



Strategisen johtamisen kehittäminen perhekeskusverkostossa

Nina Laine

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2023

Sosiaalialan erityisasiantuntijan ylempi tutkinto-ohjelma
Sosionomi ylempi AMK

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan erityisasiantuntijan ylempi tutkinto-ohjelma
Sosionomi ylempi AMK

LAINEN, NINA

Strategisen johtamisen kehittäminen perhekeskusverkostossa

Opinnäytetyö 102 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Marraskuu 2023

Sosiaali- ja terveysalan palveluiden järjestämisvastuu on siirtynyt kunnilta sekä kuntayhtymiltä 1.1.2023 perustetuille hyvinvointialueille. Palveluverkoston sisällä tapahtuva johtaminen on keskeisessä asemassa Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa palveluita kehitettäessä.

Opinnäytetyöni keskittyi Nokian kaupungin perhekeskusverkoston ohjausryhmän strategisen johtamisen poikkihallinnolliseen mallinnukseen, monialaiseen yhteistyöhön. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tuottaa tietoa siitä, miten strateginen johtaminen voisi toteutua Nokian kaupungin perhekeskusverkostossa. Tarkoituksena oli myös löytää erilaisia johtamisen tapoja sekä menetelmiä. Tavoitteena opinnäytetyössä on luoda kokonaiskuva siitä, mitä johtamisen strategisia elementtejä perhekeskusverkoston ohjausryhmä pitää tärkeinä johtamisen kannalta sekä mitkä yhteisesti hyväksytyt periaatteet vaikuttavat verkoston strategiseen johtamiseen.

Olen tässä opinnäytetyössäni käyttänyt teoreettisena viitekehyksenä strategisen johtamisen käsitettä sekä Niklas Luhmannin (1927–1998) luomaa systeemiteoreettista käsitystä yhteiskunnassa vallitsevista funktioista. Tarkastelin myös strategisen johtamisen soveltuvuutta verkostomaiseen työtoteutukseen.

Käytin tutkimusmenetelmänä soveltaen palvelumuotoilun monitieteistä prosessia, jossa yhdistetään tietoa eri näkökulmista, systemaattisesti ja joustavasti. Aineiston kerääminen tapahtui puolistrukturoidulla teemahaastattelu-menetelmällä. Analysoin kerätyn tutkimusaineiston laadullisesti, analyysivetoisesti vertaamalla aineistoa koottuun teoriaan. Analyysin apuvälineenä sekä ajattelutyöni tukena käytin ATLAS.-ti-ohjelmistoa.

Tutkimustulokset vahvistivat teoreettista käsitystäni siitä, että perhekeskusverkoston toiminta vaatii moniäänistä yhteistyötä, eri organisaatioiden yhteisiä näkemyksiä sekä keskusteluja arvoista. Yhteistyö toteutuu toimijoiden osallisuudella päätöksenteossa sekä tiedon jakamisella muille toimijoille. Luottamuksellisissa suhteissa, ”me”-hengessä saavutetaan yhteinen ymmärrys tavoitteista ja sitä kautta mahdollistetaan yhteisen strategian syntyminen. Ohjausryhmän jäsenen tasa-arvoisuus toteutuu fasilitaattorin avulla. Tutkimuksen tuloksena kehittyi omaa työtäni ohjaava systeemitietoinen johtamisen tapa.

Asiasanat: strateginen johtaminen, verkostot, systeemiteoria

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Social Services

LAINEN, NINA

Development of Strategic Leadership in the Family Center Network

Bachelor's thesis 102 pages, appendices 1 page
November 2023

Management within the service network plays a central role in the welfare areas developed services in the Social and Healthcare reform.

The purpose of the thesis was to collect information on how strategic leadership could be realized in the family center network of the city of Nokia. The purpose was to apply different methods of management.

The theoretical background of the study was the concept of strategic leadership as well as Niklas Luhmann's (1927–1998) systemic theoretical understanding of the functions prevailing in society. I also looked at suitability of strategic leadership in a networked approach to work.

The study was carried out as a service design method process. The data were collected with a method of semi-structured thematic interview. The study was analyzed by comparing the research material to the theory. I used the ATLAS.ti software as an analysis tool and for supporting my thinking work.

The findings confirmed my theoretical understanding that the operation of the family center network requires multiple voices and cooperation. Cooperation takes place through the participation of operators. The results give the insight that it is possible to create a common strategy in networks. The equality of the members of the steering groups is realized with the help of a facilitator. The results of the study helped to develop a system-aware management model to my own work.

Key words: strategic leadership, networks, system theory

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	PERHEKESKUS STRATEGISENA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	6
	2.1 Perhekeskus toimintaympäristönä	6
	2.2 Perhekeskustyötä ohjaavat asiakirjat	9
	2.2.1 Kansalliset asiakirjat	9
	2.2.2 Maakunnalliset ja kunnalliset asiakirjat	11
	2.2.3 Asiakirjojen vaikutus perhekeskustoimintaan	15
3	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	16
	3.1 Mitä on strateginen johtaminen	16
	3.2 Strateginen ajattelu luomattomasti	22
	3.3 Verkostomaiset työtavat	25
	3.4 Yhteenveto opinnäytetyöni strategisesta kehittämisestä	28
4	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	31
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	32
	5.1 Aineistonkeruun toteutus	32
	5.2 Metodologiset valinnat	37
	5.3 Teemoittelu analyysimenetelmänä	41
6	STRATEGISTA JOHTAMISTA OHJAAVAT ELEMENTIT	45
	6.1 Esianalyysi ohjausryhmän teemahaastatteluista	45
	6.2 Teemat strategisen johtamisen määrittelemiseksi	47
	6.2.1 Osallisuuden merkitys perhekeskustyöhön	49
	6.2.2 Yhteistyö, vuorovaikutus ja viestintä strategisessa suunnittelussa	52
	6.2.3 Rakenteet ja sopimukset strategian luomisen tukena	55
	6.2.4 Strateginen johtaminen perhekeskusverkostossa	58
	6.2.5 Strategista toimintaa ohjaavat arvot	62
	6.2.6 Perhekeskustoiminnan lähtökohtana yhteinen ymmärrys ja tieto	64
	6.2.7 Strategisen johtamisen vastuun jakautuminen	68
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	71
8	POHDINTA	86
	8.1 Opinnäytetyöni luotettavuus ja eettisyys	87
	8.2 Omaan työhöni tarkentunut systeemisen johtamisen tapa	89
	LÄHTEET	92
	LIITTEET	102
	Liite 1. Haastattelijan esittelykirje	102

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalan palveluiden järjestämisvastuu on siirtynyt kunnilta sekä kuntayhtymiltä 1.1.2023 perustetuille hyvinvointialueille. Palveluverkoston sisällä tapahtuva johtaminen on keskeisessä asemassa Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa palveluita kehitettäessä. SOTE-uudistuksen tarkoituksena oli parantaa jo olemassa olevia palvelurakenteita vastaamaan asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin sekä vaikuttaa alati kasvavien kustannusten hillitsemiseen. (SOTE-uudistus n.d.) Ratkaisut organisaation kannalta merkittävimmistä päätöksistä eivät synny yksilökeskeisissä pohdinnoissa taikka erilaisia dokumentteja lukemalla, vaan yhteisissä keskusteluissa, joiden tarkoituksena on rakentaa yhteisiä merkityksiä sekä toimintamalleja käytännön työn toteuttamiseksi. (Juholin 2017, 122–123.)

Opinnäytetyöni kohteena toimi Nokian kaupunki, jonka perhekeskusverkoston strategisen johtamisen kehittämiseen olen osallistunut. Nokian kaupungissa aloitettiin perhekeskusverkoston kehittäminen perustamalla lokakuussa 2021 ohjausryhmä. Opinnäytetyöni tukee tämän perhekeskuksen toimintasuunnitelman laadintaa. Opinnäytetyössäni paneudutaan erityisesti johtamisen ja koordinoinnin kysymyksiin, tarkemmin sanottuna lasten, nuorten ja perheiden palveluiden strategiseen johtamiseen. Opinnäytetyöni keskittyy Nokian kaupungin perhekeskusverkoston ohjausryhmän strategisen johtamisen poikkihallinnolliseen mallinnukseen, monialaiseen yhteistyöhön, jota tullaan palvelumuotoilua soveltamalla kehittämään palveluverkoston ja siellä toimivan ohjausryhmän tämänhetkisiä tarpeita vastaavaksi toiminnaksi. Mallin tarkoituksena ei ole pysyä stabiilina, vaan muuttua ja elää SOTE-uudistusten mukaisissa muuttuvissa tilanteissa. Näin ollen strategisen johtamisenkin täytyy muuttua ja sopeuttaa toimintansa asiakkaitten tarpeita vastaavien SOTE-palveluiden järjestämisen muutoksiin.

Opinnäytetyöni aihe valikoitui itseäni kiinnostavaan johtamistyöhön. Pysin tällä opinnäytetyöllä myös löytämään perhekeskusverkostoon soveltuvia johtamisen tapoja ja menetelmiä. Opinnäytetyöntekijänä minulla on ollut työryhmässä paitsi tutkijan myös fasilitaattorin rooli.

2 PERHEKESKUS STRATEGISENA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

2.1 Perhekeskus toimintaympäristönä

Eduskunnalle joulukuussa 2020 annetussa esityksessä (HE 241/2020vp, 1–2.), ehdotettiin Suomeen perustettavaksi 21 hyvinvointialuetta. Alueiden vastuulle tuli sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävien järjestäminen, myös perhekeskusten, joiden järjestämisvelvollisuus on aikaisemmin kuulunut kunnille ja kuntayhtymille. Esityksessä korostettiin valtion strategista mukanaoloa hyvinvointialueiden kehittämistyössä koskien niin rahoitusta kuin valtion ohjausvelvollisuuttakin.

Hyvinvointialueiden perhekeskuksissa tehtävä työ on osa lapsiperheille tarjottavaa varhaisen tuen sosiaalipalvelua, jonka tarkoituksena on tunnistaa perheiden kokemat haasteet ja ongelmat tarjoamalla tukea, neuvontaa sekä apua viivytyksettä. (Hastrup, Pelkonen & Varonen 2021, 1.) Perhekeskusten kehittäminen oli osa LAPE-hanketta (lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma) jo aikaisemmalla hallituskaudella 2016–2019. Sen kehittämistä jatkettiin edellisen hallituskauden jälkeen valtioneuvoston hallitusohjelman (TEM 2020) päätöksen mukaisesti myös hallituskaudella 2020–2023. LAPE-hanke on osa Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusohjelmaa (THL 2020-2023), jota on tukenut ja koordinoanut THL (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos). Ohjelman tarkoituksena on kehittää perhekeskustoimintaa sekä lasten, nuorten ja perheiden arjessa tarvitsemia palveluita. Marinin hallituskaudella (2020–2023) LAPE-rahoituksen avulla kehitettiin matalan kynnyksen palveluita kuten kotipalveluita, perhesosiaalityötä, eropalveluita sekä kasvatus- ja perheneuvontaa perheille. (LAPE n.d.)

Perhekeskustoiminnan avulla pyritään edistämään hyvinvointia ehkäisemällä lasten, nuorten ja perheiden syrjäytymistä sekä eriarvoisuuden lisääntymistä. Perhekeskusverkostojen on tarkoitus toimia koordinoitusti. Monialaisessa verkostossa toimintaa toteuttavat sosiaali-, terveys- sekä sivistystoimen ammattilaiset. Poikkihallinnollisen verkoston toimintaa määrittelevät yhdessä sovitut linjaukset, työtavat sekä toimintaperiaatteet. Yhteiskehittäminen, yhteinen suunnittelu ja yhteiset toimintatavat vahvistavat osaamista sekä parantavat saavutettavia tuloksia. Yhteistyö mahdollistuu huomioimalla eri toimijoiden palvelukokonaisuudet,

ottamalla huomioon myös alueella toimivat järjestöt ja muut avaintoimijat kuten seurakunnat. (Hastrup, Pelkonen & Varonen 2021, 1–2; THL 2021.)

Perhekeskusten tulevat tehtävät määriteltiin perheiden hyvinvoinnin, tuen ja avun tarpeiden perusteella toteutettaviksi toiminnoiksi. Sosiaalisten rakenteiden uudistaminen ja kehittäminen tarvitsevat teoreettista ja käytännönläheistä tietoa vastaamaan yhteiskunnassa esiintyviin ilmiöihin ja tarpeisiin. Eri toimijat tuovat tietonsa kehittämistyön tueksi lapsiperheiden tarpeista omien kokemustensa perusteella. (Hastrup, Pelkonen & Normia-Ahlsten 2019, 9; Sosnet n.d.)

Organisaatio- ja hallintorajat ylittävä perhekeskuksen palvelukokonaisuus tarvitsee strategisesta johtamisesta vastaavan johto- tai ohjausryhmän. Tällaisina ryhminä on aikaisemmin toiminut LAPE-yhteistyöryhmät vuosina 2016–2019. Keskeisimpinä tehtävinä näissä ryhmissä on ollut ohjaaminen, koordinointi ja alueellisen kehittämistyön tukeminen ja arviointi. Ryhmällä oli myös keskeinen asema alueen lasten ja nuorten sekä perheiden palvelutarvekokonaisuuden hahmottamisessa, asiakkaiden hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Hastrup ym. (2021, 23–24.) esittivät pohdittavaksi, miten lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin ja palveluiden strateginen johtaminen on kullakin järjestetty. Kuka tekee strategiset päätökset hyvinvointialueen perhekeskustoimintaan ja kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä?

Perhekeskustyön tavoitteena on siis fokusoida huomio mahdollisimman varhaisessa vaiheessa lapsiperheiden mahdollisiin haasteisiin tai ongelmiin, ohjaamalla perheet heidän tarvitsemansa avun piiriin ennen kuin ongelmat pääsevät kasvamaan suuriksi. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna perhekeskustoiminta kytkeytyy sosiaalityön kansainväliseen määritelmään, jossa perheiden hyvinvoinnin lisääminen on toiminnan tavoitteena: ”Sosiaalityö on professio ja tieteenala, jolla edistetään yhteiskunnallista muutosta ja kehitystä, - - Sosiaalityössä työskennellään ihmisten ja rakenteiden parissa elämän ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi ja hyvinvoinnin lisäämiseksi.” (Sosnet 2014.) Päämääränä perhekeskuksissa on myös yhteiskunnallinen vaikuttaminen, jonka avulla luodaan perustaa kaikelle toiminnalle sekä kehittämiselle.

Hyvinvointitalous-ajattelu sisältää yhteiskunnallisen ajatuksen hyvinvoinnista sekä taloudesta, jonka avulla tulevaisuudessa tulisi pyrkiä vastaamaan yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin sekä etsiä ratkaisuja muuttuneisiin tilanteisiin, kustannustehokkaasti. Tämä on ollut hyvinvointialueiden perustamisenkin tavoitteena. Hyvinvointitalous-ajattelu liittyy siten myös perhekeskustoimintaan, jota on tarkoitus toteuttaa tarveperusteisesti. Toimintaa mitä asiakas ei tarvitse, ei ole myöskään tarkoituksenmukaista pitää yllä. Hyvinvoiva ihminen tarvitsee osallisuutta, mahdollisuuksia vaikuttaa ja kehittää elinympäristöään sekä yhteisöään täysivaltaisena jäsenenä. (Ahokas 2021, 26–27.) Asiakkaiden tarpeet on myös perhekeskustoiminnan palvelujen kehittämistyön taustalla. Perhekeskustoimintaan sopii seuraava Ahokkaan (2021) ajatus:

Hyvinvointitalous on yhteiskunnan alue, jossa toimitaan hyvinvoinnin lisäämisen ja hyvän elämän edellytysten vahvistamisen lähtökohdista. Hyvinvointitalouden päämäärä on yhdessä tehty hyvä elämä kaikille. (Ahokas 2021, 27.)

Perhekeskustyötä määrittelee myös olemassa oleva lainsäädäntö, jonka tarkoituksena on taata yhtenevät palvelut kaikille kansalaisille. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021, 1§, 4§) asettaa tavoitteeksi väestön hyvinvoinnin edistämisen ja ylläpitämisen varmistamalla yhdenvertaiset, yhteen toimivat ja kustannusvaikuttavat sosiaali- ja terveydenhuollon kaikkialle ulottuvat palvelut. Palveluiden järjestämisvastuu on hyvinvointialueilla sekä alueilla toimivilla kunnilla ja kaupungeilla. Laki velvoittaa toteuttamaan palvelut yhdenvertaisesti, ottamalla huomioon asiakkaiden tarpeet sekä sovittamalla yhteen erilaisia palvelukokonaisuuksia. Palveluja voidaan koota hyvinvointialueilla, perhekeskustoiminnassa yhteen eri toimijoiden näkökulmasta siten, kuinka palvelujen saatavuus ja laadun turvaaminen sekä kustannusvaikuttava ja tehokas toteuttaminen sitä edellyttävät.

Pirkanmaalla perhekeskusmallia aloitettiin pilotoimaan neljällä alueella; Kangasalla, Lempäälässä, Nokiolla ja Tampereella. Muut kunnat ja toimijat pilotoivat toimintamallin erillisiä osakokonaisuuksia, kuten kohtaamispaikkatoimintaa tai monitoimijaista arviointia. Pilotit toteutettiin ketterän kokeilun periaatteella ja niistä saatujen kokemusten pohjalta on tarkoitus luoda yhtenäinen toimintamalli koko maakuntaan. (LAPE Pirkanmaa n.d.)

2.2 Perhekeskustyötä ohjaavat asiakirjat

Perhekeskustyötä ja sen suunnittelua ohjaavat maakunnalliset sekä kunnalliset velvoittavat asiakirjat, joissa kaupunkien sekä kuntien tulee ottaa huomioon kansalaisten hyvinvointiin ja terveyteen vaikuttavia osatekijöitä. Tähän velvoittaa myös laki (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021, 6 §.). Perhekeskuksessa Nokiassa toimintaa toteuttavat julkinen sektori, kolmas sektori, yksityinen sektori kuin myös kansalaistoimijatkin. Jokaisessa organisaatiossa on omat asiakirjansa, jotka velvoittavat sekä asettavat tavoitteita heidän omalle toiminnalleen. Lisäksi toimintaa määrittelevät kansallisesti laaditut asiakirjat, jotka ohjaavat kaikkien osapuolien toimintaa.

Esittelen tässä luvussa perhekeskustoimintaa ohjaavina asiakirjoina Pirkanmaan alueellisen hyvinvointikertomuksen ja -suunnitelman (2021–2024) sekä Nokian kaupungin hyvinvointiohjelman vuosille (2022–2030) ja Nokian kaupungin sisäisen hyvinvointityön organisoinnin ja johtamisen kehittämisen suunnitelman (2022). Lisäksi tarkastelen Nokian seurakunnan strategiaa vuosille (2018–2022) ja Nokian seurakunnassa tehtyä erillistä viestintästrategiaa vuosille (2022–2024). Näiden rinnalla tarkastelun kohteina ovat myös Mannerheimin lastensuojeluliiton toimintaa ohjaava asiakirja Lapsivaikutusten arvioinnista (2022) sekä Kansallinen lapsistrategia (2040).

2.2.1 Kansalliset asiakirjat

Perhekeskustoimintaa määrittelee lasten, nuorten sekä perheiden hyvinvointi sekä sen lisääminen arjessa. **Kansallinen lapsistrategia (2040)** selvityksessä todettiin tutkimusten valossa, että lapsen hyvinvoinnin osa-alueiksi määrittyvät Ihmissuhteet, oppiminen, osallisuus, turvallisuus ja terveys. Lapsistrategian tehtävänannon linjauksissa ministeriöiden, kansalaisyhteiskunnan, julkisen ja yksityisen sektorin poikkihallinnollinen työskentely tapahtuu avoimesti, tulevaisuussuuntautuneesti, mahdollisuuksien löytämisen ja dialogisen vuorovaikutuksen avulla. Haavoittuvassa asemassa olevien lasten asema turvataan ja tunnustetaan. Lapsilla on oikeus saada tietoa heille kuuluvista oikeuksista. Strategian tarkoituksena on luoda aidosti lapsi- ja perhemyönteinen Suomi. (Valtioneuvosto 2019, 18; Kansallinen lapsistrategia 2021, 13.)

Raportin vision mukaan lapsi- ja perhemyönteinen yhteiskunta tulee nostaa politiikan keskiöön arvottamalla lapset, nuoret ja perheet etusijalle valintoja tehdessä. Keskeisiksi johtamisen keinoiksi visiossa nähtiin lapsen oikeuksiin ja tietoon perustuva hallinto ja päätöksenteko sekä lapsi- ja perhelähtöinen toimintakulttuuri. Vision saavuttaminen edellyttää raportin mukaan laaja-alaista sitoutuneisuutta yhteiskunnan eri tasoilla – valtioneuvostoon ja eduskuntaan saakka. Tavoitteena on edistää lapsen oikeuksien toteutumista, lasten ja nuorten eriarvoisuuden vähentämistä sekä tukea julkisen johtamisen uudistumista systeemiin ja ihmislähtöiseen suuntaan. Asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa luomalla yhteinen strategia yli hallintorajojen, millä on mahdollista edistää julkisten voimavarojen vaikuttavaa ja tehokasta käyttöä. Lapsistrategialla tavoitellaan pysyvyyttä, muuntuvuutta, sitoutuneisuutta sekä joustavuutta. (Valtioneuvosto 2019, 10–12; Kansallinen lapsistrategia 2021, 14.)

Mannerheimin lastensuojeluliitossa (MLL) työtä ohjaavana asiakirjana toimii lapsivaikutusten arviointi. **Lapsivaikutusten arvioinnissa (2022)** selvitetään päätöksen tai toiminnan vaikutuksia lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvointiin ja oikeuksien toteutumiseen. Lapsivaikutusten arviointi on osa ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointia ja sitä voidaan toteuttaa muun vaikutusten arvioinnin yhteydessä. Vaikutus voi olla mikä tahansa päätöksen tai toiminnan seurauksena tapahtunut muutos ihmisessä. Lapsivaikutusten arviointi toimii välineenä lasten etuja selvitettäessä. YK:n lapsen oikeuksien sopimuksen 3.1 artikla (Yleissopimus lapsen oikeuksista 1991) on perustana lapsivaikutusten arvioinnissa. Artiklassa edellytetään periaatetta lapsen edun ensisijaisuudesta.

Osallisuus ja kuuleminen ovat olennaisia osia lapsivaikutusten arvioinnissa. Toiminta tulisi perustua tietoon. Tarkoituksena on saada lisää tietoa päätöksenteon ja toiminnan kehittämisen perustaksi. Hyvinvointialueella lapsivaikutusten arvioinnin avulla voidaan arvioida myös taloudellisia vaikutuksia, henkilöstöön kohdistuvia vaikutuksia sekä ympäristövaikutuksia. Lapsivaikutusten seuranta-arviointi (jälkiarviointi) on tehdyn päätöksen toteutuneiden vaikutusten arviointia. Seuranta-arviointia on myös toiminnan kehittämiseksi tehtävä arviointi. Lapsivaikutusten arviointiin on kehitetty valmiita kysymyskaavakkeita, joita voi hyödyntää arviointien tekemisessä. On tärkeää, että lapsivaikutusten arviointi on järjestelmällinen osa hyvinvointialueen päätösten valmistelua, päätösten toimeenpanon

seurantaa sekä toiminnan kehittämistä. Arviointi tarvitsee tuekseen toimivat rakenteet. Viranhaltijat tarvitsevat koulutusta ja tukea lapsivaikutusten arvioinnin tekemiseen ja toteuttamiseen. (Iivonen & Pollari 2022, 11–17.)

