 7%:n mielestä ei.
- Lähes puolet oli epätietoisia asiasta



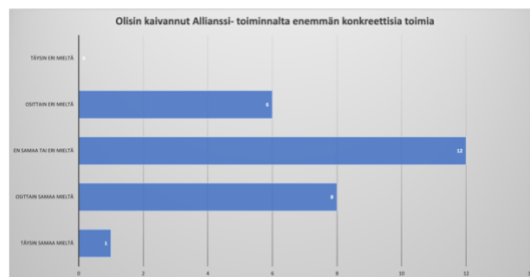
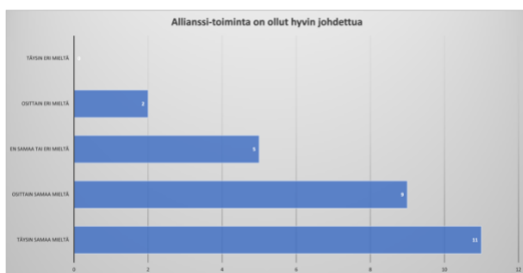


## Allianssin johtamiseen liittyvät kysymykset



### Johtaminen ja toiminta

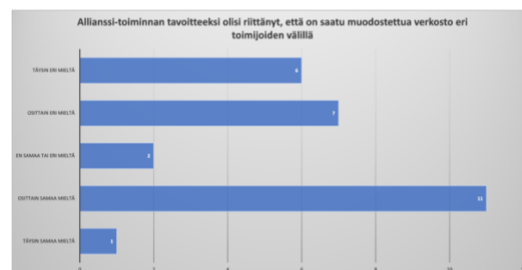
- Allianssin toimintaa oli johdettu hyvin 74%:n mielestä ja noin 7%:n mielestä ei
- Enemmän konkreettisia toimia olisi kaivannut kolmannes vastaajista ja reilut 22% oli osittain eri mieltä



## Verkoston merkitys



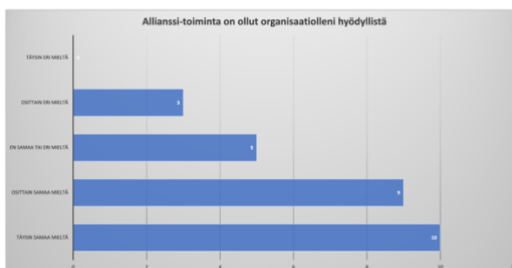
- Kysymys, olisiko Allianssin toiminnan tavoitteeksi riittänyt pelkkä verkoston muodostaminen, jakoi vastaukset
- samaa mieltä oli yli 44 % ja
- eri mieltä noin 48%.

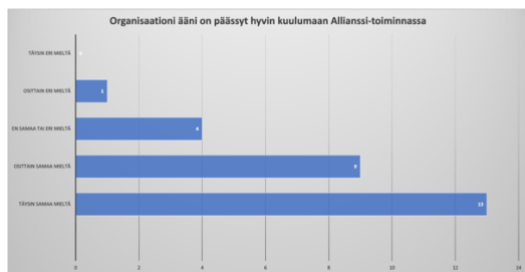


## Allianssin toiminnasta koettu hyöty ja osallisuus



- Allianssin toiminnan oli kokenut organisaatioiden kannalta
- hyödylliseksi yli 70 % ja
- hyödyttömäksi vain noin 11% vastaajista.
- lähies 78% vastaajista koki, että heidän edustamiensa organisaatioiden ääni oli päässyt kuuluamaan hyvin Allianssin toiminnassa
- vajaat 4 % ei ollut kokenut samoin

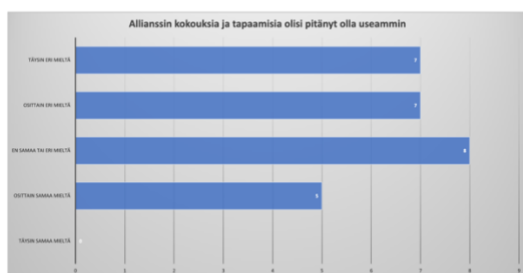




## Resursseihin liittyvä kysymys



- Kysymykseen, olisiko kokouksia pitänyt olla useammin
- Vastaukset jakautuivat tasaisesti puolesta ja vastaan sekä siltä väliltä
- Eri osapuolilla on erilaisia mahdollisuuksia osallistua



## Avoimet kysymykset

- Millaisia konkreettisia toimia (Allianssin toimintaan liittyen) olisi kaivannut?
- Millä tavoin mielestäsi Allianssin yhteistyötä olisi hyödyllisintä jatkaa kolmannen sektorin ja Keusoten yhteistyön jalkauttamiseksi?
- Kenen vastuulla Allianssin työn johtaminen mielestäsi on?
- Millainen johtamisen malli mielestäsi sopisi Allianssin toimintaan tulevaisuudessa?
- Mikä on mielestäsi Allianssin keskeinen tehtävä ja tavoitteet?
- Vapaamuotoiset terveiset Allianssiin liittyen.

Millaisia konkreettisia toimia (Allianssin toimintaan liittyen) olisi kaivannut?

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokat
(H1) Asetettujen tavoitteiden seuranta (H2) Konkreettisten palveluiden toteuttamisen seuranta (H3) Seuranta palveluiden toteuttamisesta (H4) Hyödyllisyyden toteuttamistavan valikoiminen (H5) Yhteistyön ensisijaisuuksien määrittäminen edellä mainittuihin	Toiminnan kehittämiseen liittyvät toimenpiteet
(H6) Tiedottamisen palveluita (H7) Tiedottamisen tavoitteita (H8) Kooste olemassa olevista toiminnista (H9) Neuvoketä talletti nettisivuilla (H10) Palveluiden löydettävyyden parannusta (H11) Yhteydenottoja	Tiedottamiseen liittyvät toimenpiteet

Millä tavoin mielestäsi Allianssin yhteistyötä olisi hyödyllisintä jatkaa kolmannen sektorin ja Keusoten yhteistyön jalkauttamiseksi?

Käytännön järjestelyt ihmisten toimintaan

- Käytännön hallinnointi
- Toiminnan sisällön järjestely
- Markkinointi ja tiedottaminen
- Yhteistyön osallistaminen, motivointi, hengen luominen

Millä tavoin mielestäsi Allianssin yhteistyötä olisi hyödyllisintä jatkaa kolmannen sektorin ja Keusoten yhteistyön jalkauttamiseksi?

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokat
(H1) Käytännön toteuttavien välineiden järjestäminen (H2) Ohjeistamalla jakamaan kutsuja eteenpäin (H3) Järjestämällä säännöllisesti kokouksia (H4) Järjestämällä kokouksia alustamiseksi harvemmin (H5) Järjestämällä kokoukset kaverusten (H6) Kolmas sektori ohjamaan kuntalaisia Keusoten neuvontaan (H7) Huomioimalla kolmannen sektorin resurssit tavoitteita asetettaessa (H8) Huomioimalla vapaaehtoisten määrän tavoitteita asetettaessa (H9) Huomioimalla vapaaehtoisten määrän tavoitteita asetettaessa (H10) Järjestämällä säännölliset tapaamiset (H11) Määrittelemällä vastuut	Käytännön järjestelyt ihmisten toimintaan

Millä tavoin mielestäsi Allianssin yhteistyötä olisi hyödyllisintä jatkaa kolmannen sektorin ja Keusoten yhteistyön jalkauttamiseksi?

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokat
(H3) Jaottelema yhdistyksiä kategorioihin (H4) Luomalla toiminnalle perustaa (H5) Yhteistyöllä (H6) Kutsuamalla tapaamisiin kohdennetusti	Käytännön hallinnointi

Millä tavoin mielestäsi Allianssin yhteistyötä olisi hyödyllisintä jatkaa kolmannen sektorin ja Keusoten yhteistyön jalkauttamiseksi?

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokat
(H7) Kokouksissa on oltava ajankohtaiset aiheet (H10) Jatkamalla keskustelua järjestöjen integroimisesta hyvinvointialueen palveluihin (H11) Luomalla yhteiset pelisäännöt (H12) Tuomalla toiminnot selkeästi esiin (H12) Tuomalla palvelut selkeästi esiin (H23) Asettamalla reaaliset tavoitteet (H23) Asettamalla konkreettiset tavoitteet (H24) Järjestämällä työpajatoimintaa (H27) Järjestämällä teemallisia sektoritapaamisia (H27) Järjestämällä ilmiötyöpajoja	Toiminnan sisällön järjestely

Millä tavoin mielestäsi Allianssin yhteistyötä olisi hyödyllisintä jatkaa kolmannen sektorin ja Keusoten yhteistyön jalkauttamiseksi?

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokat
(H8) Tiedottamalla paremmin Keusoten sote-palveluiden sisällöllistä (H12) Markkinnoimalla palveluita (H12) Markkinnoimalla toimintoja (H13) Tiedottamalla järjestöjä	Markkinointi ja tiedottaminen

Millä tavoin mielestäsi Allianssin yhteistyötä olisi hyödyllisintä jatkaa kolmannen sektorin ja Keusoten yhteistyön jalkauttamiseksi?

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokat
H1) Keskusteluun osallistumisen edistäminen (H2) Jatkamalla järjestöjen keskinäistä yhteistyötä (H6) Ottamalla kuntalaisia mukaan tapaamisiin (H11) Mahdollistamalla avoin keskustelu (H11) Ottamalla kaikki järjestöt mukaan (H12) Osallistamalla ihmisiä (H15) Luomalla pysyvät keskusteluyhteydet (H15) Luomalla avoin yhteiskehittäminen (H19) Yhteistoiminnan avulla	Yhteistyön osallistaminen, motiivoin, hengen luominen

Kenen vastuulla Allianssin työn johtaminen mielestäsi on?