2.2.2 Maakunnalliset ja kunnalliset asiakirjat

Pirkanmaan alueellinen hyvinvointikertomus ja -suunnitelma (2021–2024) on asiakirja, joka linjaa alueellisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen strategiset painopisteet ja niiden toimeenpanon. Toimeenpanosuunnitelmassa on paljon yhdyspintoja Pirkanmaan SOTE-uudistuksen (PirSOTE) toiminnallisten muutosten kehittämiseen ja toimeenpanoon. Pirkanmaan alueelliseen hyvinvointikertomukseen ja -suunnitelmaan (2021–2024) on määritelty painopisteeksi ja tavoitteeksi väestön elintavat, jotka tukevat ihmisten fyysistä sekä psyykkistä hyvinvointia.

Kohdennetuiksi painopistealueiksi hyvinvointikertomuksessa on määritelty sosiaalisen osallistumisen edistäminen ja yhteiskehittämisen menetelmien käyttämisen edistäminen, joissa painotetaan kuntalaisten osallisuutta sekä vaikuttamisen mahdollisuuksia. Kuntalaisille turvallisen elinympäristön yhtenä tavoitteena ovat lapsiperheiden eriarvoisuuden vähentäminen ja päihdeongelmien vähentäminen. Vaikuttavien palveluiden saavutettavuuden tavoitteena on parantaa palveluiden saatavuutta, saavutettavuutta sekä yhdenvertaisuutta. Tämä toteutuisi ottamalla käyttöön vaikuttavat menetelmät ja toimintamallit sekä kehittämällä asiakaspautejärjestelmien/asiakaskokemuksen tulosten hyödyntämistä palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä. Tavoitteiden toimeenpanon kriteeriksi määriteltiin mahdollisimman toteuttamiskelpoiset visiot. (Varjonen-Toivonen 2021, 2, 39–40.)

Nokian kaupungin hyvinvointiohjelman (2022–2030) laadinnassa hyödynnettiin sekä tunnistettiin poikkihallinnollisessa yhteistyössä neljä ilmiökokonaisuutta, joihin on määritetty painoalueet. Hyvinvointiohjelman työstämisessä tunnistettiin tarpeet hyvinvointityön organisoimiseen sekä johtamisen uudistamiseen. Ensimmäiseksi painopistealueeksi määrittyivät hyvinvointia edistävät kaupunkiympäristöt, jossa tavoitteeksi asetettiin alueellisen eriarvoistumisen vähentäminen ja ehkäiseminen sekä esteettömyys palveluiden saavutettavuudessa. Toiseksi painopistealueeksi hyvinvointiohjelmassa on määritelty hyvinvointia tukevan ja sujuvan

arjen edistäminen. Tavoitteena siinä on vahvistaa hyvinvointiviestinnällä kuntalaisten tietoa elintavoista, kehittää ja käynnistää perhekeskustoiminta sekä sähköinen perhekeskus. Tämä onnistuu kehittämällä hyvinvointiohjausta ja palvelupolkuja yhteistyössä kaupungin, hyvinvointialueen ja sidosryhmien kanssa. (Nokian kaupunki 2022, 4–8.)

Kolmantena painopistealueena Nokian hyvinvointiohjelmassa on tukea kuntalaisten osallisuutta ja yhteisöllisyyttä ehkäisemällä lapsiperheköyhyyttä ja huonosuaisuuden ylisukupolvisuutta. Tämä toteutuisi kehittämällä kansalaisyhteiskunnan toiminnan koordinoitua, kolmannen ja neljännen sektorin rakenteita. Sekä kehittämällä tuki- ja avustusmuotoja, edistämällä kuntalaisten yhteisöllisyyttä ja tarjoamalla matalan kynnyksen palveluita. Neljättä sektoria edustavat kansalais-toimijat, kunnan asukkaat, jotka eivät ole sidoksissa järjestöihin, vaan toteuttavat toimintaa omista intresseistään ja omien tarpeidensa perusteella. Tavoitteena Nokiolla on myös kehittää neljännen sektorin vertais- ja vapaaehtoistoimintaa, jota Nokiolla edustaa Nokian mammat ry:n järjestämä toiminta kaikkien lapsiperheiden hyväksi. He pyrkivät vaikuttamaan kaupungin päättäjiin lapsiperheitä koskevien palveluiden kehittämisessä. Neljänneksi painopistealueeksi määriteltiin mielenhyvinvoinnin edistäminen sekä päihteettömään elämään kannustaminen. Tältä osin tavoitteena on suunnitella kaupungin, hyvinvointialueen sekä sidosryhmien yhteistyörakenteet ja tehtävät toimivaksi kokonaisuudeksi kuntalaisten tarpeisiin nähden (yhdyspintatyö, PirSOTE). (Nokian kaupunki 2022, 4–8.)

Nokian kaupungin (2022) sisäisen hyvinvointityön organisoinnin ja johtamisen kehittämisen yhdeksi osa-alueeksi määrytyivät hyvinvoinnin ja osallisuuden edistämisen rakenteiden laadinta. Tavoitteena on viedä hyvinvointityö osaksi kaupungin strategista talouden ja toiminnan suunnittelua. Nokiolla kehitetään tiedolla johtamisen, hyvinvointityön sekä hyvinvoinnin systemaattisen arvioinnin välineitä, jotta ne palvelisivat mahdollisimman hyvin käyttäjiä. Tarkoituksena on panostaa ennakoarviointiin kaikilla palvelualueilla sekä mahdollistaa toteutettujen arviointien hyödyntämistä laajasti. Seuraavana painopistealueena hyvinvointityössä on suunnitelmallisen yhteistyön ja yhteistyörakenteiden kehittäminen. Tavoitteena siinä on kehittää rakenteita kaupungin palvelu- ja tulosalueen, hyvinvointialueen sekä sidosryhmien kanssa. Tarkoituksena on myös kehittää yhteistyöhön toimivat ja oikea-aikaiset suunnitelmat sekä kiinnittää huomiota

päätöksenteon keston. Tarkoituksena on myös kerätä aktiivisesti palautteita palveluista ja niiden kehittämismahdollisuuksista sekä hyödyntää kerättyä palautetta toiminnan suunnittelussa ja palveluiden kohdentamisessa.

Yhtenä painopistealueena hyvinvointityön kehittämisessä on hyvinvointiviestintän kehittäminen. Tavoitteeksi siinä on asetettu monipuolinen viestintä kuntalaisille sekä sidosryhmille. Viestintää on tarkoitus ulottaa myös luottamushenkilöille ja organisaatioon. Viimeisenä kehittämistyön painopistealueena on osallisuuden kehittäminen, jossa tavoitteena on vahvistaa osallisuuden rakenteita niin organisaation sisällä kuin sidosryhmien kanssa. Tarkoituksena on luoda osallisuus- ja vaikuttamiskanavia sekä huomioida talousarviossa tavoitteet ja toimenpiteet kuntalaisten osallisuuden edistämiseksi. (Nokian kaupunki 2022, 11.) Nokian kaupungin (2022) sisäisen hyvinvointityön organisoimisen ja johtamisen kehittämisen painopistealueet on esitelty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Sisäisen hyvinvointityön strateginen kehittäminen (Nokian kaupunki 2022, 11, muokattu).

PAINOPISTEALUEET	TOIMENPITEET/TAVOITTEET
Hyvinvoinnin ja osallisuuden rakenteet	Hyvinvointityö osaksi kaupungin strategista talouden ja toiminnan suunnittelua. Kehitetään tiedolla johtamisen, hyvinvointityön sekä hyvinvoinnin systemaattisen arvioinnin väli- neitä. Palvelualueiden ennakoarviointi ja toiminnan kehittämisen arvioinnin perusteella.
Suunnitelmallinen yhteistyön ja yhteistyörakenteiden kehittäminen	Yhteiskehittäminen kaupungin palvelu- ja tulosalueiden, hyvinvointialueen ja sidosryhmien kanssa. Toimivat ja oikea-aikaiset yhteistyön rakenteet, suunnitteluun sekä päätöksentekoon. Asiakaspalautteen hyödyntäminen kehittämis- työssä.
Hyvinvointiviestintä	Monipuolinen viestintä kuntalaisille sekä sidosryhmille. Viestintä ulotetaan luottamushenkilöille sekä organisaatioon.
Osallisuuden kehittäminen	Toimivat osallisuuden rakenteet niin organisaation sisällä kuin sidosryhmien kanssa. Kehitetään vaikuttamiskanavia. Huomioidaan talousarvioissa tavoitteet kuntalaisten osallisuuden edistämiseksi.

Nokian seurakunnan strategiassa (2018–2022) visiona on, että yhteistyökumppanit mieltävät ja tunnistavat seurakunnan uskottavaksi yhteistyötahoksi. Strategiassa on huomioitu myös mahdolliset toimintaympäristöjen muutokset, jotka sisältävät perherakenteiden muutokset, rakennemuutokset, omien resurssien vähentyminen sekä sosiaalisen elämän muutokset.

Strategisiksi painopisteiksi Nokian seurakunnan strategiassa (2018–2022) valittiin mm. kohtaamiset, jossa tavoitteena on luoda kohtaamisille monipuoliset edellytykset sekä mahdollisuus toimia suuremmissa kokonaisuuksissa. Kohtaamisilla tässä tarkoitetaan perhekeskusverkoston muita toimijoita sekä seurakuntalaisia. Vastuu kohtaamisista muiden toimijoiden kanssa on seurakunnan työntekijöillä. Toinen painopistealue on hengellisen kasvun tukeminen ja osallistaminen, jonka tavoitteena on seurakuntalaisten kutsuminen, innostaminen sekä osallistaminen toimintaan. Kolmanneksi painopistealueeksi nimettiin viestintä. Seurakunnan tavoitteena on viestiä sekä tiedottaa toiminnasta käyttämällä kaikkia mahdollisia viestintäkanavia ottamalla huomioon käytettävät resurssit. Tavoitteena on myös huolehtia julkisuuskuvasta. Viimeisenä painopistealueena seurakunnalla on asetettu vaikuttavuuden arviointi ja sen resurssointi. Tavoitteena on myös perustettavaa kunnioittava yhteistyö muiden kaupungin toimijoiden kanssa. (Nokian seurakunnan strategia 2018–2022.)

Nokian seurakunnan erillisessä viestintästrategiassa (2022–2024) viestinnän perustaksi on asetettu vuorovaikutuksen merkityksellisyys. Seurakunnan tavoitteena on rohkaista vuorovaikutukseen, tiedottaa sekä viestiä seurakuntalaisille ajankohtaisesti ja avoimesti, keskustelevasti ja kunnioittavasti sekä saavutettavasti ja selkeästi tunnistamalla kohderyhmien tarpeita. Tavoitteena on uudistua ja kehittyä viestintäkanavien muuttuessa. Viestinnän visiona on vuorovaikutuksellisuus sekä palautteen antamisen mahdollisuus. Viestinnässä painotetaan strategiakaudella mm. vuorovaikutukselliseen viestintään sekä yhteisöllisyyden ja verkostoitumisen tukemiseen. Tavoitteena on myös seurata vaikuttavuutta palautteiden keräämisen avulla. (Nokian seurakunnan viestintästrategia 2022–2024.)

2.2.3 Asiakirjojen vaikutus perhekeskustoimintaan

Yhdessä toimiminen vaatii muilta toimijoilta ymmärrystä siitä, mikä määrittelee kunkin tahon toimintaa. Se auttaa löytämään näkökulmat, joiden avulla on mahdollista luoda tavoitteet toiminnalle, jossa kaikkien toimijoiden omat arvot ja lähtökohdat tulevat huomioiduksi.

Esittelemäni kansalliset asiakirjat määrittelevät kaikille toimijoille ylätasoon tavoitteet, joita alemmilla toiminnan tasoilla tulee noudattaa. Ylätasoon määrittelyihin vaikuttavat lainsäädäntö ja SOTE-kehittämisessä laaditut minimitalvoitteet toteutettavalle toiminnalle kunnissa ja kaupungeissa. Kansalliset asiakirjat painottuvat tutkimukselliseen, tiedolla johtamisen tärkeyteen palveluita suunniteltaessa. Valtioneuvoston julkaisussa (2019) Lapsistrategia (2040) raportti toimii ohjenuorana maakunnalliseen sekä kunnalliseen päätöksentekoon ja ohjaa siten palveluiden suunnittelun suuntaa kohti tasa-arvoista ja ihmislähtöistä toimintaa.

Mannerheimin lastensuojeluliiton toimintaa ohjaava dokumentti Lapsivaikutusten arviointi (2022) pohjaa ohjeistuksiin, jotka perustuvat YK:n lapsen oikeuksien yleissopimukseen (60/1991). Dokumentti toimii siten myös ylätasoon asiakirjana, joka koskettaa kaikkia toimijoita. Sopimuksen tarkoituksena on turvata lapselle hyvä elämä, lapsen edun mukaisesti. Tämä määrittelee myös lapsiin kohdistuvaa sosiaalityötä. Arvioinnissa vaikuttavuus perustuu kokemuksiin hyvinvoinnista.

Maakunnalliset ja kunnalliset asiakirjat ja dokumentit määrittelevät alueellisesti kaikille toimijoille yhteiset tavoitteet. Asiakirjoissa ovat lakeihin sidotut tavoitteet mm. palveluiden yhdenvertaisuudesta kuntalaisille sekä hyvän elämän kriteerit. Maakunnalliset ja kunnalliset asiakirjat keskittyvät tavoitteissaan myös viestinnän toimivuuteen sekä sitä kautta kuntalaisten osallisuuteen ja vaikuttavuuteen toimintoja suunniteltaessa.

Kaikki esittelemäni asiakirjat vaikuttavat perhekeskusverkoston toiminnan suunnitteluun ja siihen, miten eri organisaatioiden edustajien tulisi toimia; yhteistyössä yhteisten tavoitteiden asettamiseksi, kuntalaisten osallistamiseksi sekä hyvinvoinnin edistämiseksi, vaikuttavien ja kustannustehokkaiden palveluiden avulla.

3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Mitä on strateginen johtaminen

Strateginen ajattelu liitetään usein liiketoimintaan luontaisesti kuuluvana osana, ei niinkään hyvinvointiin liittyvänä asiana. Hyvinvointitalousajattelu tarvitsee strategisia päätöksiä toimintojensa tueksi. Kustannustehokkuusajattelu palveluiden tarjoamisen näkökulmasta tarvitsee väistämättä toimivat strategiset suunnitelmat onnistuakseen. Strategian johtaminen mahdollistaa pitkän aikavälin menestyksen organisaation toiminnassa, jossa tietoisesti ja tavoitteellisesti valitaan suunta muuttuvaan ympäristöön. Strategialla pyritään esimerkiksi lisäämään työntekijöiden sisäisen yrittäjyyden halukkuutta sekä mahdollisuutta itsenäiseen toimintaan. Tuloksia voidaan tällöin mitata tavoitteiden täyttymisen asteella. Strategian avulla voidaan pyrkiä tekemään asioita uudella sekä erilaisella tavalla. Strategian luomiseen on olemassa erilaisia työkaluja riippuen siitä, mikä on organisaation strateginen tavoite toiminnalle. (Vuorinen 2013, 15, 28, 35–37.)

Opinnäytetyöni teoriapohjaksi valikoitui strateginen johtaminen, joka on itseäni kiinnostava aihe. Opinnäytetyön aihe valikoitui Hastrup ym. (2021, 23–24.) kokoaman työpaperin pohjalta, joka sisälsi ohjeita perhekeskuksille toimintasuunnitelman laatimiseksi perhekeskustoiminnan kehittämisen ja vakiinnuttamisen tueksi. Ohjeissa oli määritelty valtakunnallisesti, miten lasten, nuorten ja perheiden palveluiden strateginen johtaminen ja koordinointi tulisi järjestää hyvinvointialueilla. Ohjausryhmän toiminnan tavoitteena on lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin sekä palveluiden kehittäminen ja kokonaiskuvan hahmottaminen eri sektoreiden näkökulmista tarkasteltuna. Ohjausryhmän tuli koostua sivistystoimen, KELAn, seurakuntien, sosiaali- ja terveydenhuollon sekä järjestöjen edustajista. Tavoitteeksi oli määritelty moniääninen yhteistyöryhmä kustannustehokkaiden palveluiden takaamiseksi sekä yhteistyön vahvistamiseksi kunnissa.

Strategian käsitteeseen liittyy yhdessä sovitut linjaukset, tavoitteet sekä periaatteet, joita sovelletaan organisaatiossa, kaikissa sen eri tasoissa. Strategia tarvitsee onnistuakseen toimivaa ja strategian kanssa linjassa olevaa viestintää. Jos

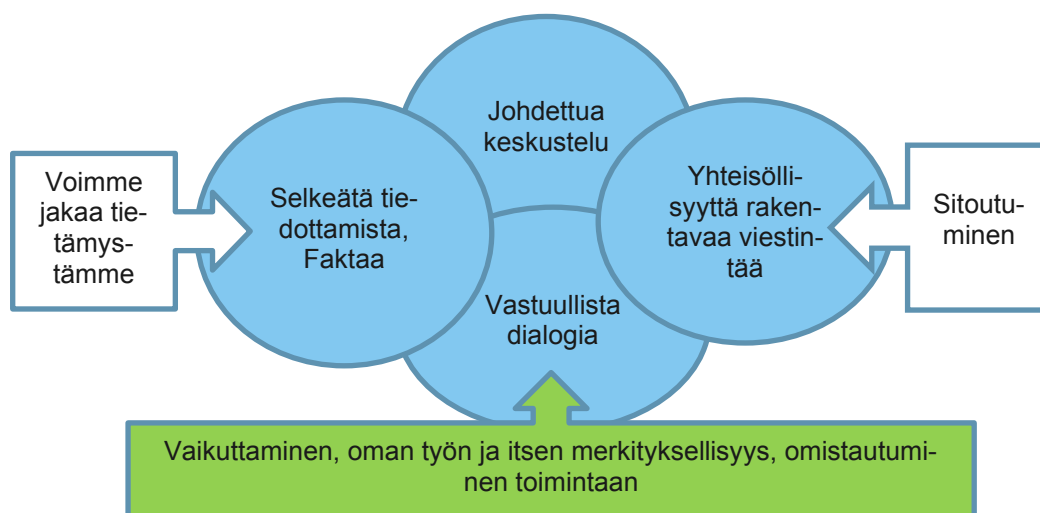
organisaatiossa ei tehdä erikseen viestintäsuunnitelmaa, on viestinnän osuus sisällytettävä osaksi strategista suunnitelmaa. Viestinnälle luotu oma strategia auttaa jäsentämään päivittäisiä toimia ja se mahdollistaa proaktiivisen eli ennakoivan toiminnan. Viestintästrategian luominen on ehdottoman tärkeää yhteisesti jaettavissa näkemyksissä esimerkiksi kriisitilanteissa. Strategian sekä viestintästrategian luominen on yhteistä organisaatiomuistia, joka on tarpeen silloin, kun organisaation johtotasolla tapahtuu vaihdoksia, toimintoja suunnitellaan ja arvioidaan. Niitä voi käyttää apuna myös uusien henkilöiden perehdyttämisessä. Viestintästrategian suunnittelu tähtää yleensä toiminnan vaikuttavuuteen, osallisuuden kokemiseen ja sidosryhmien sitouttamiseen. Näillä on vaikutusta organisaation lopullisiin tuloksiin. (Juholin 2017, 65, 67.)

Samimi, Cortes, Anderson & Hermannin (2020) mukaan yleinen käsitys strategisesta johtamisesta liittyy yksilöiden rooleihin sekä vaikutusvaltaan organisaatioiden huipputasolla. Samimi ym. (2020) määrittelivät strategisen johtamisen olevan organisaation ylimmillä tasoilla olevien henkilöiden suorittamia toimintoja, joiden tekemillä päätöksillä on tarkoitus aiheuttaa strategioihin positiivisia muutoksia yrityksissä. Johtamisen toiminnoiksi he määrittelivät: strategisten päätösten tekeminen, yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa, henkilöstöhallinnon toimenpiteiden toteuttaminen, työntekijöiden motivointi ja vaikuttaminen, tietojen hallinta, toiminnan ja hallinnon valvominen, kannanottaminen sosiaalisiin ja eettisiin kysymyksiin sekä ristiriitaisten vaatimusten käsitteleminen. Näiden siilojen yhdistäminen voi avata mahdollisuuden tutkia uusia strategisen johtamisen suuntia sekä laajentaa käsitystä strategisesta johtamisesta esim. verkostoihin.

Edellä esiteltyyn liittyen Hrivnak, Moritz, Rohaacikova & Pospisova (2021) esittelevät strategian luomista verkostomaisesti osallistavan yhteissuunnittelun avulla. Tuloksena tutkijat totesivat, että osallistujaryhmä tulee ottaa mukaan vision luomiseen sekä strategisen suunnitelman tavoitteiden asettamiseen. Tämä asetelma tukee edellisen tutkimuksen esille tuomaa strategisen johtamisen käsitteen laajentamista, jossa strateginen johtaminen voisi tapahtua myös ryhmätasolla. Hrivnak ym. (2021) totesivat osallistavalla strategisella yhteissuunnittelulla olevan arvoa, kun tavoitteet toiminnalle on asetettu realistisesti, tarkoituksenmukaisesti, kustannustehokkaasti, voimaannuttavasti sekä viestinnällisesti toimiviksi. Toimintaa johtaa koordinaattori, jonka tehtävänä on kartoittaa ryhmän jäsenien

kiinnostuksen kohteet sekä osaaminen, jonka perusteella vastuut jaetaan. Kerätyn tiedon avulla sitoutetaan ryhmän jäsenet toimintaan. Tämä teoria tukee yhteisjohtajuuden käsitettä ja Nokian perhekeskusverkostossa käytyä pohdintaa pysyvän koordinaattoritoiminnan asettamisesta perhekeskustoiminnan tueksi. Viestinnällisesti tärkein linkki organisaation toiminnassa on johtoryhmällä, jolla on kattavin sekä ajantasaisin tieto käytettävissään. Avoin keskustelukulttuuri edesauttaa viestintää ja antaa mahdollisuuden kriittiselle pohdinnalle, joka edesauttaa kehittämistyötä sekä mahdollistaa tiedon jakamisen yhteisössä. (Juholin 2017, 133, 138.) Strateginen viestintä koskee niin työyhteisöjä kuin tärkeimpiä sidosryhmiäkin.

Johdetun keskustelun avulla (kuvio 1) strateginen suunnittelutyö etenee osallistujia kuunnellen. Tiedottamisessa voidaan hyödyntää tekniikkaa esimerkiksi hyödyntämällä kuvia, liikettä ja ääntä, mikä tekee tiedosta kiinnostavampaa ja edistää sekä verkostoitumista ja moniammatillista yhteistyötä. Tiedottamisen hallitseminen vaatii osaamisen kehittämistä sekä asennoitumista uusien tapojen oppimiseen. Me-hengen ja strategian ymmärtäminen sekä noudattaminen mahdollistuu parhaiten yhteen hitsautuneen tiimin avulla, jossa ollaan sitoutuneita yhteiseen päämäärään. Uusien jäsenten perehdyttäminen toimintaan sitouttaa ja tuo merkityksellisyyttä sekä arvoa omalle työlle. Vastuullinen dialogi tarvitsee onnistuakseen mahdollisuuden yhteiseen pohdintaan sekä avoimen pääsyn informaatioon, joka koskettaa organisaatiota ja sen toimintaympäristöön liittyviä kysymyksiä. Avoimuus tiedon jakamisessa rohkaisee kriittisyyteen, ei kaihda konflikteja vaan näkee ne voimavaroina sekä tunnustaa tunteet osana merkityksellistä dialogia. Tärkeintä on ymmärtää jokaisen organisaatiossa olevan viestijä. (Juholin 2017, 122–126.)