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokat
Keusote	Julkinen sektori
Kunnat	Kolmas sektori
Palkatut henkilöt	Kansalaiset
Järjestöt	
Asukkaat	

Millainen johtamisen malli mielestäsi sopisi Allianssin toimintaan tulevaisuudessa?

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
(H1) Tavoittamisen malli (H2) Alueellinen monialainen johtamismalli (H3) Keusoten työntekijä ja yhdistyksen toimija johtava yhdessä (H15) Johtamisen yhteiskehittämisen malli (H15) Johtamisen integraation malli (H3) Osallistavan johtamisen malli (H3) Johtamisen malli, jossa mukana esmiehet, työntekijät, asukkaat ja kokemusasiantuntijat (H12) Kunnat vahvasti mukana johtamisessa (H23) Kuntien koordinova, ei johtamisen malli (H23) Järjestötoiminnan johtaminen (H23) Järjestötoiminnan toteuttaminen (H19) Edustuskeskeisen johtamisen malli (H27) Ilmiötyöpajojen kautta johtaminen (H24) Johtamisen malli ilman sopimusta	Verkostomainen johtaminen                Hierarkkityyppinen johtaminen                Luokittelematon johtaminen tai johtajattomuus

Mikä on mielestäsi Allianssin keskeinen tehtävä ja tavoitteet?

<ul style="list-style-type: none"> <li>Alaluokat</li> <li>Yhteistyön edellytysten edistämiseen liittyvät tavoitteet ja tehtävät</li> <li>Käytännön hallinnointiin liittyvät tavoitteet ja tehtävät</li> <li>Toiminnan sisällölliset tavoitteet ja tehtävät</li> <li>Markkinointi ja tiedottaminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ihmisten osallistaminen, motiivointiin ja hengen luomiseen liittyvät tavoitteet ja tehtävät</li> </ul>

Mikä on mielestäsi Allianssin keskeinen tehtävä ja tavoitteet?

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokat
(H1) Ottaa huomioon kolmannen sektorin näkökulmat (H7) Pitää yllä kolmannen sektorin ja Keusoten välillä keskustelua (H27) Luoda toimintamalli, jossa asukkaat löytävät helposti eri toimijat (H27) Luoda toimintamalli, jossa asukkaat löytävät luotettavasti eri toimijat (H28) Luoda eri osapuolet samalle puolelle (H24) Käytännön ensisijaisuusalueella (H24) Vahvistaa verkoston tuen voimavaroja (H23) Tehdä hyvinvointisuunnitelman tavoitteiden mukaisia yhteistyötä (H23) Tehdä hyvinvointiin ja terveyden edistämisen työtä (H11) Edistää yhteistyötä kolmannen sektorin ja Keusoten välillä (H13) Luoda verkostoyhteyksiä (H13) Luoda yhteistyötä (H2) Yhteistyön lisääminen (H26) Järjestötoimintakokemuksen roolin luomiseen	Yhteistyön edellytysten edistämiseen liittyvät tavoitteet ja tehtävät

Mikä on mielestäsi Allianssin keskeinen tehtävä ja tavoitteet?

(H24) Vahvistaa yhdyspintoja (H4) Vahvistaa järjestöjen toimintaa hyvinvointialueella (H2) Kolmannen sektorin hyödyntäminen kuntoutuksessa (H11) Ottaa kolmas sektori mukaan polkujen luomiseen	Käytännön hallinnointiin liittyvät tavoitteet ja tehtävät
--	---

Mikä on mielestäsi  
Allianssin  
keskeinen tehtävä  
ja tavoitteet?

(H8) Kuvata olemassa olevat rakenteet  
(H8) Kuvata olemassa olevat palvelut  
(H10) Mahdollistaa järjestöjen tarjoaman tuen hyödyntämisen  
(H15) Hyvien käytäntöjen hyödyntäminen eri osapuolten kesken  
(H3) Tuottaa kansalaisille paremmat elämän eväät  
(H10) Mahdollistaa järjestöjen osaamisen hyödyntäminen  
(H3) Ongelmien ennaltaehkäisy  
(H3) Tukea kansalaisia ongelmien kohdalla  
(H2) Luoda yhteyksiä julkisiin palveluihin

Toiminnan sisällölliset  
tavoitteet ja tehtävät

Mikä on mielestäsi  
Allianssin  
keskeinen tehtävä  
ja tavoitteet?