KUVIO 1. Haastatteluissa käytetty johdetun keskustelun malli (Juholin 2017, 122, muokattu).

Strategiat ovat sidoksissa tiedolla johtamiseen. Tiedolla johtamisen tavoitteena on kerätä, prosessoida sekä jakaa tietoa aktiivisesti, hyödyntämällä kokemuksia ja näkemyksiä. Vuorinen (2013) esittelee strategiakirjassaan oppivan organisaation elementtejä, joita tarvitaan strategian jalkauttamiseen. Oppivassa organisaatiossa oikean tiedon hankinta sekä erilaisten tietoteknisten alustojen sekä järjestelmien hyödyntäminen johtavat yhteiseen oppimisprosessiin, jossa opitaan asioita sekä toimintatapoja toisilta. Yhteisen strategian saavuttaminen tarvitsee kuitenkin yhteisen arvopohjan, jossa oppimiskulttuuri mahdollistaa oppimisen ja toimintatapojen muutoksen yhteiseksi hyväksi. (Vuorinen 2013, 177–183.)

Tuloksellisuus organisaation toiminnassa perustuu johtamisen osaamiseen, motivaatioon sekä uuden oppimisen yhdistelmään. Strategian toteutumista estäviä tekijöitä voivat olla osaamisen sekä tiedon vajeet. Tulevaisuuden koulutustarpeita voi kartoittaa sekä määritellä esimerkiksi APESTE-analyysin (Metsämuuronen 2000, 3.) avulla taikka tarkastelemalla strategiatutkimusten avulla kartoitettuja heikkoja signaaleja (Dufva & Rowley 2022). On tarkoituksenmukaista tarkastella myös käytössä olevia resursseja, omia sekä muita saatavilla olevia, yhdistellä resursseja ja toteuttaa niiden pohjalta strategiaa, joka on yhdessä valittu. (Vuorinen 2013, 187.)

Myös kolmannen sektorin strategisesta johtamisesta on tutkimustietoa. Esimerkiksi Phipps & Burbachin (2010) kirjallisuuskatsauksen mukaan merkittävä tulos oli, että kolmannellakin sektorilla toteutetaan strategisen johtamisen määritelmiä johtamisteorioihin viitaten. Strateginen johtaminen kolmannella sektorilla tapahtuu niiden omilla ainutlaatuisilla tavoilla, joihin vaikuttavat mm. oppimiskapasiteetti, vision kirkastaminen, viestintätaidot sekä muutoskyvykyys. Kolmannen sektorin toimijoilla on herkkyyttä huomioida ympäristössä tapahtuvat muutokset sekä toteuttaa kehittämistoimintaa muutosten vaatimalla tavalla. Kolmannen sektorin toimijoilla on myös suhdetoimintakyvykkyyttä, taitoa toimia kontekstissa sekä hyödyntää tietoa organisaattorisissa innovaatioissa.

Heimonen (2019, 10) oli väitöskirjassaan tutkinut millä tavoin järjestöt suhtautuvat toimintaympäristöjen muutostilanteisiin. Sekä sitä miten strateginen johtajuus näyttäytyy kolmannella sektorilla. Strateginen johtaminen nähtiin olevan asioista luopumista, odottavaksi (miten muut toimivat), uuteen sopeutumiseksi sekä uuden luomiseksi. Strateginen johtaminen nähtiin vuorovaikutteisena, dialogisena toimintana. Haasteeksi koettiin omien arvojen, perinteiden, pysyvyyden säilyttämisen sekä toimintaympäristön muutoksiin ja vaatimuksiin vastaaminen. Muutoksissa järjestöjen toiminta voi muuttua hybridimäiseksi siten, että niillä on mahdollisuus ulottaa toimintastrategiaansa sekä kansalaistoiminnan suuntaan että palveluntuottamisen suuntaan. (Heimonen 2019, 251–254.)

Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot, kuten seurakunnat toteuttavat strategista johtamista jaetun johtamisen mallinnuksella, yhteiseen visioon perustuen ja oppivan yhteisön kulttuurin kontekstin mukaisesti. Grandy (2013) teki tapaustutkimuksen aiheesta, jonka tarkoituksena oli laajentaa strategisen johtamisen käsitettä voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. Tutkimus toteutettiin haastattelumetodilla sekä havaintoihin perustuvaan dataan. Seurakunta, jota tutkimus koski, käytti indikaattoreita arviointinsa tueksi mitatessaan strategioidensa toimivuutta. Indikaattoreina käytettiin mm. aktiivisuutta osallistumiseen, vuorovaikutusta, seurakunnan oppimiskykyä, toimintoihin ilmoittautumisten määriä ja kyvykkyyttä toimintaan taloudellisesti. Toiminnan vaikuttavuutta mitattiin myös yhteisön, sidosryhmien tarpeiden täyttymisen näkökulmasta. Verkostojohtaminen seurakunnassa toteutui jaetun johtamisen käsitteen kautta.

Organisaation kehittämiskulttuurin muutos lähtee strategiassa huomioon otettavista muutoksista. Ymmärryksen lisääminen palveluiden käyttäjien tarpeista kehittyä asiakasvuorovaikutuksessa sekä tutkimusperustaisessa toiminnassa. Asiakastyön tulkkaina toimivat asiakkaiden kanssa työskentelevät. Arvolupauksen pitäminen organisaation toiminnassa vaatii asiakkaiden toiveiden kuuntelemista ja näiden toiveiden eteenpäin viejinä toimivat työntekijät. Johtamisen rakenteiden tehtävänä on mahdollistaa asiakkaiden kuunteleminen. (Kuusisto & Kuusisto 2015,176–177.)

Mahdi & Nassar (2021) tekivät kirjallisuuskatsauksen strategisen johtamisen valmiuksista, joiden avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua myös julkisen alan palvelusektoreilla. Organisaatioiden tasolla osaamisen hyödyntäminen sekä kyvykkyys strategiseen johtamiseen edesauttavat kestävän kilpailuedun saavuttamista, joka perustuu resurssipohjaiseen sekä tietoon perustuvaan, johdettuun toimintaan. Tutkimus tukee myös sitä näkemystä, että hyvinvointiin kannattaa satsata. Tiedonhallinta on systemaattinen tapa johtaa organisaation tietoon perustuvia toimintoja. Tieto edesauttaa hyviin tuloksiin pääsemisessä. Tavoitteiden määrittelyllä ja tiedon luomisen avulla sekä tietoa jakamalla pystytään luomaan strategia, jota lähdetään toteuttamaan. Hiljaisella tiedolla on tutkimuksen mukaan merkitystä siten, että se takaa suuremman potentiaalin menestymiseen tavoitteiden tasolla. Hiljainen tieto tarkoittaa henkilöiden kokemuksia, havaintoja ja arvoja, joita ei olla tuotettu sanalliseen muotoon, vaan se näkyy ennemminkin toiminnan tasolla.

Uusien palveluiden ideointi voi tapahtua yhteisissä työpajoissa, internetpohjaisilla alustoilla, asiantuntija/käyttäjä -raadeissa taikka -foorumeilla sekä rekrytoimalla käyttäjiä strategisen suunnittelutyön ja kehityshankkeen toteuttamiseen. Asiakkaan osallistuminen kehittämistyöhön luo itsessään hallinnan tunnetta oman elämän asioissa lisäten positiivisuuden kokemuksia. Aito kuuntelu ja palveluiden kehittäminen toiveiden mukaisesti lisää hyvinvointia sekä luottamusta palveluiden tarjoajiin. Asiakkaiden kiinnostus palveluita sekä kehittämistä kohtaan syntyy heidän ideoidensa pohjalta aidosti kehitettyjen palveluiden muodossa. (Kuusisto & Kuusisto 2015,177–178, 188.)

Organisaation mahdollisuus ja strateginen innovaatio olisi omien rekisterien sekä tilastojen avaaminen suurelle yleisölle, joka vahvistaisi mahdollisuuksia osallistua julkisten palveluiden kehittämiseen. Viestintäkanavien kehittäminen palvelemaan organisaation palveluiden kehittämistä auttaa havainnoimaan käyttäjien tarpeita sekä toiveita elämänsä tarpeista. Tukemalla verkko yhteisöjä tuetaan samalla käyttäjien innovaatiotarpeita, jotka mahdollistuvat yhteisillä sähköisillä innovaatioalustoilla. Erikseen järjestetyt suunnittelu- ja keksintökilpailut antavat mahdollisuuden käyttäjille toimia sekä toimijoina että resursseina kehittämistyössä. Strateginen tavoite organisaatiossa voisi olla aktiivinen käyttäjien some-toimikunnan seuraaminen sekä organisatorinen viestintä erilaisella some-alustoilla. Näin toimimalla luodaan pohja jatkuvalla oppimiselle (OKM n.d.) ja annetaan mahdollisuus sisäisen yrittäjyyden muodostumiselle sekä toimitaan palvelumuotoilun käsitteen mukaisella tavalla. (Kuusisto & Kuusisto 2015,178–179.)

3.2 Strateginen ajattelu luhmannilaisittain

Tutkiessani strategista toimintaa niin teoreettisesta kuin käytännön toiminnasta käsin, voin todeta, että strategiaa organisaatioissa ei voida rakentaa eikä johtaa yksin. Laadukas strateginen visio tarvitsee tuekseen ja toimiakseen yhteisöä, jossa luodaan yhteinen ymmärrys tavoitteista. Strategian luomisen voi aloittaa organisaation ylemmiltä tasoilta, mutta jalkauttamiseen ja käytännön tasolla toimiakseen se tarvitsee erilaisia näkökulmia henkilöiltä ja yhteisöstä, missä sitä on aikomus toteuttaa. Ilman kollektiivista systeemistä strategian suunnittelua on sillä vaarana jäädä vain ”sanahelinäksi”, jossa eleyllä todellisuudella ei ole mitään merkitystä. Yhteisesti luotu strategia ja tavoitteet auttavat organisaatioita menestymään tehtävässä sekä huomaamaan kehittämistä vaativia kohtia toiminnassa. Menestyksekkäimmin strategian luominen tapahtuu erilaisissa verkostoissa, jotka voivat koostua asiantuntijoista, työntekijöistä, johtajista ja palvelua käyttävistä asiakkaista.

Systemaattinen ihmiskäsitys pohjaa systeemiteoriaan, jossa ihminen nähdään osana järjestelmää, organisaatiota, jossa vaikuttavat ohjaus- ja yhteydenpito-osajärjestelmät. Koska ihminen on psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen olento, toimii hän siten kaikilla näillä ulottuvuuksilla, kaikissa systeemeissä. Systeminen

ihmiskäsitys poikkeaa perinteisestä sosiaalisesta sekä humanistisesta sosiaalityön ihmiskäsityksestä, ja parhaimmillaan avartaa työn tekemisen tasoa sekä laajentaa käsitystä ihmisestä. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin takaamiseksi on tärkeää tuntea ihmisen ulottuvuudet ja tasot ymmärtämällä ihmisen olemusta sekä ihmistä ohjaavaa toimintaa. (Niemelä 2014, 17–38.)

Opinnäytetyötäni ohjaa saksalaisen sosiologin Niklas Luhmannin (1927–1998) luoma teoreettinen käsitys yhteiskunnassa vallitsevista funktioista ja sen osajärjestelmien ilmiöistä, joita käytetään enenevässä määrin empiirisen tutkimuksen tukena. Esittelen ja tarkastelen luhmannilaista systeemiteoreettista ajatusmaailmaa organisaatioiden välisen yhteistyön kautta. Luhmann selittää teoriassaan, että yhteiskunnan systeemit eivät muodostu pelkästään yksiköistä vaan yksilöistä, jotka muodostavat yhteiskunnallisia yhteisöjä. (Jalava & Kangas 2013, 7–8.)

Luhmannin ekologisen kommunikaatioteorian kautta pääsee sisälle hänen ajatusmaailmaansa. Ekologinen kommunikaatioteoria perustuu siihen, että yhteiskunta toimii erilaisissa sosiaalisissa funktiojärjestelmissä, jotka pohjautuvat sisäisiin kommunikaatioihin. Teorian mukaan informaatiota vastaanotetaan, jaetaan sekä sovelletaan siitä saatua tietoa. Informaatio sisältää tiedon välittämistä eteenpäin sekä tiedon ymmärtämistä ja siihen reagoimista. Kommunikaatiossa on kyse yhteisen ymmärryksen luomisesta eri osapuolien välille ja informaatiosta, joka aiheuttaa muutoksia järjestelmän sisällä. (Kilpeläinen 2009, 75.)

Luhmannilaisittain (1964, 2000) ajateltuna organisaatiot, esim. koulut, sairaalat, erilaiset laitokset, markkinatoimijat, lainsäädännöt yms. ovat suljettuja systeemejä, joilla on omat sääntönsä ja päätöksentekokäytäntönsä, ja jotka uudistavat toimintaansa uusien päätösten myötä. Päätöksenteot ohjaavat organisaatioiden suunnitelmia, ohjelmia ja strategioita. Luhmannin systeemiteoreettisessa ajattelussa organisaatioissa päätökset eivät synny itsestään, vaan niitä pitää interaktiivoida siten, että päätöksiä on mahdollista tehdä. Päätöksentekoon tarvitaan strategisia kokouksia, joissa päätetään organisaation kehityksestä. Kokouksissa organisaatiot päättävät, mitä asioita siellä käsitellään, mikä on agenda, esimerkiksi strategia, jonka mukaan toimitaan. (Jalava 2013, 100–104.)

Uudistumiseen tarvitaan kuitenkin toisia organisaatioita, jotka rakenteellisesti kytkeytyvät toisiinsa ja ovat sopeutuneet toistensa toimintaan esimerkiksi sopimusten avulla. Kytkös vaatii ongelman, jota ei voida yksin ratkaista ja joka tarvitsee ympäristön, instanssin, joka mahdollistaa ratkaisuun pääsemisen. Luhmannin ajattelussa korostetaan moniäänisyyden merkitystä päätöksenteossa, jossa tällä hetkellä painottuvat taloudellinen ja poliittinen valta. Moniäänisyys tuo puolestaan mukanaan erilaiset mielipiteet, jotka aiheuttavat toimijoiden välille dilemmoja, joita pyritään kompromissein ratkaisemaan. Uuden luomisessa on ratkaisevaa, miten organisaatiot pystyvät kiinnittymään toistensa ohjelmiin ja strategioihin sekä toisenlaisiin systeemeihin. Luhmannin luomia systeemiteoreettisia konsepteja voidaan arvioida tutkimalla merkityksiä sekä vuorovaikutussuhteita. Niitä voidaan tarkastella yhdessä sekä erillään. (Jalava 2013, 105–114.)

Tiedon käyttäminen tieteessä antaa mielipiteille varmuutta sekä mahdollistaa uudenlaisen toiminnan. Tiedolla johtaminen luetaan yhdeksi yhteiskunnan järjestelmäksi Luhmannin systeemiteoreettisessa ajattelussa. Tiede funktiona eli tieteen tarkoitus on mahdollistaa uusien ajatusten tuottaminen järjestelmien käyttöön, kommunikaation keinoin, logiikkaa ja havainnointia hyödyntämällä. Tieteellisesti perusteltuun tietoon nojautuvien valintojen tekemistä pidetään strategisessa johtamisessa ja tavoitteiden muodostuksessa erittäin tärkeänä. Valintoihin liittyy kuitenkin aina riski, ei voi tietää ennen kuin on kokeiltu ja todettu asioiden toimivan niin kuin on haluttu. Järjestelmien oppimiskyvyn ja muuntautumiskyvykkyyden avulla toimintojen uusiutuminen on mahdollista. (Raiski 2013, 186–190.)

Tiedon hyödyntäminen poikkihallinnollisissa päätöksissä jäsentää muutosstrategisia toimintoja, joiden tarkoituksena on vastata asiakkaiden tarpeisiin erilaisten palveluiden muodossa. Poikkihallinnollisiin päätöksiin vaikuttavat esimerkiksi taloudelliset seikat ja asioiden päätäntävalta, jolloin päätösten tueksi olisi löydettävä yhteisesti linjatut tavoitteet sekä sopimukset palveluiden tuottamisesta. Moniäänisyys eli monen eri järjestelmän kommunikaation samansuuntaisuus luovat yhteistä pohjaa organisaatiossa tapahtuville operaatioille eli toiminnoille, jotka synnyttävät yhteistä kommunikaatiota, samankaltaisia näkemyksiä asioista. (Raiski 2013, 192–203.)

Tieteen hyödyntäminen päätöksissä edellyttää viestintää ja yhteistä puhetta, jonka avulla yhteisten merkitysten rakentuminen on mahdollista. Valintoja voidaan tehdä luhmannilaisittain järjestelmiä muodostavan toden ja epätoden kompleksisuuden välillä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi valintoja siitä, kenen palveluntuottajan olisi järkevintä tuottaa kustannustehokkaasti asiakkaiden tarvitsema palvelu, joka hyödyttäisi poikkihallinnollisesti toimittaessa kaikkia kyseisen palvelun tarvitsijoita. Järjestelmän valinnat ja päätökset hyödyntävät ihmistä psyykkisenä systeeminä, jolla on edellytyksiä kommunikaatiotapahtumiin tietoisesti ja ajatteleamalla. (Raiki 2013, 192–203.)

3.3 Verkostomaiset työtavat

Lehtonen & Uusikylä (2021) tuovat analyysissään ilmi, miten verkosto käsitetään poliittisena tapahtumakenttänä. Heidän analyysinsä perusteella verkostojen merkitys korostuu niiden käynnistymisvaiheessa, jolloin tärkeänä tavoitteena on tuoda eri toimijat yhteen ja luoda yhteinen visio. Kriittikinä he esittivät kuitenkin, että yhteistoiminta ei toteudukaan niinkään yhteisen suunnittelun avulla vaan vasta toiminnan toteuttamisena. Tutkimuksessa esiin nousi toiminnan suunnittelamisen merkitys. Se koetaan vaikeaksi ja siihen verkostoissa tulee kiinnittää huomiota ja löytää keinoja suunnittelun merkityksellisyyden esiin tuomiseksi. Tätä tilannetta havainnoin perhekeskusverkoston ohjausryhmän kokouksessa, jossa oli tarkoituksena saada henkilöitä osallistumaan seminaaripäivän suunnitteluun. Yhtään vapaaehtoista ei löytynyt. Tästä päättelin, että seminaaripäivän ohjelman suunnitteleminen ei ollut merkityksellistä ohjausryhmän jäsenten mielestä ja oman työn/perhekeskusverkostotyön kannalta.

Niin ikään Vallet & Bylemans (2020) totesivat toimintatutkimuksen periaatteella tekemässään tapaustutkimuksessa, että osallisuuteen vaikuttaa kokemus toiminnan merkityksellisyydestä. Tutkimuksen kohteena olivat paikallisten kaupunkien monitoimijaiset verkostot ja niiden syntymiseen liittyvien osallisuuksien edistäminen. Tutkimuskysymyksessään he etsivät vastausta, miten monitoimijaverkostot kokevat strategisen mallintamisen ja miten näitä kokemuksia voi hyödyntää teoriassa. Tuloksena he totesivat, että verkostoihin osallistumisen kiinnostavuus riippui siitä, miten merkitykselliseksi osallistuja koki kutsun. Merkittävä huomio liittyi myös siihen, miten verkostoja johdettiin. Rationaalinen johtamistapa ei lisännyt

halua osallistua verkostoihin. Tämä tutkimus tukee myös jaetun johtajuuden käsitettä sekä tiedolla johtamisen tapaa, joka on tullut esille tässä opinnäytetyössä aikaisempien tutkimusten kohdalla.

Verkostot käsitteenä ilmentävät yhteistä tekemistä yhteisien toimintatapojen ja tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteita tulisi luoda yhdessä sekä muodostaa yhteinen visio siitä, mitä kohti ollaan kulkemassa. Henkilön, joka koordinoi verkostoja, johtamistapa vaikuttaa tutkimusten mukaan halukkuuteen osallistua suunnitteluun ja tavoitteiden asetteluun. Kuinka esim. suunnittelutyöhön osallistavaa toiminta on. Jo vuonna 2013 Krieger & Zhovtobryukh loivat teoriaa verkostomaisesta lähestymistavasta strategiseen johtamiseen. Verkostojen johtaminen toimii heidän teoriasa mukaan parhaiten siten, että johtaminen toteutuu kaikkiin ulottuvuuksiin organisaatiossa. Verkostossa johtamistyötä voivat tehdä kaikki verkostossa toimivat yksilöt. Samat yksilöt voivat toimia myös seuraajana, riippuen tilanteesta taikka ongelmasta, mikä vallitsee kyseisellä hetkellä. He loivat käsitteen dynaaminen johtamisverkosto.

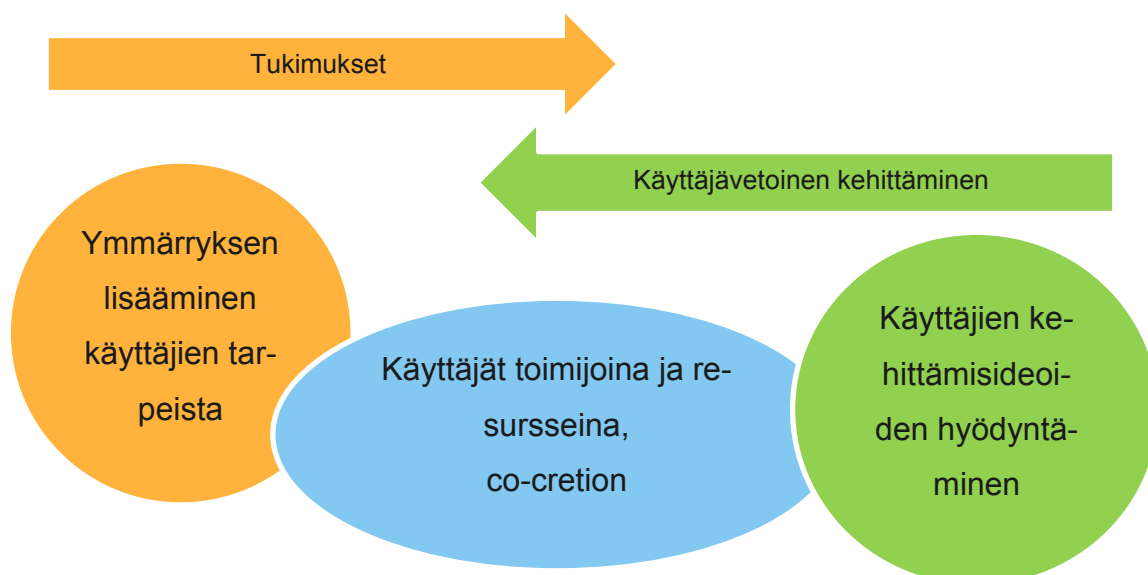
Julkisten, yksityisten ja kansalaisten muodostaman verkoston osallisuutta päätöksien tekoihin on tutkittu Veeckman & Temmermanin (2021) tekemässä vertailevassa tapaustutkimusanalyysissä, joka toteutettiin syvähaastattelujen avulla. Tutkimuksen tuloksissa todettiin, että sidosryhmien kanssa työskenteleminen/yhteisluominen tukee viranomaistyötä. Kansalaistutkijoiden tiedot ja taidot auttoivat kriisitilanteiden hallinnassa. Tietojen keräämisessä etusijalla tuli olla olemassa oleva tieto sekä tarkoin suunnitellut tieto- sekä viestintävälineet/tekniikka. Eri toimijoista koottu verkosto tukee tiedolla johtamisen käsitettä vaikuttavalla tavalla. Tässäkin tutkimuksessa korostuu hiljaisen tiedon merkittävyys toiminnan tasolla sekä hyvien tulosten saavuttaminen yhdistämällä viranomaistyö sekä vapaaehtoistyö- ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden työkentät.