(H10) Tiedottaa järjestöjen osaamisesta  
(H10) Tiedottaa järjestöjen tarjoamasta tuesta  
(H13) Tiedottaa asukkaista tavoitteista  
(H13) Yleinen tiedon jakaminen asukkailla  
(H3) Tehostaa tiedonkulkua  
(H19) Tiedottaminen  
(H27) Kolmannen sektorin ammattimaisuuden korostaminen yhteistyökumppaneille

Markkinointi ja  
tiedottaminen

Mikä on mielestäsi  
Allianssin  
keskeinen tehtävä  
ja tavoitteet?

(H1) Lisätä luottamusta  
(H5) Luoda yhteistyötä  
(H27) Tuoda toimintaan tasa-arvoisuutta  
(H25) Tuoda eri osapuolet ideoimaan uusia yhteistyön muotoja  
(H25) Tuoda eri osapuolet kehittämään olemassa olevia asioita  
(H24) Vahvistaa yhteistyötä  
(H20) Vahvistaa yhteistyötä  
(H11) Ottaa huomioon kaikkien tarpeet polkuja luodessa

Ihmisten osallistaminen,  
motivointiin ja hengen  
luomiseen liittyvät  
tavoitteet ja tehtävät

Vapaamuotoiset  
terveysesi  
Allianssiin  
liittyn.

(H2) Kiitetty  
mielenkiintoisesta  
yhteistyöstä (H2) Yhteistyö on lähentänyt yhdistyksiä ja Keusota  
(H15) Toivotettu hyvää yhteistyötä  
(H19) Todettu, että hyvin on mennyt  
(H13) Todettu työn olleen mielenkiintoista  
(H2) Kiitetty mielenkiintoisesta yhteistyöstä  
(H3) Kiitetty isosta tähänastisesta työstä.

Kohdennettu  
kiitos

Vapaamuotoiset  
terveysesi  
Allianssiin  
liittyn.

**Pohjoistettu Oivaku**  
(H1) Toiminnan tavoitteet ovat jäsenteen mukaisia, mutta tällä ei esitellönä näytetäntään aktiivisesti.  
(H1) Luottamusta on rakennettu on taustalla luottamusta julkisen palvelun toimittajalle.  
(H7) Todettu, yhteistyö parhaimmillaan Keusosen toteuttamilla on ollut keskeinen yhteistyön osuus.  
(H7) Toivottu, että läheisyydessä asukkaalle on läheisyyttä yhteistyötä.  
(H8) Kuntia, seurakuntia ja yhdistyksiä ei voida ottaa liian läheltä.  
(H8) Kuntia, seurakuntia ja yhdistyksiä ei kannata ottaa liian läheltä.  
(H12) Keusosen nettisivuilla on liian vähän sisältöä.  
(H12) Nettisivuilla on valttava liian vähän sisältöä.  
(H12) Nettisivuilla on vähän sisältöä.  
(H12) Nettisivuilla on vähän sisältöä.  
(H12) Nettisivuilla on vähän sisältöä.  
(H12) Nettisivuilla on vähän sisältöä.  
(H12) Nettisivuilla on vähän sisältöä.

**Asukkaat**  
Toiminnan kehittämiseen tähtäviä suoria tai epäsuoria kysymyksiä

Vapaamuotoiset  
terveysesi  
Allianssiin  
liittyn.

(H8) Kunnat, seurakunnat ja yhdistykset ovat itsenäisiä toimijoita erillisillä alueilla.  
(H8) Olennaisempia ovat todelliset palvelut (H8) Olennaisista on, mitä Keusote tekee.  
(H21) Pelätty, että tulee päällekkäistä toimintaa.  
(H5) Todettu yhdistyksen aktiivisuuden riippuvuus toimijoiden valmiuksista.

Muu palaute,  
kommentti tai huomio

Kiitos!

## Liite 5 Tulevaisuuden muistelu

Tulevaisuuden muistelu 6.9.2022 ohje ja kysymykset

"Tulevaisuuden muistelu"

Kuvitellaan tilanne, jossa on kulunut vuosi tästä hetkestä. Hyte-allianssia on johdettu hyvin ja oikeaan suuntaan. Yhteistyö toimii mielestäsi täydellisesti. Vastaa kuvitelman pohjalta lyhyesti seuraaviin kysymyksiin. Kirjoita vastaukset muutamalla lauseella.

1. Mitkä tekijät Hyte-allianssin verkoston johtamisessa ja yhteistyössä sinua erityisesti ilahduttavat?
2. Millä tavoin Hyte-allianssin toiminnan painopistettä on ohjattu oikeaan suuntaan?
3. Mistä ansioista Hyte-allianssin yhteistoimintaa erityisesti kiitetään ja ketkä kiittävät?
4. Mikä tekijät Hyte-allianssin toiminnan alussa ilahduttivat sinua erityisesti?
5. Mitä itse / edustamasi organisaatio teit / teki Hyte-allianssin toiminnan hyväksi?
6. Onko jokin teko, josta olet erityisen ylpeä?
7. Saitko jostakin tukea? Mistä ja millaista?
8. Mistä olit huolissasi "silloin vuosi sitten" Hyte-allianssin johtamisen suhteen? Mikä sai huolesi vähenemään?

9.

## Liite 6 Raportti 3

Kooste tulevaisuuden muistelun tuloksista 13.10.2022 työpajan aineistoksi. Tähän tekstiin on otettu nostoja 13.10.2022 työpajaa varten toukokuun 2022 kyselyyn ja syyskuun 2002 "tulevaisuuden muisteluun" perustuen. Aineistona on Hyte-Allianssin omia ajatuksia ja näkemyksiä, joita voidaan hyödyntää työpajan teemoihin liittyen. Työpajan teemoina ovat:

1. Asukkaille parhaat ja oikea-aikaiset palvelut
2. Tiedottamiseen liittyvät seikat

### OSA 1. KYSELYTUTKIMUS

Toukokuussa 2022 Hyte-Allianssin jäsenille suunnatussa kyselyssä noin 78 % vastaajista oli sitä mieltä, että kolmannen sektorin tärkein tehtävä on ajaa jäsentensä etuja, antaa jäsenille tietoa, varmistaa julkisten palveluiden saatavuus sekä tuottaa vertaistukipalveluita. Vain noin 15 % ei pitänyt näitä tehtäviä tärkeimpinä.

Kysymyksessä **konkreettisista toimista** nousi esiin **toiminnan kehittämiseen** ja **tiedottamiseen** liittyviä seikkoja. Toiminnan kehittämiseksi esitettiin yhtenäisiä käytäntöjä hyväksi todettujen toimintamallien vakioimiseksi ja ennaltaehkäisevän näkökulman esiintuomiseksi. Palveluiden tavoitteiden ja niiden toteutumisen seuranta koettiin tärkeiksi. Toisaalta palveluista ja tavoitteista tiedottaminen ja niiden löydettävyyden parantaminen esimerkiksi selkeiden nettisivujen avulla koettiin tärkeiksi kehityskohteiksi. Olemassa olevien palveluiden löydettävyyteen toivottiin parannusta.

1. Hyvien käytäntöjen vakiinnuttaminen
2. Selkeät ja mitattavat tavoitteet
3. Toteutumisen seuranta
4. Palveluiden löydettävyyden (esimerkiksi selkeät nettisivut)
5. Tiedottaminen

Allianssin työn **jatkoa ja jalkauttamista** koskevassa avoimessa kysymyksessä esitettiin toiminnan **käytännön järjestelyihin** ja **sisältöön** liittyviä ajatuksia. Toiminnan käytännön järjestely vaatii kyselyn perusteella toisaalta tarkennusta, mutta osapuolien välille keskinäistä ymmärrystä. Eri toimijoiden tavoitteet, vastuut ja resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi vaihtelevat.

#### Käytännön järjestelyihin liittyviä näkökulmia ja toiveita

1. Kokouksissa on ajankohtaiset aiheet
2. Järjestöjen integroiminen hyvinvointialueen palveluihin
3. Yhteiset pelisäännöt
4. Toiminnot tuotava selkeästi esiin
5. Palvelut tuotava selkeästi esiin
6. Realistiset tavoitteet
7. Konkreettiset tavoitteet
8. Työpajatoimintaa
9. Teemallisia sektoritapaamisia
10. Ilmiötyöpajoja

#### Tiedotuksen ja markkinoinnin tärkeys nousi selkeästi esiin

1. Keusoten sote-palveluiden sisällöistä tiedottaminen
2. Palveluiden markkinointi

3. Toimintojen markkinointi
4. Keskinäinen markkinointi ja tiedottaminen

#### **Henki, motivaatio ja osallistaminen**

1. Keskusteluun osallistumisen edistäminen
2. Järjestöjen keskinäistä yhteistyötä, kaikki mukaan
3. Kuntalaisia mukaan tapaamisiin, osallistaminen
4. Avoin keskustelu
5. Pysyvät keskusteluyhteydet
6. Luomalla avoin yhteiskehittäminen
7. Yhteistoiminta

#### **Yhteistyön edellytysten edistämiseen liittyvät tavoitteet ja tehtävät**

Useissa vastauksissa tuli ilmi, kuinka tärkeää verkostotyössä on ottaa huomioon eri osapuolet näkemyksineen ja tarpeineen. Jatkuva keskustelu osapuolien välillä nähtiin tärkeäksi. Kaivattiin toimintamallia, jossa asukkaat löytävät palvelut helposti ja luotettavasti. Ennaltaehkäiseviä palveluita ja varhaisen tuen toimintamalleja haluttiin vahvistettavan. Hyte-Allianssin tehtäväksi nähtiin hyvinvointisuunnitelman tavoitteiden määrittelemän yhteistyön mukainen hyvinvoinnin- ja terveyden edistämisen työ.