Verkostomainen työote vaatii eri toimijoiden sitoutumista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Norris, White, Nowell, Mrklas & Stelfox (2017) tekivät temaattisen haastattelututkimuksen eri organisaatioiden mukana olemisesta laadukkaasti terveydenhuollon toteuttamiseksi. Sitoutuminen yhteisiin päämääriin vaatii aktiivista osallistumista tiedon jakamiseen. Yhteisten päätösten tekemisen prosessit tulee olla merkityksellisiä kaikille, joita tulevat muutokset koskivat. Sitoutuminen

edellytti dialogista vuorovaikutusta ja sitä, että kaikkia sidosryhmiä kuultiin ja heidän näkemyksensä ymmärrettiin. Tämä tutkimus tukee myös käsitystäni siitä, että onnistuakseen verkostot tarvitsevat yhteistä näkemystä, yhteistä päämäärää ja yhteistä suunnittelua, jotta mukana oleminen olisi merkityksellistä ja toteutettavaan toimintaan myös sitouduttaisiin.

Strategian suunnittelussa voi myös hyödyntää palvelumuotoilun periaatetta yhtenä verkostomaisena työotteena. Palvelumuotoilun ideana on tarjota laadukkaita sekä arvokkaita käyttäjälähtöisiä palveluita, jotka on innovoitu yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakkaiden osallistaminen ja heidän tuomien ideoiden sisällyttäminen palvelujen kehittämiseen lisää palvelun tuomaa arvoa niin yhteiskunnallisessa viitekehyksessä kuin myös palveluiden loppukäyttäjille eli asiakkaille. Demokratian toteutumisen lisäksi asiakkaiden kehittelemät innovaatiot toimivat kustannustehokkaina resursseina tiukkojen budjettien aikoina. (Kuusisto & Kuusisto 2015,174, 187.)

Strategisten tavoitteiden luomisessa palvelumuotoiluajattelu tukee mielestäni hyvin ohjausryhmän toiminnan suunnittelua siten, että ohjausryhmän jäsenillä on mahdollisuus tuoda yhteiseen käyttöön, suunnitelmien pohjaksi omaa tietämystään (teoria pohjaa) tarpeista, mitä he ovat kokeneet loppukäyttäjien eli perhekeskusten asiakkaiden tarvitsevan hyvinvointinsa tueksi elämässään. Käyttäjät eli asiakkaat otetaan mukaan palveluiden suunnitteluun, jolloin on mahdollista luoda käyttäjäystävällisiä palveluita tarpeiden pohjalta. Tarveperustaisuus edesauttaa kustannustehokkuus-ajattelua palveluiden tuottamisessa, jolloin se tukisi myös SOTE-uudistuksessa määriteltyä tavoitetta. Näkemys palvelumuotoilun käytettävyydestä strategian suunnitteluun on esitetty alla olevassa kuvassa (kuvio 2), joka esittelee mukailemalla Kuusiston ym. (2013.) yhteiskehittämisen mallia (co-creation).



KUVIO 2. Käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan muodot strategisessa suunnittelussa (Kuusisto ym. 2013, 359, muokattu).

Yhteiskehittäminen strategisen johtamisen mallina hyödyntää kollektiivista osaamista strategian suunnittelemisessa, laatimisessa sekä jalkauttamisessa. Yhteiskehittäminen perustuu vuorovaikutukselliseen, avoimeen toimintaan sekä jaettuun tietoon. Tiedon jakamisessa hyödynnetään yhteisön kollektiivista osaamista. Yhteiskehittäminen soveltuu näin ollen erilaisiin palvelumuotoilun prosesseihin, joihin myös asiakkailla on mahdollisuus osallistua. Avaintekijöitä yhteiskehittämisessä ovat asiakasrajapinnoilla työskentelevät työntekijät, joiden osaamista sekä tietoa tulee hyödyntää organisaation kehittämisessä. Avainasemassa ovat myös asiakkaat, joiden kanssa yhteiskehittäminen synnyttää uusia innovaatioita ja sitouttaa heidät järjestettyihin toimintoihin. (Vuorinen 2013, 132–133.)

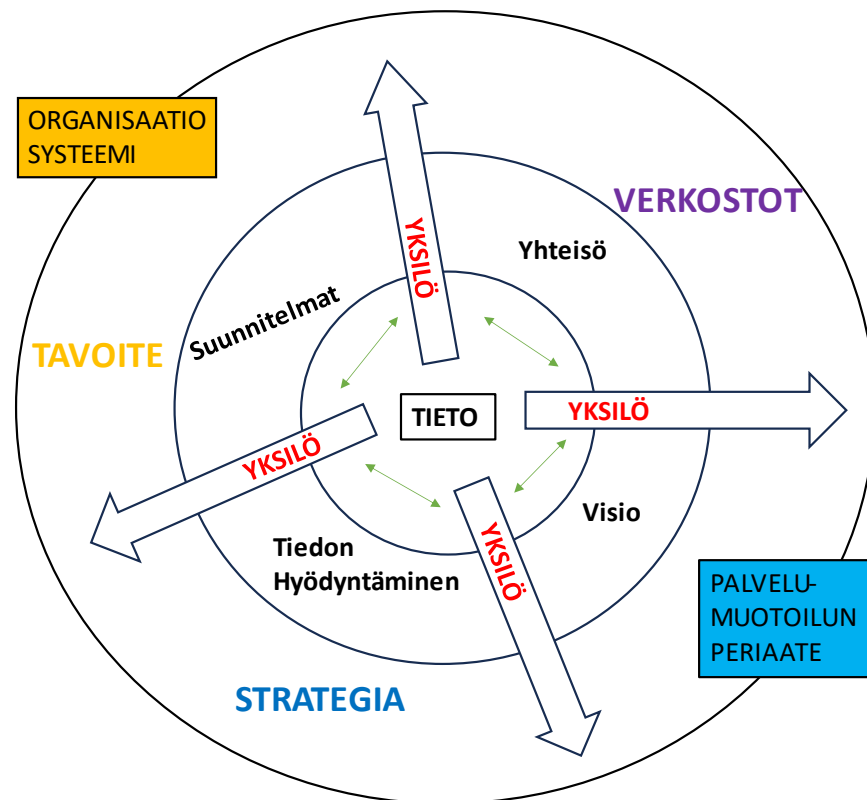
3.4 Yhteenveto opinnäytetyöni strategisesta kehittämisestä

Toimin varhaiskasvatusorganisaatiossa esihenkilönä. Minulla on johdettavana kolme erillistä systeemiä eli yksikköä, joissa tällä hetkellä toimii 19 työntekijää edustaen eri ammattikuntia. Työni pohjaa siten samanlaiseen ryhmien johtamiseen kuin mitä perhekeskusverkoton ohjausryhmäkin edustaa. Työhöni liittyy sekä ihmisten että asioiden johtamista. Asiakaskuntamme, lapset ja perheet ovat myös keskeinen osa työtäni. Tärkeä osa työtäni on johtaa yksiköittäni pedago-

giikkaa. Yksiköiden pedagogiikat tulee olla yhteneväiset sekä sidoksissa varhaiskasvatusorganisaation ja kunnan omiin strategioihin. Yksikkö- ja ryhmätasolla työntekijöiden on mahdollista toteuttaa yhdessä määriteltyjä pedagogisia tavoitteita ”omannäköisesti”. Tavoitteita tulee arvioida säännöllisesti sekä kehittää toimintaa lasten osallisuutta huomioivaksi kokonaisuudeksi.

Olen tässä opinnäytetyössäni yhdistänyt Luhmannin systeemiteoreettista ajattelumaailmaa liittämällä systeemisyden hänen esittelemäänsä ekologiseen kommunikaatioteoriaan. Opinnäytetyöni luonteeseen liittyen selvitin myös verkostomaisen työtavan linkittymistä ja merkitystä strategian käsitteeseen. Löytämässäni tutkimuksissa ja artikkeleissa sain tarkennuksia ja viitteitä siihen, mitä verkostomainen työ pitää sisällään ja miten se voidaan käsitteellisesti ymmärtää.

Systemit ja organisaatiot tarvitsevat yksilöitä toimiakseen, luodakseen strategioita ja suunnitelmia toimintansa toteuttamisen tueksi. Yksilöt tarvitsevat yhteisöä, jossa he toimivat, yhteisiä visioita ja ajatuksia saavuttaakseen parhaimman tuloksen suunnitelmilleen. Organisaatioissa yksilöt toimivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Ilman vuorovaikutusta ei yhteistä suunnitelmaa synny. Syntyy vain kasa ajatuksia, joita toteutetaan laadullisesti ajatellen epävakaasti sekä kustannustehottomasti. Suunnitelmien tueksi tarvitaan tietoa, jota on mahdollista siirtää yksilöltä toiselle ilman, että tieto muuttuu matkalla saaden toimintaa ajatellen epäedullisia näkökulmia. Yksilöt kokoontuvat verkostoissa, joissa tietoa on mahdollista siirtää eteenpäin laadukkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Palvelumuotoilun periaatteella mahdollistetaan yhteisen strategisen tavoitteen saavuttaminen, jossa jokaista yksilöä eri organisaatioista, systeemeistä on kuunneltu ja kuultu. Alla olevassa kuviossa 3. on visualisoituna yhteenveto opinnäytetyöni strategisen johtamisen kehittämisestä.



KUVIO 3. Yhteenvedo strategisen johtamisen kehittämisestä.

Systeminen ajattelu liittyy läheisesti myös verkostomaiseen työskentelytapaan. Eri systemien osat ovat keskenään riippuvaisia vaikuttaen toisiinsa. Puuttuminen yhteen systemin osaan (ilmiöön), muuttaa se koko organisaation toimintaa. (Uusikylä & Jalonen 2023, 10–13.)

4 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, miten strateginen johtaminen toteutuu Nokian kaupungin perhekeskusverkostossa. Tarkoituksena on myös löytää erilaisia johtamisen tapoja sekä menetelmiä, joita olisi mahdollista hyödyntää erilaisissa verkostoissa ja niiden johtamisessa. Tavoitteena opinnäytetyössä on luoda kokonaiskuva siitä, mitä johtamisen strategisia elementtejä perhekeskusverkoston ohjausryhmä pitää tärkeinä johtamisen kannalta sekä mitkä yhteisesti hyväksytyt periaatteet vaikuttavat verkoston strategiseen johtamiseen.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia näkemyksiä Nokian kaupungin koordinoiman perhekeskusverkoston ohjausryhmän jäsenillä on strategisesta johtamisen periaatteista?
2. Mitkä ovat perhekeskusverkoston strategisen johtamisen tavoitteet ohjausryhmän jäsenten haastattelujen perusteella?

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

5.1 Aineistonkeruun toteutus

Opinnäytetyöni laadulliseksi keräämisen menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, jossa painotus on tutkijan mielenkiinnon kohteissa ja joka perustuu vuorovaikutukselliseen keskusteluun. Tavoitteena oli saada esille haastateltavien henkilöiden mielipiteet käsiteltäviä asioita kohtaan; mitä merkityksiä he antavat ja mitä he painottavat vastauksissaan. (Eskola & Vastamäki 2015, 27.) Aineiston kerääminen tapahtui puolistrukturoidulla teemahaastattelu-menetelmällä. Teemahaastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siten, että puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset tai avainsanat/teemat, joihin on mahdollisuus vastata vapaasti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.) Teemahaastattelu-menetelmä perustuu siihen, että tutkija tuntee tutkimukseen perustuvassa aihepiirissä ilmiöön vaikuttavia rakenteita, prosesseja, siihen kuuluvia osia sekä kokonaisuuksia. Näin ollen on mahdollista määrittellä tutkimukseen sopivia kysymyksiä, joihin vastaamalla haastateltava kuvailee omia subjektiivisia kokemuksia aiheesta. Esitettävien kysymysten näkökulmat on usein määritelty jo ennakkoon. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48; Eskola & Vastamäki 2015, 29.)

Osallistuin Nokian perhekeskusverkoston verkostopalavereihin opiskelijajäsenenä. Verkkoetnografisesti tutkijan on mahdollista havainnoida keskusteluja, joissa itse voi toimia passiivisesti taikka osallistua keskusteluun oman tutkimuksensa pohjalta. Tutkimusetiikan mukaisesti tutkijan tulee ilmoittaa kohderyhmälle, missä ominaisuudessa on mukana keskusteluissa, jotta roolit pysyvät selkeinä. (Tuulaniemi 2016, 152.) Toimin verkostopalavereissa opiskelijan kuin myös asiantuntijan roolissa. Sain tilaisuuden vaikuttaa Nokian perhekeskusverkoston suunnitteluun esittämällä omia mielipiteitäni ja ideoitani heidän suunnittelutyönsä tueksi. Tämä mahdollistui omien työelämäkokemusteni perusteella. Osallistuvan havainnoinnin avulla minulla oli mahdollisuus havainnoida toimintaympäristöä, jossa tutkimus oli tarkoitus toteuttaa. Ohjausryhmän toimintaa seuraamalla palavereissa (kohdistettu havainnointi) sain käsityksen haastateltavien elämysmaail-

masta sekä tutkittavien asioiden merkityksistä haastateltaville. Osallistuvan havainnoin avulla minulla oli mahdollisuus tarkentaa kysymykset niihin aihepiireihin, joita ohjausryhmän jäsenet pitivät merkityksellisinä omaa työtänsä ajatellen. Pidän havainnointipäiväkirjaa tekemieni havaintojen tukena, jotta muistaisin mitä palaverissa oli keskusteltu ja missä aihepiireissä keskustelu kulki. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35–36; Vilkkä 2023, 143–144.; Grönfors 2015, 147–148.)

Havaintopäiväkirjan pitäminen on haasteellista ja sieltä asioiden poimiminen myöhemmin käytettäväksi olisi pitänyt tehdä jäsentämällä ohjausryhmän kokoukset omiin osioihin vihkoon, johon olin kirjannut muitakin asioita liittyen tutkimusprosessiin. Havainnointipäiväkirja olisi ollut parempi omana dokumenttinaan ja muut tutkimukseen liittyvät asiat omanaan. Jäsentämisessä olisi auttanut mahdollisesti kirjaaminen sähköisesti esim. Word-tiedostoiksi. Saadun tiedon jäsentämisessä ja tapahtumien kirjaamisten myöhempää hyödynnettävyyttä auttoi kuitenkin ohjausryhmän kokouksiin liitetyt päivämäärät, joiden avulla kykenin löytämään tarvitsemani tiedot jälkikäteen. Havainnointipäiväkirjaani hyödynsin haastatteluissa siten, että sinne kirjaamani havainnot ohjasivat minua haastattelukysymysten asettamisessa koskien mm. asiakkaisiin liittyvää osallisuusnäkökulmaa, johtamista sekä systeemistä toiminta- ja ajattelutapaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.) Ennen toteutettuja haastatteluja pidimme työelämäohjaajani kanssa useamman kerran palaverin. Hänen ohjauksensa sekä keräämäni tiedon pohjalta päätin teemahaastattelun kysymysten lopullisen muodon.

Ryhmähaastattelutilanteessa haastattelijalla on erityinen rooli keskustelun aikaansaamisessa siten, että haastattelu pitäytyy valituissa teemoissa ja että kaikilla haastateltavilla on mahdollisuus osallistua keskusteluihin. Erityisen merkityksellisiä ryhmähaastattelut ovat silloin, kun tarvitaan yhteinen kanta johonkin ajankohtaiseen teemaan. Ryhmähaastattelujen haasteeksi saattaa osoittautua tallenteiden purkaminen. Analyysivaiheessa voi olla vaikea hahmottaa, kuka osallistuja on ollut milloinkin äänessä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61–63.) Tutkimukseen valittu ryhmähaastattelu metodina helpotti eettisestä näkökulmasta haastattelujen litterointia. Minulla ei ollut tarkoituksena saada yksittäisten henkilöiden taikka ammattiryhmien ajatuksia ja mielipiteitä esille. Tarkoituksena oli käsitellä saatua ai-

neistoa kunkin pienryhmän kerrottuna äänenä, yhteisenä mielipiteenä käsiteltäviin asioihin. Vaarana näin toimiessa on, että yksittäisen haastateltavan kaikki mielipiteet eivät tule kerrottua. (vrt. Airikka 2021, 28.)

Käytin johdetun keskustelun metodia (kuvio 1) oman toimintani ohjenuorana siitä, miten teemahaastatteluiden pienryhmissä olisi mahdollista saada jokaisen haastateltavan ääni kuuluviin. Tarkoituksena oli, että haastateltava kokisi mielipiteilänsä olevan merkitystä sekä vaikuttavuutta yhteisen strategian luomisessa. Koin, että kysymysten asetteluun sekä tarkentavien kysymysten avulla haastattelutilanteessa on mahdollista johdetussa keskustelussa saada haastateltavien tietämykset/tieto jaettua toisille. Sen avulla on mahdollista sitouttaa ohjausryhmän jäsenet yhteiseen toimintaan ja tavoitteiden asetteluun. Tarkentavia kysymyksiä en ollut tehnyt etukäteen vaan ne muodostuivat haastattelutilanteessa haastateltavien vastausten perusteella. Tarkoituksena oli, että haastateltavat saisivat tietoa muiden toimintatavoista ja työn tekemisen arvoista, joka mahdollisesti helpottaa yhteistyön tekemistä tulevaisuudessa.

Haastatteluihin osallistui edustajia Nokian kaupungin sivistystoimesta, varhaiskasvatuksesta, perusturvapalvelusta, hyvinvoinnin koordinaattori, lapsiperheiden sosiaalityöstä sekä opetustoimesta. Lisäksi mukana oli edustajat KELAsta, Nokian seurakunnasta ja Mannerheimin lastensuojeluliitosta. Laadin esittelykirjeen, jossa kerroin itsestäni; johtamiskokemuksestani, opinnoistani, kehittämistoiminnastani ja omista kiinnostuksen kohteistani (liite 1). Esittelemisellä tavoittelin yhteisen ymmärryksen saavuttamista tilanteessa, jossa tutkittavat eivät tunne toisiaan. Tutkimieni teorioiden pohjalta luottamuksen syntyminen eri osapuolien välille tarvitsee vuorovaikutusta syntyäkseen. Loin kirjeelläni myös pohjaa omaan fasilitaattorin rooliini, johdettuihin keskusteluihin, jossa tarkoituksena oli synnyttää ohjausryhmän jäsenten välille luottamuksellinen suhde yhteistyön saavuttamiseksi ja toteuttamiseksi. (vrt. Juholin 2017, 122–126.)

Vuorovaikutuksellisuuden näkökulmasta haastatteluja varten oli tarkasti mietitty paikka, jossa se toteutetaan. Paikaksi valikoitui Nokian kirjaston ryhmähuone, joka oli kooltaan sopivan pieni haastattelujen pitämiseksi. Pienempi tila ohjasi mielestäni paremmin vuorovaikutuksellisen ilmapiirin syntymistä haastattelutilanteessa, joka oli tärkeä elementti haastattelun onnistumisessa. Isompi tila olisi jo

fyysisesti aiheuttanut välimatkaa muihin haastateltaviin. Järjestelyjen avulla tarkoituksena oli luoda rento, mukava olotila, joka auttaisi poistamaan jännitystä haastattelutilanteesta. Nokian kaupunki toteutti kahvitarjoilut haastateltaville. Pysin haastattelutilanteessa toimimaan myös itse mahdollisimman rennosti ja luottamusta herättävästi. Kerroin haastattelun rakenteen, aikataulun ja kulun etukäteen. Haastattelujen tallentaminen tapahtui luotettavalla laitteella ja kaikilta haastateltavilta kysyttiin suostumus tallentamiseen ennen haastattelun toteutusta. (vrt. Eskola & Vastamäki 2015, 30–32; TENK 2020.)

Pysin luomaan ilmapiirin, jossa olisi tilaisuus ajatusten virralle, luoviin näkökulmiin sekä tasapuolisiin puheenvuoroihin. Pysin haastattelutilanteessa rohkaisemaan ja kannustamaan omien mielipiteiden esittämiseen. Toimin itse fasilitaattorina neutraalisti suhteessa käsiteltäviin aiheisiin. Fasilitoinnin tarkoituksena on hyödyntää ryhmissä piilevää tietoa yhteisten tavoitteiden asettamiseksi. Fasilitoimalla keskustelua voidaan saada esille merkityksiä, jotka palvelevat koko organisaatiota. Fasilitointi perustuu ryhmän yhteistyöhön. (Sipponen-Damonte 2020, 34, 41, 14–15.) Koin onnistuneeni tässä tehtävässä tutkimuseettisestä näkökulmasta tarkasteltuna. (vrt. Juholin 2017, 122–126; TENK 2020.)

Teemahaastattelu on hyvä menetelmä silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tuntuista asioista taikka ilmiöistä. (KvaliMOTV n.d.) Teemahaastattelun avulla on mahdollista saada esille yksilöiden omia kokemuksia, tunteita, uskomuksia sekä ajatuksia käsiteltävästä aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48; Eskola & Vastamäki 2015, 27–28.) Teemahaastattelun suunnitelmaa ei tehty tarkasti, vaan tarkoituksenani oli antaa liikkumavaramahdollisuuksia haastateltaville sekä minulle itselleni tutkijana. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelumenetelmä oli toimiva. Kaikille haastateltaville samojen kysymysten esittäminen antoi minulle varmuutta jäsentää kuulemiani vastauksia jälkikäteen sekä jo haastattelutilanteessa verrata havaintojani edellisiin haastattelukertoihin. Esitetyt haastattelukysymykset olivat: 1. Miten mielestäsi lapset, nuoret ja perheet tulisi ottaa huomioon perhekeskustoimintoja suunniteltaessa? 2. Kenelle mielestäsi kuuluu vastuu strategisesta johtamisesta? 3. Miten koet systeemisen ajattelun liittyvän strategiseen johtamiseen? Haastattelua ohjaavia teemoja olivat: strategia, johtaminen, organisaatio, poikkihallinnollisuus, hyvinvointialue, verkostoituminen, työnjako, vastuu päätöksistä, rahoitus, yhteissuunnittelu, vuorovaikutus sekä toimintatavat.