1. Vaihtelevat tarpeet ja näkemykset
2. Jatkuva vuoropuhelu
3. Löydettävyys
4. Ennaltaehkäisevät palvelut
5. Varhaisen tuen toimintamallit

**Käytännön hallintoa** koskevinä muutostarpeina nähtiin verkoston yhdyspintojen vahvistamisen ja ylipäätään järjestöjen toiminnan vahvistamisen hyvinvointialueella, sekä kolmannen sektorin parempi hyödyntäminen kuntoutuksessa ja kolmannen sektorin mukaan ottaminen polkujen luomisessa.

1. Verkostojen yhdyspintojen vahvistaminen
2. Järjestöjen toiminnan vahvistaminen
3. Kolmannen sektorin parempi hyödyntäminen kuntoutuksessa

Toiminnan sisältöä voitaisiin jäsentää kuvaamalla olemassa olevat rakenteet ja palvelut ja mahdollistaa järjestöjen tarjoaman tuen hyödyntäminen avun tarpeen eri vaiheissa. Hyvät käytännöt voitaisiin hyödyntää eri osapuolten kesken ja tuottaa näin kansalaisille parempia palveluita. Järjestöjen osaamista toivottiin koordinoitavan ja kohdistettavan paremmin. Myös julkisten palveluiden tehtävät voitaisiin kuvata.

#### **Markkinointi ja tiedottaminen koettiin Allianssin toimintojen keskeiseksi tehtäväksi**

1. Tiedottaa järjestöjen osaamisesta
2. Tiedottaa järjestöjen tarjoamasta tuesta
3. Tiedottaa asukkaita tavoitteista
4. Yleinen tiedon jakaminen asukkaille
5. Tehostaa tiedonkulkua
6. Kolmannen sektorin ammattimaisuuden korostaminen yhteistyökumppaneille

#### **Ihmisten osallistaminen, motiivointi ja hengen luominen nähtiin tarpeellisena**

1. Lisätä luottamusta
2. Luoda ja vahvistaa yhteistyötä
3. Tuoda toimintaan tasa-arvoisuutta
4. Tuoda eri osapuolet ideoimaan uusia yhteistyön muotoja
5. Tuoda eri osapuolet kehittämään olemassa olevia asioita
6. Ottaa huomioon kaikkien tarpeet polkuja luodessa

## **OSA 2. TULEVAISUUDEN MUISTELU**

Tulevaisuuden muistelu oli 6.9.2022 Hyte-Allianssin työpaja, minkä tavoitteena oli visioida Allianssin tulevaisuuden näkymiä. Työpaja toteutettiin Flinga-alustalla, missä osallistujat vastasivat kahdeksaan Hyte-Allianssin tulevaisuuden toimintaan liittyvään kysymykseen. Vastaukset näkyvät kaikille osapuolille, mutta vastaajat pysyivät tuntemattomina. Tähän on koottu työpajan teemoihin liittyviä nostoja. Työpajan (tulevan) teemoina ovat:

1. Asukkaille parhaat ja oikea-aikaiset palvelut
2. Tiedottamiseen liittyvät seikat

#### **Tavoiteltava Hyte-allianssin verkoston johtamista ja yhteistyötä edistävä työ**

Viestintä nähtiin verkoston johtamisen ja yhteistyön edistämisen kannalta keskeisenä kehittämisen osa-alueena. Viestinnän haluttiin olevan järjestelmällistä, vaivatonta, selkeää ja kaikki osapuolet tavoitettavaa. Monikanavaisessa tiedotuksessa ja markkinoinnissa on otettava huomioon niin asukkaat kuin Hyte-Allianssin toimijat. Keskeisenä viestintäkanavana asukkaille nähdään toimivat nettisivut. Viestintä vaatii verkostojohtajalta koordinoitua, minkä avulla varmistetaan tiedon perillemeno, tietojen oikea kohdistaminen tarkoituksenmukaisista lähteistä.

Konkreettisia viestintään liittyviä nostoja:

1. Osapuolet osaavat jakaa tiedot oikeisiin kohteisiin
2. Selkeä vuosikalenteri on laadittu ja helposti jaettavissa
3. Säännölliset tapaamiset
4. Vuosikalenterista näkee teemat ja ajankohdat
5. Allianssin tiedotus tavoittaa järjestön toimijat
6. Asukkaat omaisineen löytävät vaivattomasti tiedon toimijoista ja toiminnasta
7. Toimijoilla on toistensa yhteystiedot
8. Rakenteet ovat kaikkien tiedossa
9. Tarvittavat tiedot eri toimijoista ovat kaikkien löydettävissä
10. Sidosryhmiä ja kuntalaisia tiedotetaan suunnitelmallisesti
11. Viestintä on toimivaa

12. Verkkosivuilta on helppoa löytää tietoa
13. Verkkosivuilla tarvitaan vähemmän klikkauksia
14. Verkkosivuilta on helppo löytää tietoa toiminnan suunnasta
15. Verkkosivuilta on helppo löytää tietoa toiminnan tavoitteista
16. Verkkosivuilta on helppo löytää tietoa toiminnan osapuolista

Verkostotyössä on tärkeää ottaa huomioon eri ihmisten tarpeet ja on luotava matalan kynnyksen toimintaa, jossa eri osallistujat ovat aktiivisesti ja tasavertaisesti mukana. Uusien toimijoiden olisi helppoa tulla mukaan ja esimerkiksi asukkaat ja asiakkaat olisivat mukana toiminnossa Ihanteellisessa toiminnassa toimijat jakaisivat tietoa ja osaamista toisilleen sekä oppisivat toisiltaan. *Toiminnan prosessin kuvaaminen ja kehittäminen*

1. Ennaltaehkäisevät polut ja järjestöjen palvelut
2. Järjestötyö ja sote-palvelut toimivat mutkattomasti yhtenäisenä palvelukokonaisuutena
3. Toiminta on selkeää
4. Työskentely on tavoitteellista tavoitteet ovat yhteiset
5. Toiminta pysyy asiassa
6. Ihmisten ohjaaminen oikeisiin palveluihin on helppoa
7. Yhteistyökumppanit ovat sitoutuneet käyttämään lähellä.fi-sivustoa
8. Yhteistyö on vastavuoroista ja avointa
9. Keusoten ja kuntien yhteistyö on vaivatonta
10. Järjestöjen toimintamalleja hyödynnetään sote- ja hyte-toimintojen tukena ilman päällekkäistä toimintaa
11. Toiminnan näkökulma on ennaltaehkäisevää
12. Toiminnan näkökulma on terveyttä edistävää
13. Toiminnan näkökulma on kuntouttavaa
14. Vastuut ja prosessit ovat selkeät

Toiminnan rakenne olisi kehittämisen tueksi kuvattava selkeästi, jolloin rakenteisiin olisi helppoa päästä mukaan. Toiminnan osapuolien roolit olisi oltava selkeää ja vastuuhenkilöt löydettävissä helposti, eikä päällekkäistä toimintaa olisi. Hyte-toiminnan tuottavuus ja vaikuttavuus olisi voitava osoittaa, minkä seurauksena olisi perusteltua saada toiminnalle asianmukaiset resurssit.

1. Allianssin toimintamalli on selkeä
2. Toiminta on kokonaisvaltaista
3. Keusoten ja kuntien, järjestöneuvottelukunnan, Hyte-allianssin ja muiden toimijoiden roolit ovat selvillä
4. Toiminta ja työ ei ole päällekkäistä
5. Lähellä.fi-sivuston rooli on selkeä
6. Hyte-toiminta on resursoitu tarkoituksenmukaisesti
7. Eri toimijoiden resurssit on saatu käyttöön

Avoimuus ja yhteiset läpinäkyvät tavoitteet ovat keskeisiä tekijöitä hyvän hengen luomiseksi. Toiminnan edistäminen ei voi olla kenenkään määräämää, vaan avointa, keskustelevaa ja kaikkien jakamaa yhteisiä tavoitteita palvelevaa, rajat ylittävää toimintaa. Osallistuminen on innostunutta ja yhteistyötä odotetaan.

1. Ilmapiiri on avoin
2. Ilmapiiri on keskustelevaa
3. Toiminta on läpinäkyvää
4. Toiminta on leppoisaa
5. Johtajuus on jaettava
6. Sektorit ja kuilut ylittävä yhteistyö on vaivatonta
7. Osallistuminen on motivoitunutta, yhteydenottoja ja yhteistyötä odotetaan
8. Osapuolet tunnistavat toistensa erityisyyden ja rikkauden

Hyte-allianssin toiminnan kehittämisen yhteiset painopisteet syntyvät siten, että eri osapuolet ovat kuulleet toisiaan ja ideoita on työstetty yhteisissä työpajoissa. Toiminnan vastuuta on jaettu järjestöjen, kuntien ja Keusoten välillä siten, että Keusote koordinoi toimintaa.