Haastattelut toteutettiin pienryhmittäin, jotka kokosimme työelämäohjaajani kanssa siten, että kussakin haastattelussa oli paikalla eri organisaatioiden jäseniä, jotka eivät välttämättä tunteneet toisiansa entuudestaan. Tämän suunnittelun avulla mahdollistui eri organisaatioiden tiedon jakaminen ja sen kautta yhteisen ymmärryksen luominen saman asian äärellä. (vrt. Kilpeläinen 2009, 75.) Haastattelupienryhmiä oli suunniteltu alun perin kolme ja kuhunkin pienryhmään oli suunniteltu 4–5 henkilöä. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan kyenneet osallistumaan heille osoitettuun haastattelu-aikaan, joten järjestin yhden ylimääräisen haastattelukerran Teamsin välityksellä kahdelle haastateltavalle. Haastattelupienryhmiä oli lopulta neljä. Jokaisessa haastattelussa kysyin kolme eri kysymystä, jotka olivat teemoiltaan kaikille samat. Teamsin välityksellä haastattelu oli vaikeampi toteuttaa, koska haastateltavan puheen kuuleminen oli paikoin heikkoa. Esitin tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla varmensin, että olin kuullut asiat niin kuin ne oli esitetty, useammin kuin kasvokkain toteutetuissa haastatteluissa. Teams-haastattelun litterointiin kului enemmän aikaa kuin kasvokkain toteutettuihin. Litteroitua tekstiä syntyi lopulta 28 sivua. Litterointiin käytin Microsoft Office 365 ohjelman äänen tallentavaa transkriptiotoimintoa sekä Arial fonttikokoa 12.

Keskustelujen kulku ja niiden laajuus teemojen ympärillä vaihteli sen mukaisesti, miten haastatteluun osalliset halusivat teemoista taikka aiheesta puhua. (KvaliMOTV n.d.) Teemahaastattelun apukysymysten esittäminen auttoi edistämään haastattelua niissä tilanteissa, kun tuntui, että haastateltavat eivät saaneet enää uusia ajatuksia aiheesta taikka keskustelu uhkasi tyrehtyä. Johdetun keskustelun metodin avulla ohjasin ja pidin huolen keskustelun rytmistä tarkentavien kysymysten avulla; ymmärsinkö oikein...tarkoititko tätä kertoessasi... (vrt. Sipponen-Damonte 2020, 126.) Pidin tarkasti huolen siitä, että en johdatellut keskustelua itse mihinkään suuntaan. (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.) Airikka (2021, 26–28.) toteaa teoksessaan dialogin merkityksestä, että tauot keskusteluissa auttavat keskustelijoita jäsentämään omia ajatuksiaan. Haastateltava, joka ei heti osallistu keskusteluun tarkkailee muita keskustelijoita sekä tekee omia päätelmiään asioista. Fasilitoimalla haastattelutilannetta kysyin sopivan ajan puitteissa hiljaisemmalta haastateltavalta hänen mielipidettään kokiessani, että hän uhkaa jäädä syrjään keskustelusta. Näin toimiessani huomasin haastateltavan kokoa-

van asioita yhteen vastauksessaan, jolloin muiden oli helpompi jatkaa keskustelua. Näin Airikka (2021, 28.) toteaa teoksessaan keskustelutilanteissa usein tapahtuvan.

Koin haastattelutilanteessa, että vuorovaikutteisuus oli merkittävä tekijä haastattelujen onnistumisessa, kuten Hirsjärvi & Hurme (vrt. 2008) ja Eskola & Vastamäki (vrt. 2015) totesivat teoksissaan. Haastateltavat kertoivat palautteessaan, että he kokivat innostavana keskustelut toisten haastateltavien kanssa ja se aukaisi heille myös uusia näkökulmia keskustelujen aihepiireistä. Palautetta sain suullisesti haastattelutilanteiden jälkeen sekä muutaman vastauksen flinga-kyselyssä. Kyselyä ei koettu merkittävänä palautteenantokanavana. Sain enemmän tietoa haastattelujen onnistumisesta suullisesti saaduista palautteista heti haastattelujen jälkeen. Haastateltavat olivat palautteissaan sitä mieltä, että heillä oli mahdollisuus tutustua toisiin toimijoihin sekä heidän toimintaansa haastattelun aikana.

Toteuttamieni haastatteluiden jälkeen sekä tarkastelemalla opinnäytetyötäni kokonaisuutena, päätin rajata alun perin suunnitellut kolme tutkimuskysymystä kahteen. Tutkimuskysymykset saivat lopullisen muotonsa, kun jätin pois kolmannen tutkimuskysymyksen, joka koski asiakirjojen dokumenttiaineistoa. Rajaamisella pyrin kohdentamaan analyysin strategisen johtamisen periaatteisiin ja tavoitteisiin.

5.2 Metodologiset valinnat

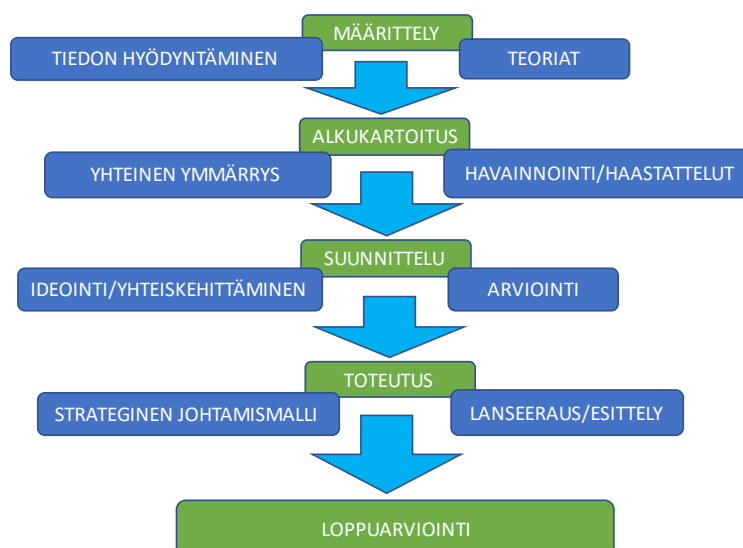
Opinnäytetyöni on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen ominaisuuksia sekä niiden merkittävyyttä tutkittavaan kohteeseen. Tässä tutkimuksessa kohteena toimi perhekeskusverkoston eri organisaatioiden toimijoiden ajatukset suhteeseen johtamiseen. (Koppa n.d.) Tutkimuksen tarkoituksena oli koota luonnollinen aineisto, joka kerättiin teemahaastattelun avulla. Luonnollinen aineisto koostuu ihmisten omista kokemuksista ja tiedosta. Käytännössä tämä tarkoittaa kontaktia ihmisiin, käytäntöihin, tekoihin ja asioihin, joita tutkimuksessa on tarkoitus ymmärtää. Kontaktin otto tapahtuu menemällä mukaan toimintaan sekä tarkastele-

malla saatua aineistoa haastateltavien luomien merkitysten pohjalta. Merkityksellisyyttä korostaa tutkimusten tulosten tarkastelu haastateltavien näkökulmasta ei niinkään tukijan mielenkiintojen pohjalta. Analysoitaessa laadullista tutkimusta teemat voivat kietoutua ja liittyä toisiinsa ja korostaa siten saatujen tulosten merkittävyyttä. Tutkimuksessa fokusoiduttiin haastateltavien luomiin aktiivisiin toimiin siten, että tarkoituksena oli rakentaa yhteistä visiota siitä, mitä strateginen johtaminen perhekeskusverkostossa voisi tarkoittaa. (Juhila n.d.) Ohjausryhmän verkostoitumisen ja yhteiskehittämisen avulla pyrittiin yhteisen ymmärryksen tahtotilaan ja strategisen johtamisen mallinnukseen. Prosessissa kaikkien oli mahdollista tuottaa ja antaa käytettäväksi omaa tietoansa sekä osallistua arviointiin. (Ahonen 2017, 13.) Tarkoituksena prosessissa oli, että sen vaiheet kuvataan prosessinomaisesti ja lopputulemaa prosessista voidaan tarkastella ja soveltaa omien tarpeiden mukaisesti. (Tuulaniemi 2016, 126.)

Palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä, jonka tarkoituksena on eri toimijoiden osallistaminen toiminnan kehittämiseen. Tehtävänä ja työtapana on antaa välineitä itseilmaisun tueksi, vuorovaikutukseen, yhteistyöhön, menetelmiä kommunikointiin sekä jakaa tietoa. Tutkijan täytyy selvittää tarpeet sekä motiivit, joiden avulla kehittäminen voisi onnistua. Yhteiskehittäminen edistää asioiden suunnittelua, tiedonkulkua sekä arvojen rakentumista toimintaa ohjaavaksi menetelmäksi. Yhteiskehittämisen tavoitteena on koota asiat ja näkökulmat laaja-alaisesti ja määriteltyihin tavoitteisiin parhaiten sopiviksi elementeiksi. Kehittämistä voidaan toteuttaa työpajatyypillisesti sekä haastatteleamalla osallisia myös virtuaalisesti. Tutkijan tehtävänä on mahdollistaa sekä ohjata kehittämisprosessia ideoimalla ja fokusoimalla sekä mahdollistamalla tavoitteet saavutettaviksi. (Tuulaniemi 2016, 116–118.)

Käytin tutkimusmenetelmänä soveltaen palvelumuotoilun monitieteistä prosessia, jossa yhdistetään tietoa eri näkökulmista, systemaattisesti ja joustavasti. Tarkoituksena oli voimaannuttaa ja innostaa sekä käyttää hyödyksi ohjausryhmän eri organisaatioiden toimijoiden tietoutta oman alansa johtamisesta. Palvelumuotoilu on luonteeltaan luova toiminnallinen prosessi, jossa kohderyhmänä sosiaali- ja terveyspalveluissa ovat myös palveluja käyttävät asiakkaat, joita osallistetaan palveluiden kehittämiseen esimerkiksi asiakashaastatteluiden avulla. (Tuulaniemi 2015, 103–104, 111.)

Palvelumuotoiluajattelussa (kuvio 4), jota käytin opinnäytetyössäni ohjausryhmän strategisen johtamisen kehittämiseksi, oli vuorovaikutuksella/viestinnällä ja sen laadulla merkitystä vaikuttavuuteen. Ohjausryhmän yhteinen ymmärrys toiminnasta lisää luottamusta, joka syntyy kuuntelevassa ja dialogisessa vuorovaikutuksessa. Sitoutuminen ja motivaatio toimintaan on todettu onnistuvan vuorovaikutuksellisessa tilassa. Toimintaan osallistuvat henkilöt jakavat näkemykset sekä tietonsa käsiteltävistä asioista ja suunnittelevat strategisen johtamisen tavat yhdessä. Tehtyä suunnitelmaa tarkistetaan ja arvioidaan ennen lopullista esittämistä. Hyvin organisoidut suunnitelmat tuottavat yhteiskuntapoliittisesti vaikuttavia, kestäviä tuloksia asiakaskunnan vastaanottokyvyn mukaisesti ja ovat siten sosiaalityön etiikan mukaisia, perheiden arkea tukevia palveluita ja toimintoja, joita perhekeskukset ohjausryhmän toiminnan avulla tarjoavat. Onnistuakseen palveluiden tuottamisessa ohjausryhmä tarvitsee yhteistä strategista johtamista sekä päätöksentekoa. (vrt. Saari, Eskelinen & Björklund 2020, 245–246, 249–250, 264.)



KUVIO 4. Opinnäytetyössäni käytetty sovellettu palvelumuotoilun prosessikaavio (Tuulaniemi 2016, 130–131, muokattu).

Palvelumuotoilun prosessikaavion mukaisesti **määrittelin** ensimmäiseksi toimintaympäristön, jossa tutkimus oli tarkoitus toteuttaa. Selvitin, mikä on perhekeskus ja mikä on sen tehtävä ja tarkoitus. Keräsin *tietoa* aiheeseen liittyen osallistumalla verkostopalavereihin sekä erilaisia lähteitä tutkimalla. Selvitin, miten eri asiakirjat ohjaavat eri organisaatioiden edustajien toimintaa verkostossa ja mitä ne edellyt-

tävät toiminnalta. Määrittelin keräämäni tiedon perusteella tutkimukseeni soveltuvan *teoreettisen viitekehyksen*, johon on tarkoitus peilata tutkimuksesta saatuja tuloksia. **Kartoittamalla** keräämäni tietoa, *havainnoimalla* perhekeskusverkoston ohjausryhmän toimintaa sekä toteuttamieni *haastattelujen* avulla muodostin itselleni *käsitystä* siitä, mitä asioita ohjausryhmän jäsenet pitivät merkityksellisinä asioina strategisen johtamisen kannalta. **Suunnitteluvaiheessa** *analysoin* haastatteluista saamaani materiaalia, jota sitten vertasin suhteessa kokoamaani teoriaan sekä *arvioin* kokoamaani tietoa sillä näkökulmalla, miten tietoni olisi *yhdistettävissä* perhekeskusverkoston strategiseen johtamiseen. Haastattelujen toteutuksen palautteissa muodostin käsitystä siitä, miten ohjausryhmän jäsenet kokivat ryhmässä tapahtuvan yhteiskehittämisen onnistumisen. **Toteutus** vaiheen *strategisen johtamisen* alustavan mallinnuksen esittelin Nokian kaupungin perhekeskusverkoston kesäseminaarissa kesäkuussa 2022. Lopulliset opinnäytetyöni analyysistä johdetut *tulokset* esitellään tässä opinnäytetyössä. Koko opinnäytetyöni onnistumisen **loppuarviointi** tapahtuu *pohdinta* osuudessa. Palvelumuotoiluprosessin aikana ohjausryhmän jäsenten mielipiteillä oli vaikutusta. Mielipiteet ohjasivat mm. haastattelukysymysten asetteluun, analyysiä ohjaavien teemojen määrittelyyn sekä analyysin tuloksena tehtyihin johtopäätöksiin siitä, mitä asioita ohjausryhmän toimijat pitävät merkityksellisinä asioina strategista johtamista silmällä pitäen. Niin kuin palvelumuotoilu menetelmänä edellyttää.

Tarkoituksena tutkimuksessa oli luoda osaamista ja hallintaa muuttuvaan toimintaympäristöön, jossa kaikkien toimijoiden panos toiminnassa on arvokasta ja tärkeää. Poikkihallinnollisten organisaatioiden keskinäinen toiminta ei ole itsestään selvää. Työnjakoon, menetelmiin ja organisaatioita koskeviin uudistuksiin täytyy löytää uusia keinoja, jotta muutospaineet ja arkinen kehittämistyö voisivat kohdata. Organisaatioiden uudistukset vaativat laajaa yhteistyötä ja sitoutumista sekä yhteisen arvopohjan luomista. (Ahonen 2017, 19–20.)

Opinnäytetyöni teoreettisen viitekehyksen mukaisesti määrittelen itseni tutkijana Luhmannin systeemiteoreettiseen ajatusmaailmaan viitaten havainnoijaksi. Valitsen tutkijana ne havainnot, jotka itsestäni tuntuvat merkityksellisimmiltä tutkimustani ajatellen ja tekemieni valintojen avulla muodostan asioista luhmannilaisittain systeemiä eli ohjausryhmän toimintaa palvelevia valintoja toden ja epätoden välillä. Teen valintoja, joilla on eniten merkitystä ohjausryhmän yhteistoiminnalle,

strategisen johtamisen kannalta. Merkitysten ymmärtäminen vähentää tutkimukseni kompleksisuutta, kun ymmärrykseni asioiden keskinäisestä vaikuttavuudesta lisääntyy. Merkitykset saan esille havainnoimalla ohjausryhmän toimintaa sekä tekemällä haastatteluja ohjausryhmän jäsenille. Haastattelut sisältyvät Luhmannin ekologisen kommunikaatioteorian ajatusmaailmaan yhteisen ymmärryksen luomisesta saman asian äärelle. Kommunikaatioteoria käsittää tiedon jakamisen ja vastaanottamisen dialogissa, jonka avulla muutokset toiminnassa ovat mahdollisia. (vrt. Jalava & Kangas 2013, 7–8; vrt. Kilpeläinen 2009, 75; vrt. Raiski 2013, 192–203.)

5.3 Teemoittelu analyysimenetelmänä

Analysoin kerätyn tutkimusaineiston laadullisesti, analyysivetoisesti. Analyysivetoisuus tarkoittaa sitä, että empiirinen aineisto on tutkimuksessa keskeistä ja analysointi tapahtuu vertaamalla aineistoa koottuun teoriaan. (Juhila n.d.) Tutkimuksessa induktiivisuus tapahtuu päättelämällä sekä hyödyntämällä tehtyjä havaintoja. Näin on mahdollista laajentaa käsiteltävän asian totuudenmukaisuutta sekä tuottaa uutta tietoa. (Tieteen termipankki 2019.) Aineiston litterointi tapahtui heti viimeisten haastattelujen jälkeen tulkitsemalla aineistoa ja selventämällä aineistosta pois kaikki asiaan kuulumaton. Litteroin kaikki neljä toteuttamaani pienryhmähaastattelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 222–223.)

Litteroinnissa käytin apuna Word-ohjelman tallennustoimintoa, jota hyödyntäen tallensin litteroidut haastattelut. Poistin aineistosta täytesanat sekä toistot ja fraasit, joilla ei ollut merkitystä haastateltavan kertomien asioiden kannalta. Esianalyysin avulla etsin aineistosta alustavasti vastauksia tutkimuskysymyksiini. Tulkitin haastatteluita strategisen johtamisen fokuksesta käsin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136–137.) Litteroidessani haastateltavien puhetta ja kertomia asioita tarkastelin aineistoa ennakkoluulottomasti, fenomenografisella tutkimusotteella. Fenomenografinen tutkimusote perustuu haastateltavien omiin käsityksiin, kokemuksiin sekä arvoihin tutkittavasta asiasta. Fenomenografinen tutkimusote eroaa fenomenologisesta tutkimusstrategiasta siten, että fenomenologinen tutkimusote painottaa tutkijan omien kokemusten ja tutkittavan asian ymmärtämisen pohdis-

kelevaa tarkkailua. Tarkoituksena ei ole muodostaa ennakkokäsitystä tutkittavasta asiasta esimerkiksi teorian avulla. (vrt. Laine 2018, 30–32; Rissanen n.d; Koppa n.d.)

Käytin teemoittelua menetelmänä kerätyn aineiston analyysissä. Teemoittelun avulla voi etsiä ja tarkastella aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä haastateltaville henkilöille ja jotka pohjautuvat teemahaastattelurungon teemoihin. Haastatteluista poimitaan eli litteroidaan ne asiat, joista puhutaan valittujen teemojen mukaisesti. (Teemoittelu n.d.) Esille saattaa nousta myös muita tutkijaa kiinnostavia teemoja, joiden avulla voi tehdä tutkimukselle merkityksellisiä päätelmiä. Esiin nostetut teemat ovat tutkijan tulkintoja haastateltavien henkilöiden sanomisista. Vastauksia tutkimuskysymyksiin rakennetaan niistä todennäköisyyksistä, mitä haastateltavat ilmaisevat eniten haastattelussa esiintyviin teemoihin liittyen. (Hirsjärvi & Hurme 2008,173.)

Opinnäytetyön suunnitelmassa olin määritellyt teemat haastatteluun: verkostoituminen, palveluverkosto, strategia, työnjako, organisaatio, poikkihallinnollisuus, hyvinvointialue, yhteissuunnittelu, toimintatavat ja rahoitus. Haastattelujen pohjalta eniten merkityksiä nousi teemoista: yhteistyö, vuorovaikutus, viestintä, rakenteet, sopimukset, johtaminen, arvot, yhteinen ymmärrys, tieto, tavoitteet ja vastuu. Ne valikoituivat ohjaamaan tutkimukseni empiirisen analyysin tekoa (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Haastattelujen pohjalta jäsenytyneet strategista ajattelua ohjaavat teemat.

➤ OSALLISUUS
➤ YHTEISTYÖ
➤ VUOROVAIKUTUS
➤ VIESTINTÄ
➤ RAKENTEET
➤ SOPIMUKSET
➤ JOHTAMINEN
➤ ARVOT
➤ YHTEINEN YMMÄRRYS
➤ TIETO
➤ VASTUU

Olin tehnyt ATLAS.-ti-ohjelmistoon kolme eri tiedostoa, Johon litteroidut haastattelutiedostot syötettiin. Jokaisesta kolmesta haastattelukysymyksestä oli oma litteroitu tiedosto. Värikoodien avulla erottelin aineistosta teemoihin liittyvät sanat/asiat. Kun olin saanut kaikki aineistot käytyä läpi aloitin tarkastelemaan aineistoa opinnäytetyöni tutkimuskysymysten kautta. Vertasin löytämiäni teemoja tutkimuskysymysten pohjalta tekemiini luokkiin: ohjausryhmän jäsenten näkemykset strategisen johtamisen periaatteista ja näkemykset strategisen johtamisen tavoitteista. Liitin litteroidusta aineistosta löytämäni teemat uudestaan määrittelemieni kahden luokan alle. Selkeästi haastatteluaineiston perusteella teemahaastattelukysymykset 1. ja 2. kuuluivat näkemyksiin periaatteista-luokan alle. Ja 3. teemahaastattelukysymys antoi parhaimmat osumat näkemyksiin tavoitteista. Ensimmäinen kysymys koski lasten, nuorten ja perheiden mukaan ottamista perhekeskustoimintaa suunniteltaessa ja toinen kysymys koski vastuuta strategisesta johtamisesta. Kolmannessa kysymyksessä tiedusteltiin systeemisen ajattelun liitännäisyyttä suhteessa strategiseen johtamiseen.

Käytin apuvälineenä sekä ajattelutyön tukena ATLAS.-ti-ohjelmistoa, joka on Suomessa yleisin käytössä oleva laadullisen tutkimuksen analyysiohjelmistoista. Ohjelmiston avulla on mahdollisuus analysoida esimerkiksi haastatteluja, tekstiaineistoja mm. päiväkirjoja, erilaisia kuvamateriaaleja, äänitiedostoja taikka

videoaineistoja. (ks. Laajalahti & Herkama 2018, 106–108.) ATLAS.-ti-ohjelmisto auttoi jäsentelemään havaintojen keskinäisiä suhteita ja mahdollisti taustamuuttujien nopean vertailun ja ryhmittelyn. Vertailin mm. ohjausryhmäläisten haastatteluaaineistoista vastausten perusteella erilaisia ja samanlaisia diskursseja, samaa tarkoittavia merkityksiä käsiteltävistä teemoista. Hakutulokset ovat helposti tarkasteltavissa ohjelmiston ulkopuolella erilaisilla raportointi, yhteenveto- ja tulostustyökaluilla. Tutkijan omat valinnat ja tulkinnat ovat kuitenkin tutkimusaineistossa tutkimustehtävän kannalta keskeisintä. Hain ja analysoin tutkimukselle merkityksellisimmät asiat, näin ollen tärkein työkalu tutkimuksessa oli oma ajatteluni, jonka perusteella analysoin aineistoani. (vrt. Laajalahti & Herkama 2018, 108–111.)

Koin ATLAS.-ti-ohjelmiston helpottavan analyysin tekemistä. Värikoodein merkattuihin teemoihin oli helppo palata tutkimuksen aikana ja tarkistaa aineistosta kerättyä dataa. Ohjelmisto nopeutti aineiston tarkastelua myös niin, että siihen oli helppo palata myös tutkimustaukojen jälkeen. Uudet löydetty teemat oli helppo merkata ohjelmaan käsittelyä varten. (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2008,173.)

Havainnointipäiväkirjan pitämisellä ei ollut lopulta tutkimukseni kannalta muuta merkitystä kuin toimia tallennuspaikkana muistiinpanojen tekemisessä ohjausryhmän palavereille. Päiväkirjan merkitys lopulliseen tulokseen oli vähäinen.