1. Kaikilla on mahdollisuus tuoda omat ideansa esiin
2. Keskinäisiä ajatuksia ja tarpeita on kuultu
3. Toimijat ymmärtävät riittävästi toistensa toimintoja
4. Kumppanuus on yhdessä sovittua ja selkeää
5. Esitetyt ideat voidaan yhdessä ilmiöpajoissa
6. Työpajoissa saadaan uusia ajatuksia
7. Työpajoissa saadaan käynnistettyä uusia toimintoja
8. Toimintaa on ohjattu inhimillisellä tavalla
9. Toimintaa on aidoin kohtaamisen
10. Järjestöt toimivat itseohjautuvasti Keusoten toimiessa asiantuntija-apuna
11. Hyte-toiminnan tuottavuus ja vaikuttavuus voidaan osoittaa mittareilla
12. Yhteistapaamisten sisältö ja tavoitteet ovat selvillä osapuolille ennen tapaamista.
13. Vapaaehtoistyöllä toimivat yhdistykset voivat osallistua verkostoon
14. Eri toimijoiden välillä ei ole rajoja
15. Hyte-allianssin toimijat kuuluvat vain yhteen kategoriaan
16. Toiminnan vastuut on jaettu
17. Toimijat organisoivat itse toimintaansa
18. Keusote koordinoi toimintaa
19. Palveluntarjonta perustuu ihmisten tarpeisiin
20. Toiminta on tarvelähtöistä
21. Asiakkaat on ohjattu liikkumaan joustavasti eri sotepalveluiden välillä
22. Toiminta on myös kasvotusten tapahtuvaa

Asukkaiden näkökulmasta Allianssin toiminnan kannalta tärkeinä tekijöinä nousevat esiin tiedonsaantiin ja tiedottamiseen liittyvät tekijät, kuten järjestöjen terveydenedistämistyötä koskevat tiedot.

1. Osallistuminen
2. Tuloksellisuus
3. Kuuleminen
4. Ohjautuminen toimintoihin

5. Tietokanavat
6. Konkreettinen toiminta
7. Hyvinvoinnin edistäminen
8. Asiantuntijapalvelut
9. Yhteistyön edistäminen
10. Ihmisläheisyys
11. Kustannussäästö
12. Ennaltaehkäisy
13. Itsehoito

Vahvuuksina tämänhetkisessä toiminnassa nähdään hyvä kommunikaatio ja yhteistyö sekä aktiivinen ja innostunut ilmapiiri.

1. Keskustelu oli rentoa polkujen rakentamiseksi
2. Eri näkökulmille oli annettu tilaa
3. Yhteistyö oli sujuvaa
4. Pääsi helposti mukaan vaikka tuli kesken projektin
5. Ilmapiiri oli rakentava alusta alkaen
6. Säännöllisiin tapaamisiin oli kaikille avoimet kutsut
7. Työskentely oli tavoitteellista
8. Otettiin mukaan aidosti ja työskenneltiin yhdessä
9. Virheiden tekemistä ei tarvinnut pelätä

Allianssin organisaation mahdollistavana vahvuutena nähdään Keusoten aktiivinen ja rakentava rooli, minkä tarkoituksena on ottaa mukaan kolmannen sektorin toimijat tasavertaisina toimijoina. Yhteistyön tarkoituksena on ammattimainen kehittämiseen pyrkivä toiminta.

Jäsenet näkivät oman organisaationsa voivan toimia Hyte-allianssin toiminnan hyväksi tehostamalla omaa aktiivista osallistumistaan keskusteluihin, joissa voisi oppia muilta uusilta asioita. Lisäksi toisien osallistamisen nähtiin hyvänä tapana kehittää toimintaa.

1. Osallistaa heikommassa asemassa olevia mukaan toimintaan
2. Osallistaa paljon palveluita käyttäviä mukaan toimintaan
3. Tuomalla kokemusasiantuntijoita mukaan yhteiseen kehittämistyöhön
4. Tuomalla vertaisia mukaan yhteiseen kehittämistyöhön
5. Tuomalla omaa järjestöään Keusotessa
6. Tuomalla asiantuntemustaan tapaamisiin
7. Tuomalla asiantuntemustaan palvelupolkujen rakentamiseen
8. Työstämällä palvelupolkua
9. Tuomalla esiin uusia yhteistyön mahdollisuuksia
10. Edistämällä kohderyhmän palvelupolun rakentamista tuomalla ryhmä tarpeet esille

Tulevaisuudessa toiminnan vahvuutena nähdään selkiintyneet toimintamallit. Allianssin toimijoiden löydettävyyden parantaminen ja asukkaiden kokeman hyödyn lisääminen tulisi olla toiminnan keskiössä. Konkreettisenä toimitamallina nähtäisiin esimerkiksi kiertuebussi, jonka tarkoituksena olisi saada ihmiset vakuuttumaan vaikutusmahdollisuuksistaan

Ihanteellisessa tilanteessa Allianssin jäsenet toisivat uusia yhteistyön muotoja. Yhtenä visiona nähtiin Allianssin ympärille muodostuva epävirallinen toisiaan sparraava verkosto. Yhteistyö parhaimmillaan olisi vastavuoroista, toisiaan tukevaa ja arvostavaa. Yhteydenpitoon saataisiin kohdennettua tietoa esimerkiksi henkilövaihdoksista ja yhteyshenkilöistä.