6 STRATEGISTA JOHTAMISTA OHJAAVAT ELEMENTIT

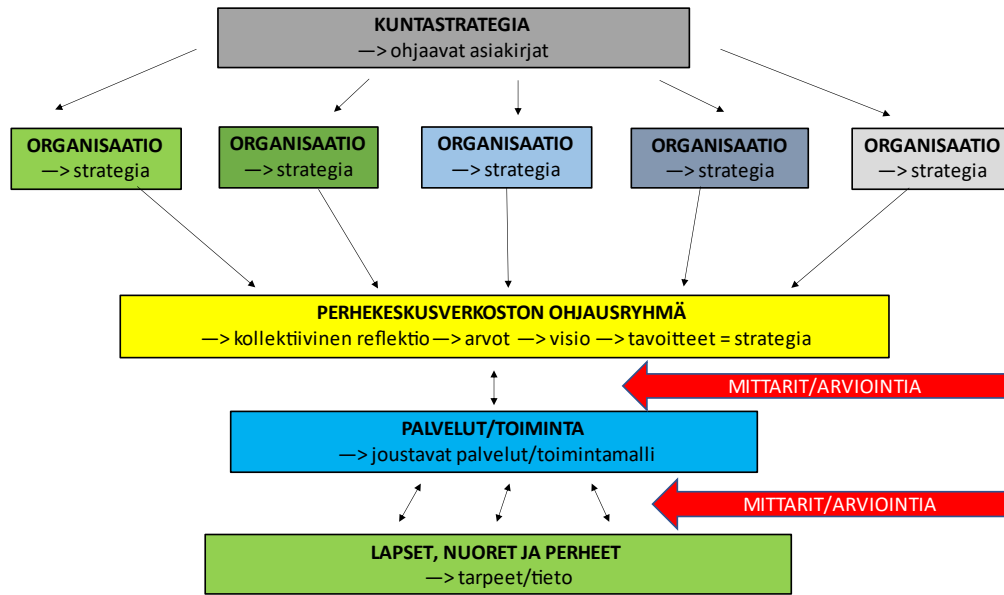
6.1 Esianalyysi ohjausryhmän teemahaastatteluista

Osallistuin Nokian perhekeskusverkoston kesäseminaariin 7.6.2022. Minulta pyydettiin seminaariin avauspuheenvuoroa, johon kokoaisiin toteutettujen haastattelujen pohjalta esianalyysin haastattelujen tuloksista. Perhekeskusverkoston oli tarkoitus hyödyntää tuloksia perhekeskuksen toimintasuunnitelman valmistelussa syksyllä 2022. Tiedossa oli, että hyvinvointialueen aloittaessa toimintansa 1.1.2023, se saattaa muuttaa toimintasuunnitelmaan kirjattuja tavoitteita. Ohjausryhmä oli sitä mieltä, että joka tapauksessa kaikesta saadusta tiedosta olisi hyötyä perhekeskuksen toimintaa suunniteltaessa ja kehitettäessä.

Olin koonnut puheenvuorooni liittyen diasarjan haastattelujen pohjalta, jossa esittelin perhekeskuksen strategisen johtamisen skenaarioita. Puheenvuoroni aluksi esittelin strategisen johtamisen näkökulmaan liittyen Tuomisen ja kumppaneiden (2015) kehittämän osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn metodimallin. Otin mallin strategiseksi näkökulmaksi, koska SOTE-uudistuksen yhdeksi tavoitteeksi oli asetettu kustannusten hillitseminen. Esittelin pohdittavaksi, kuka voi johtaa strategiaa tai olla strateginen johtaja/kehittäjä.

Edellä mainitun mallin mukaan tuotteistaminen perustuu yhteisen ymmärryksen luomiseen asiakkaiden, palveluntarjoajien ja johtamisen välillä. Mallissa ensimmäinen toimenpide on tunnistaa tarve palvelulle ja selkeyttää tavoite. Seuraavaksi tulee kartoittaa nykytilanne tietoa etsimällä ja analysoimalla. Kolmanneksi mallissa kehoitetaan katsomaan palvelua uusista näkökulmista, ravistelemaan vakiintuneita näkemyksiä, jotka saattavat toimia esteenä tunnistaa kriittisiä elementtejä tai uusia, tehokkaampia toimintatapoja. Tämän jälkeen muodostetaan yhteinen näkemys ja arvioidaan lopputulosta, joka viedään käytäntöön. Lopputulos on tarkoitus pitää joustavana ja ketteränä sekä muuntumiskykyisenä tarpeisiin nähden. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 11–18.)

Esittelin seuraavaksi kokoamani kaavion (kuvio 5), jossa hyödynsin empiirisen aineiston esianalyysiä sekä löytämäni tietoa strategisesta johtamisesta.



KUVIO 5. Nokian kaupungin perhekeskusverkoston strategisen johtamisen elementit. (Laine 2022)

Ylimpänä kaaviossa, jossa on esitelty Nokian perhekeskusverkoston strategiseen johtamiseen liittyviä elementtejä, on yhteisenä linjauksena määritelty kaikille toimijoille toimintaa säätelevänä tekijänä Nokian kaupungin kuntastrategia. **Kuntastrategiassa** määritellään tavoitteita koko Nokian kaupunkia koskeviin strategisiin linjauksiin. Lisäksi toimintaan vaikuttavat muut verkoston toimintaa ohjaavat asiakirjat. Arvioinnin sekä erilaisten **mittareiden**, esimerkiksi asiakkaille tehtyjen kyselyiden ja saadun tiedon perusteella, suunnitellaan **palveluita ja toimintaa** perheille. **Arvioinnin** tulee ulottua joka suuntaan osallisuuden varmistamiseksi. Perhekeskusverkoston ohjausryhmän tehtävänä on arvioida suunniteltuja palveluita ja niiden toimivuutta. Arvioinnin perustana toimii sekä asiakkailta että työntekijätasolta saatu tieto asiakaskunnan tarpeista. Ohjausryhmän keskinäinen **reflektio** toimii palveluiden mukauttamisessa tarpeita vastaavaksi. Jokaisesta **eri organisaation** edustajien omista **strategioista** tuodun tiedon perusteella ohjausryhmän on mahdollista luoda yhteinen **arvoperusta** sekä tavat toimia. **Tieto** auttaa määrittelemään mitä tulevaisuudessa toiminnalla on tarkoitus saavuttaa. Tieto mahdollistaa **yhteisen vision** luomisen sekä asettamaan **tavoitteet** toiminnalle. Kaikki johtaa **yhteiseen strategiseen suunnitelmaan**, jossa kuuluu niin asiakkaiden tarpeet (ääni) kuin myös eri organisaatioiden näkemykset (tieto)

sekä tarpeiden perusteella luotu toiminta (joustavat, muuntautumiskykyiset palvelut). Näin toimimalla perhekeskusverkoston toiminta perustuu systemaattiseen tiedolla johtamiseen.

Kokosin esianalyysin haastattelun tuloksista litteroituani ensin kaikki haastattelut kirjalliseen word-muotoon. Tein esianalyysin perinteisemmin, post-it-lappujen ja värillisten merkkausten avulla. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman tarkka tulos haastatteluun osallistuvien henkilöiden näkemyksistä haastattelukysymyksiin ja teemoihin pohjautuen. Kaikille neljälle pienryhmälle esitin samat kysymykset, ja keskustelu meni eteenpäin siten kuin haastateltavat toivat esille omia mielipiteitään ja näkemyksiään kustakin aihepiiristä. Kaikki kysymykset esitettiin samassa järjestyksessä. Fasilitoimalla jätin tärkeimmän työn ohjausryhmän pohdittavaksi, heidän oman strategian luomisen. Puheenvuoroni seminaarissa päättyi kysymykseeni, jonka heille esitin, miten tästä eteenpäin?

6.2 Teemat strategisen johtamisen määrittelemiseksi

Opinnäytetyöni aineisto koostui tekemistäni teemahaastatteluista, jotka toteutin neljässä eri pienryhmässä Nokian kaupungin perhekeskusverkostossa toimiville ohjausryhmän jäsenille. Analyysin pohjana on käytetty kokoamaani tutkimukseni teoreettista viitekehystä. Tarkastelun kohteena ovat myös haastattelujen esianalyysistä saamani tiedot, joita hyödynnän tässä varsinaisessa analyysissä. Vertaan tässä analyysissä saamiani tietoja opinnäytetyöni teoreettiseen viitekehykseen; strateginen johtaminen sekä Niklas Luhmannin (1927–1998) systeemiteoreettiseen ajatusmaailmaan ja hänen luomaansa ekologiseen kommunikaatio-teoriaan. (vrt. Niemelä 2014, 17–38; vrt. Jalava & Kangas 2013, 7–8; vrt. Kilpeläinen 2009, 75; vrt. Jalava 2013, 100–114; vrt. Raiski 2013, 186–203.)

Tutkimukseni on toteutettu analyysivetoisesti. Empiirisen aineiston analyysi on toteutettu fenomenografisella lähestymistavalla, jossa tutkimuksesta koottu teoria sekä tutkimuksen aineisto ohjaa ymmärryksen muodostumista ja soveltuu siten tutkimukseni luonteeseen parhaiten. Fenomenografinen lähestymistapa tähtää tässä tutkimuksessa haastateltavien omakohtaisten sekä yhteisöllisten kokemusten esiin tuomiin merkityksiin. Tutkijana muodostan käsityksiä tekemistäni

havainnoista ja vertaan saamaani tietoa suhteessa kokoamaani teoreettiseen viitekehukseen. Olen tehnyt analyysin teemoittelun pohjalta, koska haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna ja sain näin aikaiseksi lineaarisen jatkumon teemojen käyttämiselle myös tutkimukseni analyysissä. Tämän analyysin teemat on koottu aineistosta tehdyn litteroinnin jälkeen, jolloin teemojen valintaan ovat vaikuttaneet asiat, joihin haastateltavat ovat luoneet merkityksiä vastauksissaan. Teemat valikoituivat lopulliseen muotoonsa varsinaisessa ATLASTI.-ti-ohjelmalla tekemässäni koodauksessa tarkasteltuani aineistoa moneen otteeseen. Oma ymmärrykseni perustui olemassa olevaan tietooni sekä ammatilliseen osaamiseeni. Havainnoin haastateltavien luomia merkityksiä käsiteltäviin asioihin jo haastattelutilanteessa ja valitsin tutkijana mukaan ne teemat, joista koin saaneeni eniten merkityksiä esille vastauksissa. Teemoittelu-menetelmässä oleellista on huomata, että haastattelussa käytettyjä teemoja täytyy analyysissä rikastaa ja muuttaa tuomalla uusia löydettyjä teemoja käsittelyyn. Jos näin ei toimita on vaarana, että tutkimuksen sisällönanalyysi toteutetaan tutkijan ennako-odotusten pohjalta, jolloin tutkimuksen validius sekä eettisyys kyseenalaistuu. (Vilka 2023, 170–172.; Günther, Hasanen & Juhila n.d; Juhila n.d.; Fingerroos & Oikari 2019, 2.)

Tekemissäni teemahaastatteluissa olivat samat kysymykset, samassa järjestyksessä kaikille neljälle pienryhmälle. Haastattelukysymykset olivat: 1. Miten mielestäsi lapset, nuoret ja perheet tulisi ottaa huomioon perhekeskustoimintoja suunniteltaessa? 2. Kenelle mielestäsi kuuluu vastuu strategisesta johtamisesta? 3. Miten koet systeemisen ajattelun liittyvän strategiseen johtamiseen?

Teemahaastattelujen esianalyysiin perustuen ensimmäiseen kysymykseen liittyen teemoista nousi esille *osallisuus*. Toiseen kysymyksen vastausten teemoiksi nousivat pohdinnat *yhteistyöstä, vuorovaikutuksesta ja viestinnästä*. Vastuun nähtiin olevan ohjausryhmällä/palkatulla koordinaattorilla. Kysymyksen aihepiirissä puhututtivat myös *rakenteet, sopimukset ja johtaminen*. Kolmanteen kysymykseen pohdintoja tuotti *yhteistyö, luottamus, joustavuus ja tavoitteet*. Tärkeäksi nostettiin myös *tiedon saaminen ja yhteisen ymmärryksen luominen*. Haasteiksi nousivat kaikkien kysymysten perusteella *vastuun jakautuminen ja määrit-*

tely, käsitteiden ymmärtäminen, määrittely ja kirkastaminen. Haasteita vastauksien perusteella koettiin siitä, miten ymmärretään oma vastuu ja miten tämä vastuu määritellään.

Olen purkanut analyysin teemojen alle, jotka nousivat haastattelujen perusteella merkittävästi esille. Analyysissä käytetyt strategista ajattelua ohjaavat teemat on esitelty taulukossa 2. Käsiteltävät teemat kulkevat analyysissä limittäin toistensa rinnalla, jolloin saatujen tulosten merkittävyys korostuu. Teemoja on perustee-tonta käsitellä pelkästään omina kokonaisuuksinaan asiayhteyksien liittyessä usein toisiinsa. (vrt. Rissanen n.d.) Teemojen yhdistettävyydellä toisiinsa tavoit-telen luotettavuuden luomista tutkimukselle.

6.2.1 Osallisuuden merkitys perhekeskustyöhön

Sosiaali- ja terveystalvveluista ei voi puhua ilman osallisuutta. Tämä kävi selkeästi ilmi haastattelun aineistoa läpikäydessäni, jossa osallisuuteen liittyvä teema nousi automaattisesti puheiden keskiöön jokaisessa haastatteluryhmässä. Perhekeskustyö on yksi sosiaalisen varhaisen tuen muoto. Osallisuuden merkittä-vyyttä todistaa myös se, että Suomen perustuslaissa (731/1999, 6 §) korostetaan yhtenä kansalaisten perusoikeutena yhdenvertaisuutta. Siitä voidaan päätellä, että tasa-arvoisesti toimimalla mahdollistetaan osallisuus toimintojen suunnitte-luun, antamalla oma ääni/mielipide päätösten tekemisen tueksi. Tämä koskee niin perhekeskuksen työntekijöitä kuin asiakkaitakin. Mahdollisuus vaikuttaa asi-oihin on yksi sosiaalisen työn perusta, johon olen viitannut ihmisten hyvinvoinnin lähteenä (vrt. Sosnet 2014; Ahokas 2021, 26–27.) Teoriaosuudessa viittasin myös systeemiseen ihmiskäsitykseen, joka korostaa ihmistä psyykkisenä, fyysi-senä sekä sosiaalisena kokonaisuutena (vrt. Niemelä 2014, 17–38.). Näin ollen voi päätellä, että sosiaalinen systeemi viittaa silloin myös osallisuuteen, joka se-littää osallisuuden teeman korostumisen myös vastaajien puheissa.

Haastatteluissa vastaajat nostivat vahvasti esille näkemyksen osallisuuden mer-kityksestä periaatteena palveluita/toimintoja suunniteltaessa. Vastaajat mainitsi-vat tarveperustaisuuden palvelujen tuottamisessa. Heidän mielestään tarpeiden kartoittaminen on tärkeätä, jotta voidaan tuottaa sellaisia palveluita mitä asiakas-kunta tarvitsee. Nähtiin, että tarpeiden kartoittamiseen tarvitaan verkostoa, joka

koostuu ammattilaisista, seurakuntalaisista, kolmannesta sektorista ja kansalais-toimijoista. Tarpeiden kartoittamiseen tuli vastaajien mielestä vahvasti ottaa mukaan myös palveluiden käyttäjät ja osallistaa heidät palveluiden suunnittelemiseen. Yhteisen suunnittelun merkitys näkyi vastauksissa. Tämä näkemys todentuu strategisen johtamisen kehittämistä kuvaavassa kaaviossani (kuvio 3).

...tämmöiseen palveluverkoston pitäisi jo lähtökohtaisesti olla aina mukana palveluiden käyttäjiä... otetaan mukaan siihen koko verkoston työskentelyyn. (vastaaja pienryhmä 4)

O'Hagan, MacRae, O'Connor & Hill (2020) totesivat monimenetelmätutkimuksessaan, että yhteistyöprosessissa on tärkeää varmistaa, että paikallisyhteisöjen monipuoliset tarpeet ja kokemukset ymmärretään ja kuullaan erilaisia mielipiteitä. Aktiivinen yhteistyö yhteisöjen kanssa tasa-arvon edistämiseksi ja eriarvoisuuden poistamiseksi on olennainen osa osallistuvaa päätöksentekoa ja julkisten resurs-sien kohdentamista. Skotlannissa tehdyssä tutkimuksessa todettiin, että tasa-arvolainsäädännön vaatimusten tehokas integraatio osallistavan budjetoinnin prosesseissa vaatii institutionaalista sitoutumista ja analysointia onnistuakseen. Tämä tutkimus todistaa haastateltavien näkemystä osallisuuden merkityksestä suunnitteluprosessissa. Josta seuraa, että myös perhekeskustoiminta on osa so-siaalityön varhaista tukea tasa-arvoisuuden ja yhdenvertaisuuden lisäämiseksi suhteessa palveluiden käyttäjiin. Tutkimuksen mukaan osallisuudella voi vaikut-taa myös SOTE-uudistuksen mukaiseen kustannustehokkuuteen oikein kohden-nettujen palveluiden avulla, joka on mahdollista päätöksien perustaksi kerätyn tiedon pohjalta.

Kettunen (2021, 21.) määrittelee osallisuuden olevan osa toimijuutta, jossa ko-rostuu yksilön oman toiminnan kokemuksen merkityksellisyys. Hän viittaa tällä henkilökohtaisen vaikuttamisen mahdollisuuteen ja sitä kautta toimintaan sitou-tumisena. Kettusen (2021) mukaan osallisuus on miellelyhtymä johonkin kuulu-misesta, jossa oma toiminta määrittelee kuinka osallinen, on jossakin kokonai-suudessa. Hän toteaa osallisuuden olevan ”me”-yhteisö (vrt. Juholin 2017, 122–126.), ei niinkään rakenteista, prosesseista, toimija-asetelmista taikka suhteista koostuva yhteiskunnallinen systeemi, kuten Luhmann (1964, 2000) määrittelee systeemiteoriassaan (vrt. Jalava 2013, 100–104.). Itse päättelen, että osallisuu-den voisi käsittää yhteiskunnallisessa systeemissä (perhekeskuksessa) toimi-vana ”me”-yhteisön toiminnaksi.

”Me”-yhteisö ajatus esiintyy myös Olatunji, Nwachukwu, Worlu, Ogunnaike & Abimbolan (2017) Nigeriassa tekemässä kirjallisuuskatsauksessa, jolla he toteivat palvelun laadun, ja työntekijöiden työpäätöksiin osallistumisella olevan merkittävä ja myönteinen suhde. Palvelun oikea-aikaisella toteutuksella ja edustajien osallistumisen välillä todettiin olevan myönteinen suhde. Lyhyen aikavälin osallistumisella toimintaan ei ollut niin positiivista suhdetta. Kun työntekijät saavat osallistua päätöksentekoon, lisää se vastuuntuntoa ja tunnetta tärkeästä organisaation jäsenyydestä. Suosituksena on, että työntekijät saivat osallistua kaikkeen suunnitteluun sekä päätöksentekoon, konsultointiin ja esittelyyn. Organisaation menestys riippuu työvoiman koko kapasiteetista tuoda uusia ideoita ja toimintatapoja yhteiseen käyttöön. Tässä tutkimuksessa painopiste oli osallistavan päätöksenteon ja yrityksen suorituskyvyn tutkiminen. Tästä voimme päätellä, että osallisuuden avulla on mahdollista luoda yhteenkuuluvuudentunnetta ja sitouttaa yhteiseen päätöksentekoon strategian luomiseksi sekä tavoitteiden asettelemiseksi toiminnassa (yhteistyö).

Päätöksentekoon osallistuminen ohjausryhmässä vaatii osallisuuden lisäksi keskustelun dialogisuutta. Yhteissuunnittelun näkökulmasta haastatteluissa vastaajat korostivat dialogisuuden merkitystä. Dialogia tuli vastaajien mielestä käydä niin asiakkaiden kuin verkostossa toimivien tahojen kanssa, joka heidän mielestään sitouttaa eri osapuolet toimintaan. Tätä näkemystä todistaa myös verkostomaista työtettä esittelevä tutkimus, jossa toimintaan sitoutuminen vaatii osallisuutta tiedon jakamisessa eri osapuolien välillä (vrt. Norris, White, Nowell, Mrklas & Stelfox 2017). Dialoginen kanssakäyminen, vuorovaikutus on yksi osallisuuden muoto, jotka todentuvat edellä esitetystä tutkimuksesta sekä kokoamassani kaaviossa strategisen johtamisen kehittämisestä (kuvio 3). Norris ja kumppaneiden (2017) tutkimuksesta voi päätellä myös verkostomaisen työtavan soveltuvuudesta osallistavaan toimintatapaan. Dialogissa kaikilla osapuolilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun ja tuoda omia näkemyksiänsä esille, yhteiseen käyttöön.

Pohdintaa aiheutti se, miten käsitteet ymmärretään ja määritellään. Haastattelu-ryhmissä oltiin kuitenkin yhtä mieltä siitä, että yhteisillä keskusteluilla on mahdollista luoda yhteistä ymmärrystä asioista ja varmistaa, että puhutaan samoista asioista, samoilla käsitteillä. Tällä koettiin estävän tulkinnan harha; tulkitaan asioita

väärin ja tulee väärinymmärryksiä. Koettiin myös, että toimintaan on helpompi lähteä mukaan silloin, kun on ollut itse vaikuttamassa ja luomassa yhteistä strategiaa. Tämä näkemys korostaa osallisuuden vaikuttavuuden merkitystä, kuinka merkitykselliseksi tehdyt suunnitelmat koetaan ja kuinka niihin sitoudutaan toiminnan tasolla. Täten voi päätellä, että keskustelujen tarkoituksena on selkiyttää käsitteitä, jotta yhteinen ymmärrys asioista on mahdollista saavuttaa. Käsitteistä olisi hyvä avata mihin on tarkoitus pyrkiä, miten tavoitetta arvioidaan sekä mikä on toimintasuunnitelma. Yhdessä luodut tavoitteet mahdollistavat yhteisen kehittymisen/oppimisen, jota yhdessä mietityt tavoitteet tukevat. Oppimisen tarpeet voi kartoittaa osaamisen avulla. Kouluttautumisen avulla osallistetaan toimijat yhdessä oppimiseen. (Ristikangas, Ristikangas, Lönnroth & Ristikangas 2021, 93–95; vrt. Vuorinen 2013, 182.)

6.2.2 Yhteistyö, vuorovaikutus ja viestintä strategisessa suunnittelussa

Merkitykselliseksi nostettiin yhteistyö ja sen avoimuus. Pidettiin tärkeänä, että avoimesti viestitään asioista eri suuntiin ja jaetaan työtä toimijoiden kesken ja heidän välillään. Tämä vaatii haastateltavien mielestä keskustelua arvoista. Keskustelua niistä asioista mitkä kullekin toimijoille on heidän näkökulmastaan tärkeitä ottaa huomioon palveluita suunniteltaessa ja toteutettaessa. Arvoiksi voidaan määritellä myös vastauksissa usein mainittu asiakkaan äänen kuuleminen ja tarpeisiin vastaaminen. Ryhmien vastauksissa näyttäytyi myös vaikuttavuuden merkitys. Ei tahdota tuottaa toimintaa taikka palveluita, mitä asiakkaat eivät tarvitse. Taikka huonona pidettiin myös sitä, että kysytään käyttäjäkunnalta mielipidettä asioissa, mutta mielipiteet ja ehdotukset eivät kuitenkaan näyttäytyä palvelujen suunnittelussa ja toteutuksessa. Sitä pidettiin turhauttavana ja resurssien tuhlaamisena, myös asiakkaiden näkökulmasta katsottuna.

...sitä avoimuutta ja sitä, että nyt opitaan tästä ja miten voitaisiin tää tehdä paremmin...jotenkin on se semmoinen arvioiva kulttuuri, oppiva kulttuuri ja yhteisö. (vastaaja pienryhmä 1)

Avoimella vuorovaikutuksella/dialogilla on mahdollista luoda, haastateltavien mukaan, yhteinen strategia, jossa eri toimijat tekevät ja toteuttavat toimintaa omalla tavallaan, mutta yhteisen tavoitteen mukaisesti. Vastuu yhteisen strategian jalkauttamisesta koettiin kuuluvan kaikille toimijoille. Avoimella vuorovaikutuksella

on mahdollista ratkoa esiin tulevia haasteita ja ongelmia, jotka mahdollisesti olisivat esteinä toteutettavalle toiminnalle. Monet haastateltavat pohtivat tarvitaanko siihen yhteisiä sopimuksia esimerkiksi työnjaosta, jolla olisi mahdollista poistaa toiminnan päällekkäisyyttä. Yhteisen strategian luominen toteutuu haastateltavien mielestä siten, että otetaan eri organisaatioiden omista strategioista osia ja luodaan niiden avulla oma toimiva yhteinen strategia. Haastateltavat kokivat, että avoimen dialogin, yhteissuunnittelun avulla on mahdollista saavuttaa yhteinen tahtotila, yhteiset tavoitteet, systeeminen toimintamalli ja yhteinen strategia (vrt. kuvio 5). Yhtä mieltä oltiin siitä, että yhteinen strategia auttaa luomaan tarvittavat rakenteet, joiden puitteissa eri toimijat toteuttavat toimintaansa oman näköisesti, yhteisillä arvoilla. (vrt. Kilpeläinen 2009, 75.)

Verkostossa toimiminen, strateginen ajattelu, johtaminen tarvitsee systeemistä ajattelua, jonka avulla luodaan tavoitteita. (vastaaja pienryhmä 3)

Meillä on semmoinen yhteinen ymmärrys siitä strategiasta ja sen jalkauttamisen merkityksestä ja käydään sitä avointa keskustelua... (vastaaja pienryhmä 2)

Haastateltavien haluan toimia avoimesti ja dialogisesti todentuu useiden eri toimijoiden (poliittiset päätöksentekijät, ylin johto, lähiesimiehet ja työntekijät sekä asiakkaat lähiverkostoineen) suunnittelemassa ja kehittämässä dialogisen johtamisen toimintamallissa; Varhainen avoin yhteistoiminta (VAY). Sen lähtökohtana on toimia lasten, nuorten ja perheiden kanssa mahdollisimman varhain, avoimesti ja hyvässä yhteistyössä. Periaatteina kehitetyssä johtamisen mallissa ovat yhteisten palveluiden turvaaminen. Mallissa otetaan vastuu itsestä ja lähimmäisistä ottamalla huolet puheeksi. Tarkoituksena on toimia yhteistyössä lähiverkostojen kanssa sekä tukea osallisuutta. Mallin mukaisesti on tarkoitus toimia avoimesti ja yhdessä yhdistämällä palveluihin sekä tuki että kontrolli. Mallissa pidetään huoli yhteistoiminnan jatkumisesta, ei leimata ketään sekä puututaan tarvittaessa rakenteellisiin tekijöihin. (THL 2022.) VAYn malli todentaa esianalyysiin kokoamani kaavion soveltuvuuden perhekeskuksen strategisen toiminnan elementeistä (kuvio 5). VAYn malli viittaa sosiaalityön varhaisen tuen muotoon, jota perhekeskustoiminta myös edustaa. Tämän kaiken toteutuminen vaatii perhekeskustoimijoilta monen suuntaisen sekä luottamuksen saavuttamista asiakaskunnassa. Asiakkaiden tarvettansa tulla kuulluksi, että luottamusta suhteessa toisiin organisaation

edustajiin ja päättäviin tahoihin. Luottamuskyseminen tuli esille haastattelussa yhtenä toiminnan arvona.

Tämän vuoksi dialogisen vuorovaikutuksen yhtenä tarkoituksena on mahdollistaa organisaation yhteistä oppimista sekä yhteistoimintaa pitkäjänteisesti. On tarkoituksen mukaista kyseenalaistaa oletukset sekä olemassa olevat rutiinit, niiden toimivuus, ja sen kautta ohjata prosesseja uusiin suuntiin. Tärkeätä on moniäänisyys sekä yhteisen ymmärryksen luominen, luottamuksen ja arvostuksen synnyttäminen. Dialoginen vuorovaikutus on yksi työntekijöiden oman hyvinvoinnin lähde, kuulla sekä tulla kuulluksi. Yhdessä ajattelemisen on kokemuksiimme liittyvien merkitysten tarkastelemista, yhteistä tutkimista. Mainitsin tämän kollektiivisen reflektion tärkeyden strategisen johtamisen elementtejä esittelevässä kaaviossa (kuvio 5). Reflektiivisen dialogin tarkoituksena on käsitellä ja tutkia tietoa mitä ohjausryhmän jäsenillä on käsiteltävään aiheeseen liittyen. Yhdistämällä jokaisen organisaation edustajan omista strategioista tärkeät elementit yhteen olemassa olevan tiedon kanssa ja dialogisesti keskustelemalla/neuvottelemalla luoda toiminnalle yhteinen arvopohja. Sitä kautta määritellään tavoitteet sekä suunnataan katsetta myös tulevaan. Näin saadaan aikaiseksi ohjausryhmän yhteinen strategia. Strategia, jonka toimivuutta täytyy aika ajoin tarkastella ja muuttaa tarpeiden mukaisesti. Tämän kaltainen reflektiivinen dialogi on mahdollista ryhmässä/verkostossa, joka toimii tasavertaisesti sekä kunnioittavasti, luottamalla muihin jäseniin. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 147–148.)

Viestinnän merkitys korostui myös ryhmien vastauksissa. Koettiin, että on tärkeätä viestiä toiminnasta moneen suuntaan. Muutamissa keskusteluissa nousi esille palveluista tiedottamisesta yhteisellä ”palvelutarjottimella”, josta asiakaskunnan olisi helppoa etsiä itselleen sopivaa sekä tarpeisiin perustuvaa palvelua.

...syntyy se palvelutarjotin...pitäisi olla koottu jotenkin samalle alustalle näille perheille tarjollekin...tässä tietysti pitäisi ajatella vähän laajemmin ihan maakunnan tasolla, että pystytään tarjoamaan sekä lähipalveluita ja kuitenkin kaikkia palveluita perheille. (vastaaja pienryhmä 3)

Laajamittaisempaan viestintään sopivat erilaiset sähköiset toiminta-alustat, joita voi hyödyntää niin palveluiden esittelyyn, tarjontaan kuin myös toiminnan arvioimiseenkin. Sähköisten alustojen yhteiskäyttö luo arvopohjaa ja hyötyä yhteisesti

tarjottaville toiminnoille ja jokainen uusi tulija lisää siellä olevaa arvopohjaa omilla näkemyksillään. Alusta-ajattelussa keskeistä on verkostovaikutuksen käsite, jossa suoraan voi vaikuttaa kustannuksiin, mm. markkinointikustannukset jäävät vähäisemmiksi. Epäsuorasti vaikutus näkyy erilaisina yhteistoiminnallisina mahdollisuuksina, joihin sähköistä alustaa voi käyttää. (Valtioneuvosto 2016, 12–13.) Käyttöoikeuksia jakamalla, esim. palveluiden käyttäjille, alustat edistävät yhteistoimintaa. Alustoilla voidaan kehittää uusia innovaatioita taikka palveluita, joita organisaatiot voivat käyttää omien tavoitteidensa sekä toimintansa toteuttamisen tukena. Asiakkaiden osallistamista uusien palveluiden ideointiin/innovaatioiden kehittämiseen esittelin kokoamassani kaaviossa (kuvio 5). Alusta-ajattelusta seuraa yhteistyön lisääntymistä sekä osallisuuden mahdollistumista esim. asiakkaille kotoa käsin, käyttämällä internetpohjaisia alustoja yhteisen suunnittelun apuna. Asiakkaiden osallistaminen antaa mahdollisuuden myös sisäisen yrittäjyyden muodostumiselle. (vrt. Kuusisto & Kuusisto 2015, 177–179, 188.)

Organisaatioiden on opittava tekemään asioita yhdessä siten, että vaikka tekijät vaihtuisivat toiminnot säilyvät. Näin varmistetaan kokonaisuutta palveleva yhteinen toiminta. Onnistuminen vaatii kumppaneiden ja heidän toimintatapojansa tuntemista sekä keskinäistä luottamusta. (Harisalo, 2021, 233–235.) Haastattelussa mainittiin toive selkeästä palvelukartasta, jota pystytään päivittämään tarpeen mukaisesti. Tärkeätä oli toiminnan varmistaminen myös silloin kun ohjausryhmässä tapahtuu henkilövaihdoksia. Koettiin, että toiminta ei voi olla pelkästään ihmisistä kiinni. Tiedon jakamisen tärkeys korostui näissä mielipiteissä. Erään haastateltavan mielestä sähköisen palvelukartan voisi koota samojen nettisivujen alle ja sillä voisi haastateltavan mukaan vähentää myös palveluiden tarjoamisen päällekkäisyyksiä.

6.2.3 Rakenteet ja sopimukset strategian luomisen tukena

Vastaajat olivat sitä mieltä, että perhekeskustoiminnan strateginen systeemi tarvitsee toiminnan toteuttamisen ja jalkauttamisen tueksi toimivat rakenteet. Rakenteita koettiin tarvitsevan jo siksi, että toiminnassa on mukana useita eri toimijoita, eri toimintojen tasoilla. Koettiin, että dialogista vuorovaikutusta on vaikea toteuttaa ilman toimivia rakenteita. Pohdintaa aiheutti se, että tarvitaanko toimi-

joiden välille sopimuksia. Sopimuksilla koettiin myös turvaavan/sitouttavan toimintaan siten, että ne velvoittaisivat olemaan mukana kehittämistoiminnassa, sekä oman toimintansa että perhekeskusverkoston. Poikkihallinnollisen verkostotoiminnan koettiin tarvitsevan rakenteet sekä sopimukset, jotta toimijat tietävät kuka tekee mitäkin ja kuka toimintaa strategisesti johtaa ja kuka toiminnasta vastaa.

...pitää olla resurssit kunnossa, pitää olla vastuut kunnossa...se on se, josta rakennetaan se muoto sille minkä sisällä sitä toimintaa sitten tehdään...se tietty kehikko...olla semmoinen, mikä täytyy luoda selkeäksi. (vastaaja pienryhmä 4)

Verkostoissa toimiminen sekä niiden johtaminen eroaa yksittäisestä organisaatiosta siten, että valtasuhteet muuttuvat sopimusluonteisiksi. Poikkihallinnollisesti toimiminen rajoittaa valinnanvapautta yksittäisillä toimijoilla, jolloin muutoksista ajoissa informoiminen on tärkeätä. Verkostoissa toimiminen vaatii toimijoilta sitkeyttä, voimavaroja sekä suunniteltua ajankäyttöä. Verkostot mahdollistavat yhdessä oppimisen. (Harisalo 2021, 222.)

Haastateltavien näkemykset todentavat Luhmannilaisen ajatusmaailman toiminnan uudistamisesta eri organisaatioiden välillä. Organisaatiot, jotka rakenteellisesti sekä toiminnan tasolla kytkeytyvät yhteen, tarvitsevat organisaation jäsenten välistä yhteistyötä sekä sopimuksia. Sopimukset auttavat kiinnittymään esim. muiden organisaatioiden strategioihin taikka systeemeihin. (vrt. Jalava 2013, 105–114.) Alhanen (2016, 94–96.) toteaa teoksessaan, että yhteistoiminta voi olla epävarmaa ja tarvitsee siksi yhteisesti laadittuja sopimuksia. Sitoutuminen toimintaan sekä yhteisiin tavoitteisiin pitkäjänteisesti ei ole helppoa. Epävarmuustekijöitä synnyttää toimintaan osallistujien tasa-arvoiseen kohteluun pyrkiminen. Erityisen vaikeaa on yhteisien tavoitteiden ja visioiden luominen, tehtävienjako sekä vastuista sopiminen. Yhteistoiminta toisaalta vaatii siten myös jonkinlaista vallankäyttöä. Vallankäyttöä kaihtamalla on uskottu, että yhteistoiminta toteutuu ilman valtasuhteita. Riittävällä vallankäytöllä (esim. toimintaa ohjaavan koordinaattorin avulla ja tuella) järjestetään/sovitaan ihmisten voimasuhteet yhteen ja suunnataan ne yhteisten tavoitteiden asettamiseksi (keskinäiset sopimukset toiminnan toteuttamisesta). Tästä seuraa vallankäytön oikeudenmukaistamista myös osallisuuden näkökulmasta. Tarvitaan joku, joka kokoaa, koordinoi asiat ja

mielipiteet yhteen, joiden perusteella on mahdollista tehdä demokraattisia päätöksiä palveluiden tarjoamisen suhteen asiakkaiden hyväksi kuten Alhanen (2016) toteaa teoksessaan.

Vastaajia mietitytti paljon ja he kokivat haasteena sen, miten tulevaisuudessa taataan perhekeskustoiminnan jatkuminen siten, että pystyttäisiin tarjoamaan asiakkaille niitä palveluita mitä he tarvitsevat. Eri toimijat pystyvät kyllä tarjoamaan tiettyjä palveluita yhteistyössä toisten toimijoiden kanssa omilla resursseillaan, mutta huolta herätti ne palvelut, joihin tarvittaisiin esimerkiksi kunnalta tai hyvinvointialueelta tukea.

...miten ne sitten huomioidaan siinä jatkossa...kuinka paljon kaupunki...kuinka paljon hyvinvointialue antaa jotain resursseja... (vastaaja pienryhmä 2)

...miten ne kustannukset jaetaan nykyisiin budjetteihin tai mikä se sitten hyvinvointialueella on... (vastaaja pienryhmä 2)

Poliittinen päätöksenteko kunnissa määrittelee ja tekee linjaukset siitä, miten valtionosuudet kunnissa jaetaan eri organisaatioiden välillä. Laki kunnan peruspalveluiden valtionosuudesta (618/2021) säättää kunnille maksettavasta tuloerästä, mutta sitä ei olla korvamerkitty mihinkään tiettyihin palveluihin, vaan kunnat päättävät avustuksen jakamisesta itse. Kunnat hyötyvät valtionosuuksista jakamalla saamansa avustuksen mahdollisimman kustannustehokkaasti. Hyvinvointialueiden käynnistymisen myötä vuoden 2023 alusta kuntien osuuksia leikattiin ja siirrettiin hyvinvointialueille. Kuntien valtionosuuksiin on myös odotettavissa lisää leikkauksia vuodesta 2024 alkaen. (Kuntaliitto n.d.) Useat haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että perhekeskustoimintaa varten tulisi asettaa kunnissa oma budjetti toiminnan varmistamiseksi.

Kuntien valtionosuuksien leikkauksista voi seurata avustusten jakautumisen epätasaisuus kunnan sisällä. Tarvittaisiin tahtotilaa poliittisessa päätöksenteossa panostaa rahoitusta varhaiseen tukeen, johon perhekeskustoiminta perustuu. Toinen haaste kunnissa on se, saavatko ne tarpeeksi verovaroja perustehtävien/palveluiden tuottamiseen ja investointeihin. Tämän tiedon perusteella haastateltavien huoli toiminnan/palveluiden tuottamisen pysyvyydestä/jatkuvuudesta on perusteltua. Kuntien rahoituksen jakautuminen tulee aiheuttamaan pohdintoja poliittisessa päätöksenteossa, jos uuden pääministeri Orpon hallistuskaudelle

(2023–2027) määrittelemät hallitusohjelman mukaiset leikkaukset mm. sosiaali- ja terveystalvasta tulevat toteutumaan. Jo nyt kuntaliiton sivustolla esitetään kritiikkiä siitä, että kuntien ja hyvinvointialueiden työnjakaminen juuri terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi tulee aiheuttamaan epäselvyyttä, kun hallitusohjelmassa tätä ei kerrota selvästi. Kunnille tulee lankeamaan todennäköisesti tulevaisuudessa suuri maksajan rooli erilaisten tukipalveluiden kohdalla, kun kuntien valtionosuuksien leikkaukset menevät hyvinvointialueiden hyväksi, siellä järjestettäviin palveluihin. Ja kunnille jää omien toimintojensa sopeuttajan rooli. Ja käykö sitten niin, että jälleen kerran kunnissa päädytään pienentämään rahoitusta varhaisesta tuesta, esimerkiksi perhekeskustoiminnasta ja siirretään johonkin akuutimpaan kohteeseen? (Punakallio 2023.)

Tästä seuraa, että perhekeskustoimintaa haastavat yhteiskunnalliset epävarmuustekijät vaativat jonkinlaisia rakenteellisia sopimuksia. Vaikka perhekeskusten toiminta on tietyllä tavalla turvattu (vrt. THL 2020-2023; vrt. LAPE n.d; vrt. Hastrup, Pelkonen & Varonen 2021, 1–2; vrt. THL 2021; vrt. Hastrup, Pelkonen & Normia-Ahlsten 2019, 9, 8; vrt. Sosnet n.d.) ei se kuitenkaan estä rahavirtojen kohdentumista esim. tietyille toiminnan tasolle perhekeskusverkostossa (vrt. Kuntaliitto n.d.). Sen vuoksi rahoituksen mahdollinen kiristäminen kunnallisella tasolla, joka uhkaa kaventaa palveluiden tuottamista, voidaan tätä uhkaa ehkäistä jo ennakkollisesti tulevaisuuteen suuntautuneella ajattelulla, visioinnilla. Kunnissa täytyy miettiä mahdollisia toimenpiteitä, joiden avulla palveluita saataisiin toteutettua edes jollakin tasolla. Tämä vaatii strategisesti sovittuja käytänteitä (kuviot 3 ja 5).

6.2.4 Strateginen johtaminen perhekeskusverkostossa

Johtaminen on ollut keskeinen teema tässä opinnäytetyössä, tarkemmin kuvattuna strateginen johtaminen. Haastateltavien vastauksista voi päätellä heidän strategisen johtamisen periaatteensa olevan verkostopainotteista osallisuuteen keskittyvää johtamisen mallia. Haastateltavat kokivat, että johtaminen vaatii verkostossa toteutettavaa poikkihallinnollista työtä. Yhdessä mietitään asioita ja tehdään päätöksiä. Vahvasti haastatteluissa tuli ilmi, että strategisen johtamisen vastuu olisi ohjausryhmällä, joka määrittelee raamit toiminnalle. Yhteistyö ja yh-

teinen suunnittelu sekä kaikkien tahojen mukaan ottaminen, heidän mielipiteidensä kuuleminen olivat myös haastateltaville merkityksellisiä asioita. Näitä asioita tuli esille kaikkien haastatteluryhmien vastauksissa. Viestinnän merkitys yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi nousi esille myös muutamien ryhmien vastauksissa johtamiseen liittyen. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että strategisen johtamisen edellytys on perhekeskusverkoston systemaattinen toiminta. Ohjausryhmän tulee kerätä tietoa päätöstensä perustaksi, viestiä toiminnasta monen suuntaisesti ja arvioida toiminnan vaikuttavuutta sekä suunnata katsetta myös tulevaisuuteen, visioida. Palautteen/arvioinnin merkitystä ei juurikaan korostettu, se nousi esille vain muutamassa vastauksessa. Se ikään kuin ohitettiin.

Täytyy katsoa sitä kokonaisuutta ja ymmärtää niiden eri osasten vaikutukset siihen systeemiin. (vastaaja pienryhmä 1)

Julkista terveydenhuoltoa varten Ruotsissa kehitetty Stamina-malli on tukimalli, jolla on tarkoitus hallita systemaattisesti työympäristöä. Se on työntekijöitä osallistava ja perustuu kolme kertaa vuodessa pidettäviin palavereihin. Palaverissa keskustelun aiheina ovat työn perusarvot, tavoitteet sekä päämäärät ja nykytilanteen arviointi. Keskiössä on myös millaisena työntekijät haluavat työympäristön olevan ja millä toimenpiteillä tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Lopuksi työntekijät tekevät analyysin, jossa he määrittelevät yhden toiminnon, johon keskitytään ja laativat sen toteuttamiseksi toimintasuunnitelman. Osallisuus toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen on voimaannuttava kokemus sekä edesauttaa tehokkuutta työssä, jota taasen edesauttaa toistuvasti saatu palaute. Tutkimushankkeen keskiössä olivat ylimmät esimiehet, lähiesimiehet sekä työntekijöiden kokemukset systemaattisesta työympäristön johtamisesta. Osallistava johtaminen lisää työntekijän vastuunottamista työntuloksista sekä edesauttaa itsensä ja omantyön johtamista sekä avoimen vuorovaikutuksen lisääntymistä. Esimiehen tuki osallisuuden mallissa koettiin tärkeäksi, yhteisöllisen viestinnän mahdollistajana. (Hellman, Molin & Svartengren 2019, 2, 3, 10–12.)

Stamina-malli toimisi perhekeskusverkoston ohjausryhmän ajattelun mukaisena systemaattisena toiminnan mallina. Tämä Ruotsissa kehitelty malli todistaa systemaattisesti toimivan strategisen johtamisen eri elementtien (kuvio 5) luomat mahdollisuudet myös perhekeskustoimintaa ajateltaessa. Ohjausryhmän haastatelussa esiin tuoma toive koordinaattorin mukana olemisesta ryhmän toiminnassa,

jota koordinoi tehtävään asetettu henkilö, todennäköisesti sitouttaisi ryhmän jäsenet toimintaan esitellyn Stamina-mallin mukaisesti.

Haastatteluissa vastaajien keskuudessa oman esihenkilön tuki toimintoja toteutettaessa ja suunniteltaessa koettiin tärkeäksi. Sen koettiin antavan vapauden toimia suunnitelmallisesti tavoitteiden eteen, johon osallistava johtaminen tähtää. Vastaajien mielipiteeseen, oman esihenkilön tuesta itsenäisten päätösten tekemisessä, asettuisi ajatusmaailma myös sisäisestä yrittäjyydestä. Sillä tarkoitetaan yrittäjämäistä toimintaa organisaatiossa. Sisäisen yrittämisen ajatusmaailman mukaisesti toimimalla organisaation yhteisiä tavoitteita lähdetään suunnittelemaan uusista näkökulmista, aikaisemmin poikkeavista tavoista. Tästä seuraa, että työntekijän uskallus kokeilla ja myös mahdollisuus saada kokeilla ja toteuttaa toimintaa, siten kuin itse sen kokee mahdolliseksi tavoitteiden kannalta, lisääntyy. Yrittäjämäinen toiminta on tapa, jonka avulla yksilö tai ryhmä kunnallisessa yksikössä parantaa kykyään saada aikaan muutoksia. Heille syntyy halu kehittää toimintaa uusilla tavoilla/innovaatioilla. He selviytyvät muutoksista, epävarmuudesta sekä epäselvistä tilanteista miettimällä itse keinoja ongelmallisissa tilanteissa, joista selviytyminen tuottaa henkilökohtaista tyydytystä. Yrittäjämäinen toiminta tarvitsee vuorovaikutuksellista keskustelua, siihen tietoisesti varattua aikaa esihenkilötason ja työntekijöiden välillä, jotta muutokseen vaadittua kehittämistoimintaa on mahdollista suunnitella taikka toteuttaa. Sisäisen yrittäjyyden malli sitouttaa työntekijät kehittämistoimintaan, mahdolliseen visionääriseen strategian suunnitteluun, luomalla vahvan kokemuksen osallisuudesta, oman työn merkittävyydestä sekä yhteisistä arvoista. (Heinonen 2001, 3–7, 10.)

Vastaajien kokema esihenkilön tuen tärkeys sekä sisäisen yrittäjyyden malli osaltaan kumoaa Luhmannilaista (1964) ajatusmaailmaa siinä, että hän teoriassaan keskittyy organisaatiosysteemiin kokonaisuutena, jossa yksilöt vaikuttavat ja tekevät päätöksiä yhdessä. Valtasuhteita ei korosteta (esihenkilö-työntekijä). Luhmannin (1964) teorian mukaan toimijat eivät tarvitse esihenkilön lupaa tai tukea vaan työntekijät toimivat ja tekevät päätöksiä itsenäisesti. Luhmannin (1964) organisaatiosysteemiajattelussa korostuu moniäänisyyden valta, johon osallistava toiminta tähtää. (vrt. Jalava 2013, 100–104; vrt. Jalava 2013, 105–114.) Haastattelujen vastauksista voidaan kuitenkin päätellä, että yhteinen (moniääninen)

suunnittelu tarvitsee kuitenkin tuekseen jonkun henkilön, joka käyttää oikeudellista valtaa päätöksissä sekä ohjaa ja kokoaa suunnitelmia yhteen. Jota esihenkilön-koordinaattorin toiminta mallina voisi edustaa.

Näin ollen haastattelujen perusteella ohjausryhmää tulisi koordinoida hallitusti esimerkiksi palkatun koordinaattorin, tiiminvetäjän avulla. Koordinaattorin tulee johtaa ja pitää ns. ”langat käsissä”, kutsua ohjausryhmää kokoon sekä pitää yhteyttä kaikkiin ohjausryhmän osapuoliin. Strategisen suunnittelun ja siitä johdetun toiminnan takaamiseksi haastateltavat pitivät tärkeänä, että toiminnalle on saatava myös oman organisaation ylempien tahojen tuki. Sen koettiin mahdollistavan ohjausryhmän suunnitelmien toteuttaminen toiminnan tasolla. Tästä seuraa, että tarvitaan viestintää joka suuntaan alhaalta ylös ja toisinpäin poikkihallinnollisen strategisen työn onnistumisen takaamiseksi. Tätä monen suuntaista viestintää kuvasin strategisen johtamisen kehittämistä sekä elementtejä esittelevissä kaavioissani (kuvio 3 ja 5).

...siellä täytyy olla se, joka sitä hommaa johtaa ja joka kerää ja joka pitää langat käsissä. Se verkostokin lähtee siihen ihan eri lailla, kun ne tietää, että nyt on tällöinen tyyppi, joka tekee sitä. (vastaaja pienryhmä 4)

...me tarvitaan koko se kunnallinen kenttä kaikkine toimijoineen ja myöskin muut toimijat ketkä sitä johtaa, että se onnistuu se poikkihallinnollinen strateginen työ. (vastaaja pienryhmä 1)

Järvensivu (2019, 138) toteaa kirjassaan, että verkostotyö ei ole päämäärätöntä yhteistä ajankäyttöä, vaan yhteisestä toiminnasta huolehtimista myös kohtaamisten ulkopuolella. Verkostoissa laadukas toimiminen vaatii yhteisesti sovittujen tehtävien viemistä omiin organisaatioihin tehtäväksi ja toteutettavaksi. Järvensivun (2019) mukaan on tärkeitä, että omista organisaatioista tulleita ideoita jaetaan yhteisissä verkostoissa, jolloin fasilitaattorin tärkeä tehtävä on tukea toimintaa myös yhteisen verkoston ulkopuolella. Hän kannustaa testaamaan verkostossa esiin tuotuja ideoita omissa organisaatioissa ja viemään ideoita omille esihenkilöille toiminnassa toteutettavien päätösten tueksi. Järvensivun (2019) näkemys fasilitaattorin roolista verkostomaisessa työssä tukee edellä mainitsemaani kuvausta ohjausryhmän toiminnan koordinoimisesta, joka oli haastateltavien mielestä merkityksellistä toiminnan onnistumisen kannalta. (vrt. Hellman, Molin & Svartengren 2019, 2, 3, 10–12.)

Järvensivun (2019) näkemys tukee osallistavaa johtamistyyliä sekä strategian jalkauttamista käytäntöihin. Osallistava johtaminen tarkoittaa kuulluksi tulemista, ei sitä, että kaikki tekevät kaikkea. Osallistava toiminta vaatii diversiteettisyyttä eli monipuolisuutta, moniarvoisuutta, monimuotoisuutta jne. Osallistavan johtamisen sekä strategiatyön periaatteita ovat: yhteistyö (aktivointi ja rohkaisu), luovuus, yhteiset visiot, selkeä päätöksenteko, toteutuksen varmistaminen, prosesseista oppiminen sekä suunnan muuttaminen opitusta. Suunnitelmien tulee olla joustavia, toimintaa tulee kytkeä aikaisempiin kokemuksiin ja toiminnalle täytyy asettaa selkeät raamit. Tavoitteena osallistavassa toiminnassa on ilon tuottaminen itselle sekä muille. (Koskinen 2021, 148.) Nämä näkemykset tukevat osallistavan johtamisen periaatteita, joita esiintyy luvussa, jossa esittelen verkostomaisia työtapoja (vrt. luku 5.3). Samoja johtamisen tapoja ryhmätasolla esiteltiin myös verkostomaisen osallistavan yhteissuunnittelun mallissa. (vrt. Hrivnak ja kumppanit 2021; vrt. Niemelä 2014, 17–38.) Haastateltavien vastauksissa korostui tahtotila osallistavan johtamisen mallin mukaiselle toiminnalle, jossa kaikkia on kuultu ja kuunneltu. Sekä kaikki mukana olevat tahot osallistetaan toiminnan suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen sekä yhteisten päätösten tekemiseen.

6.2.5 Strategista toimintaa ohjaavat arvot

Arvoihin perustuvia lähteitä ei ollut juurikaan mukana opinnäytetyöni teoreettisen viitekehysten aineistossa. Arvomaailman avaaminen tässä yhteydessä ei ollut pääällimmäinen ajatus, minkä pohjalta aineistoani kokosin. Arvot nousivat kuitenkin haastatteluaineistosta esille vastauksissa. Yhteisten arvojen määrittelemisen sekä luottamuksellisen suhteen syntyminen jäsenten välillä on kuitenkin tärkeä tekijä yhteistyön onnistumisen kannalta, joka haastatteluissakin kävi ilmi. Arvoiksi haastateltavat nostivat erilaisuuden huomioimisen ja kunnioittamisen palveluita tuottaessa. Vastaajien mielestä palveluiden tulee olla joustavia ja muunneltavissa olevia. Heidän mielestään tulee olla valmis tekemään ja kokeilemaan uudenlaisia ratkaisuja. Tämä vaatii keskusteluita työn ja vastuun jakamisesta toimijoiden välillä. Selkeiksi arvoiksi nousivat pohdinnat siitä, tuotetaanko palveluita yksilö- vai ryhmäperustaisesti sekä työnjaosta ja siihen liittyvien sopimusten tekeminen. Vastaajien mielestä työnjakaminen vaatii sopimusten tekemistä sekä yhteisen ymmärtämisen mahdollisesti oman toiminnan tuottamisen rajaamisesta, resurssien yhdistämisestä.

Ranta (2021) toteaa teoksessaan, että työyhteisön kehittämiskulttuuriin vaikuttavat työntekijän henkilökohtaisen elämän arvot sekä minkälainen arvomaailma organisaatiossa vallitsee. Arvot rakentuvat vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Arvoilla on tapana juurtua käytännöiksi ajan kuluessa. Arvojen muodostumiseen vaikuttavat koetut tunteet, joka herättää halun toimia yhteisten normien mukaisesti. Rannan (2021) näkemys tukee ohjausryhmän haastattelujen vastauksissa sitä, että yhteisen arvomaailman luominen on merkityksellistä toiminnan kannalta. Eteen tulevia vaikeita ratkaisuja tehdään/valitaan sen mukaisesti, mikä koetaan tärkeäksi/arvokkaaksi. Syntyy arvoratkaisu. Arvot eivät synny miettimällä, ne tiedostetaan, sanoitetaan ja asioille annetaan yhteinen merkitys. Arvomaailman mukaisesti johdetaan itseohjautuvia ryhmiä, joissa valintatilanteissa toimitaan ilman tarkkarajaisia sääntöjä sekä kannetaan vastuu päätöksistä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että vastuu päätöksistä on ohjausryhmällä. Arvoristiriidat esimerkiksi työn toteuttamisen tavasta voivat johtaa kehittämistoimenpiteisiin, joilla on tarkoitus muuttaa toimintaa siten, että se on kaikkien toimijoiden mielestä hyvää ja ryhmän arvomaailmaa vastaavaa. Arvot ryhmässä määritellään yhdessä, niistä sovitaan ja ne kirjataan toimintasäännöksi. (Ranta 2021, 109–113.)

Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että kaikki verkostossa toimivat osallistetaan yhteiseen suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen. Osallisuus toiminnassa oli haastateltaville selkeästi yhteisen arvomaailman perusta. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että tiedotetaan toiminnasta avoimesti ja luodaan siten myös luottamusta niin suhteessa asiakkaisiin kuin toisiinkin toimijoihin. Luottamuksen syntymistä heikentää haastateltavien mukaan käsitteiden ymmärtämättömyys. Yhteistä tavoitetta on hankala luoda, jos ei ymmärretä mitä toinen osapuoli tarkoittaa. Yhteisen strategian luominen vaatii haastateltavien mielestä yhteistä puhetta, miten yhdessä on tarkoitus toimia.

...jotta me saavutettaisiin se tietty lopputulos, me tarvitaan monen eri toimijan yhteistä työtä. (vastaaja pienryhmä 1)

Poikkihallinnollisessa organisaatiosysteemissä, niin kuin perhekeskusverkosto, on keskinäisen luottamuksen saavuttaminen keskeistä. Niin kuin arvot myös luottamus perustuvat tunnetiloihin. Luottamusta koetaan yksilön ja ryhmän välillä ja toisin päin. Toiminta, jota toteutetaan taikka eri organisaatioiden välinen yhteistyö, joko herättää yksilöissä taikka ryhmässä luottamusta tai sitten ei. Luottamus

instituutioissa syntyy yksilöiden välisestä toiminnasta ja on siten merkityksellistä yhteisön toimivuuden kannalta. Avoimesti tietoa jakamalla esim. omista toimintatavoista, edesauttaa yhteisen ymmärryksen syntymistä, joka lisää luottamusta jäsenten välille. Luottamuksellisessa ilmapiirissä uskalletaan ottaa riskejä ja vastuuta toiminnasta sekä on halukkuutta sopeuttaa omaa toimintaansa rakentavasti suhteessa muihin toimijoihin. Luottamuksella johdetaan ohjausryhmää ja ryhmän kehittymistä on mahdollista johtaa. Luottamus syntyy myös määrittelemällä yhteiset tavoitteet sekä kartoittamalla jäsenten osaamisalueet ja kehittämisen kohteet. Vaikuttava luottamuksen lähde syntyy kiinnipitämällä sovituista asioista. Tämä näkökulma tuli esille myös haastatteluissa. Luottamusta toisia kohtaan täytyy olla myös silloin, kun koetaan haasteita. Keskinäinen luottamus on toiminnan arvoperusta. (Stenvall & Virtanen 2021, 164–165.) Anttonen (2022, 90–92.) korostaa johtamispuheessaan luottamuksen syntymisen tärkeyttä. Hänen mukaansa avoin keskustelu, asioista avoimesti tiedottaminen sekä toimintakulttuurin kehittämiseen satsaaminen synnyttää luottamusta.

Yhteisöjen merkitystä organisaatioiden verkostoitumiseen on tutkittu vähänlaaisesti. Tällaisina arvoyhteisöinä voi toimia esimerkiksi kolmannen sektorin toimijat, seurakunnat ja erilaiset järjestöt. Arvoyhteisöjen voima on heidän toimintaansa ohjaavat arvot, periaatteet sekä normit, varsinkin silloin, kun ollaan tekemisissä vaikeiden asioiden kanssa. Yhdenmukaisesti opitut tavat sekä tottumukset ohjaavat sekä koordinoivat heidän omissa organisaatioissaan tekemiä valintoja sekä auttaa toimimaan tavoilla, joita pidetään yleisesti hyväksyttävänä. Arvoyhteisöjen sekä julkisten organisaatioiden yhteistyötä ja yhteistä toimintaa voi kehittää myös yhteisten sähköisten alustojen avulla, jotka mahdollistavat yhteistyön reaaliajassa. (Harisalo, 2021, 232.) Nämä Harisalon (2021) mainitsemat arvoyhteisöjen toimintakulttuuria säätelevät merkitykset tukevat Anttoson (2022) mielipidettä hyvästä luottamusta herättävästä johtamisen tavasta. Ja todentavat siten haastateltavien näkemystä luottamuksen merkityksestä organisaatiosysteemissä.

6.2.6 Perhekeskustoiminnan lähtökohtana yhteinen ymmärrys ja tieto

Toimintojen toteuttaminen edellyttää kokonaisvaltaista ilmiöiden ymmärtämistä, jossa tiedon jakaminen on keskiössä. Ymmärtäminen auttaa hahmottamaan suunnittelua sekä avaa toimijoille käsityksen minkälaisia reunaehtoja toiminnan

toteuttamiselle on asetettu tai miten reunaehdot vaikuttavat suunnittelussa käytettävään luovuuteen. Yhteisten merkitysten ymmärtäminen luo toimintaan yhteisöllisyyttä, joka vuorovaikutuksellisessa ympäristössä auttaa yhteistyön tekemistä. (Stenvall & Virtanen 2021, 155–15.) Haastateltavat pitivät tärkeänä yhteisen ymmärryksen luomista siitä mitä toiminnalla on aikomus tavoitella. Jos ei ymmärretä, miksi joku tavoite on asetettu, ei toimintaankaan tahdota sitoutua. Lähtökohtana yhteisesti pidettiin asiakkaita ja heidän tarpeitaan. Ajateltiin myös, että tulee tunnistaa jokaisen eri organisaation oma näkemys siitä, mitä asiakastoiminnalla on siellä tavoitteena. Se vaatii yhteistä keskustelua arvoista. Yhtä mieltä oltiin siitä, että kuntalaiset ovat yhteisiä ja heidän hyvinvointinsa, ilon tuottaminen on se mitä tavoitellaan toiminnalla. Vastaajien näkemys todistaa luhmannilaisen ajatusmaailman siitä, miten tietoa tulisi hyödyntää poikkihallinnollisten päätösten tekemisessä. Sekä näkökulmien ymmärtämisen tärkeydestä tiedon jakamisessa että toiminnan suunnittelussa (vrt. Raiski 2013, 192–203.)

Muiden toimijoiden omien arvojen ymmärtäminen auttaa yhteisten arvojen luomisessa sekä tavoitteiden asettelussa ja lisää luottamuksen syntymistä suhteessa toisiin toimijoihin. Tavoitteena haastateltavat pitivät arvojen luomista siten, että verkoston sisällä eri toimijat pitävät muita toimijoita ja heidän toimintaansa yhtä tärkeänä, tasavertaisena ja arvokkaana kuin omaakin toimintaansa.

Lähtökohta pitäisi olla niin, että asiakkaan tavoitteet on meidän tavoitteita...sitä systeemistä luottamuksen rakentamista, yhteinen ymmärrys, avoin dialogi. (vastaaja pienryhmä 2)

Yhteisen ymmärryksen luomisessa haastatteluryhmät korostivat tiedon jakamista toimijoiden kesken ja välillä. Vuorovaikutus ja suunnittelun dialogisuus nousi täten avainasemaan. Koettiin, että vastuuta ei voi jakaa ilman dialogisia keskusteluita, joiden avulla saavutetaan yhteinen ymmärrys siitä, mitä kukin eri organisaation edustaja korostaa omassa toiminnassaan ja haluaa tuoda yhteiseen suunnitteluun mukaan. Vastuun osalta koettiin myös, että työnjaon tulee olla selvillä, jotta kyetään toimimaan kyllin tehokkaasti ja kohdentamaan resurssit oikeaan kohteeseen, oikeaan asiakaskuntaan. Tällä estetään palveluiden päällekkäisyyttä, mikä koettiin resurssien tuhlaamisena, kustannustehottomana toimintana. Haastatteluryhmät korostivat tiedolla johtamisen merkitystä yhteisen ymmärryksen, strategisten suunnitelmien ja kehittämisen perustana. (vrt. Raiski 2013, 192–203.) Haasteltavien näkemystä tukee myös Juholinin (2017) mukaan kokoamani

kaavio (kuvio 2), jossa selkeän tiedottamisen, vastuullisen dialogin sekä yhteisöllisyyttä rakentavan viestinnän avulla on mahdollista rakentaa yhteistä ymmärrystä käsiteltävän ilmiön ympärille. Kaaviossa ymmärryksen sekä strategian mukaisesti toimiminen vaatii johdettua keskustelua, jonka toteuttajana voisi olla esimerkiksi ohjausryhmän koordinaattori, joka huolehtii keskustelujen etenemisestä sekä vision laadinnasta kuten Koliada (2020) seuraavassa kappaleessa todistaa.

Koliada (2020) totesi vertailevassa tutkimuksessaan strategisen kehittämisen keskeisien osien olevan ydinosaaminen, synergiaetu sekä arvon luominen. Tehokkaan ja selkeästi tulevaisuuteen suuntautuva ja strategisiin toimiin kykenevän johtajan rooli tärkeä. Visio tulee välittää kaikille työntekijöille. Strategisen ajattelun omaavat johtajat kykenevät luomaan uutta; kertomalla suunnitelmista sekä näyttämällä esimerkkiä. Johtajan tulee keskittyä strategian kehittämisessä vision luomiseen. Visio edellyttää päämäärää, arvojen luomista, jotka ovat tarkoituksen mukaisia ja joissa on tilaa tunteille. Visio on työntekijälle tieto siitä, mitä organisaatiossa on tapahtumassa tulevaisuudessa. Haastateltavat kokivat, että tiedon jakamisella, yhteisen ymmärryksen luomisella on mahdollista luoda yhteinen tavoite toiminnalle. Tavoitetta tarkastellaan ja arvioidaan systemaattisesti ja luodaan edellytyksiä tulevaisuudessa tarvittaville toimenpiteille/visioille. Haastateltavat kokivat myös, että suunnittelutyö pysyy kasassa ohjausryhmän toimintaa koordinoivan fasilitaattorin (johtamisen rooli) avulla.

Weiss, Lillefjell & Magnus (2016) korostivat tekemässään kirjallisuuskatsauksessa saatavilla olevan tiedon tutkimisen tärkeyttä terveyttä edistävien ohjelmien kehittämisessä sekä täytäntöön panossa. Paikallisella tasolla se vaatii tunnistamaan kehittämisen tarpeet parhaiden tulosten saavuttamiseksi. He toteisivat tärkeimpien tavoitteiden saavuttamisessa olevan yhteistoiminnallinen päätöksenteko, tavoitteista ja päämääristä sopiminen, paikallinen suunnittelu ja toiminta, tehokas johtaminen, luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen, resurssien saatavuus, dynaaminen lähestymistapa, realistinen aikataulutus ja koulutettu sekä osaava henkilökunta. Toiminnan selkeys ja johdonmukaisuus edistävät kehittämistyötä asioiden parantamiseksi tutkijoiden mukaan. Edellä mainitut toiminnot vaativat keskinäistä kommunikaatiota ja viestintää onnistuakseen. Tavoitteena haastateltavat pitivät sitä, että kaikki toimijat olisivat osallisia yhteisen strategian suunnittelussa ja luomisessa. Tämä näkemys tukee Luhmannin ekologista

kommunikaatioteoriaa, jossa tavoitteena on tiedon jakaminen, vastaanottaminen sekä yhteisen ymmärryksen luominen. Ja jossa tieto aiheuttaa väistämättä muutoksia yhteiskunnallisten järjestelmien sisällä. (vrt. Kilpeläinen 2009, 75.)

Yhteissuunnittelua edistää ja helpottaa haastateltavien mielestä tiedon jakaminen toisille verkostossa. Tiedolla johtaminen nousi vahvasti esille kaikissa pienryhmissä. Ilman tietoa on huono tehdä hyviä suunnitelmia ja tuottaa vaikuttavaa, asiakaslähtöistä toimintaa. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että tiedon avulla on myös mahdollista luoda toiminnalle merkitystä sekä sitouttaa eri toimijat yhteisiin tavoitteisiin. Tieto edistää yhteisen ymmärryksen luomista siitä, miten eri organisaatioissa toimitaan samojen asioiden äärellä. Haastateltavat pitivät tavoittelemisen arvoisena kokonaiskuvan luomista tiedon avulla, jolla saavutetaan käsitys siitä mitä ollaan tekemässä ja tavoittelemassa. Tiedolla johtaminen tarkoittaisi haastateltavien mukaan sitä, että tietoa jaetaan eri tasoille, ylhäältä alas ja toisinpäin käyttäjätasolle asti ja arvioidaan tavoitteiden toteutumista ja ollaan valmiita muuttamaan tehtyä strategiaa sekä asettamaan uusia tavoitteita saadun palautteen, tiedon avulla. (vrt. Mahdi & Nassar 2021) Tämän näkemyksen olen koonnut strategisen johtamisen elementtejä kuvaavaan kaavioon (kuvio 5).

...siihen ohjausryhmään tai projektiryhmään tai suunnitteluryhmään pitää olla käyttäjätietoa, se pitää olla läsnä siinä suunnittelussa. (vastaaja pienryhmä 4)

Virtanen, Stenvall & Rannisto (2015, 12, 14, 18.) esittivät artikkelissaan, että kaikki oppiminen tapahtuu tiedon avulla. Oleellista on se, miten tietoa tulkitaan yhdessä sekä vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Strateginen johtaminen tiedon avulla voi myös aiheuttaa toimijoiden välille kompleksisuutta. Joka aiheutuu siitä, että tiedon tuottaminen suunnataan omien arvojen, tarpeiden ja halujen mukaisesti kohteisiin, jotka koetaan itselle tärkeiksi. Usein on myös niin, että heikkoudet ja säästäminen suunnitteluvaiheen tiedontuotannossa ja hyödyntämisessä aiheuttavat ongelmia sekä puutteita toteutettavassa toiminnassa. Tämä aiheuttaa sen, että suunnitteluvaiheessa tietoa on tarkoituksella jätetty huomioimatta, sitä on vähätelty tai jopa sivuutettu kokonaan. Positivistinen, mekaaninen ajatuskaava lähtee liikkeelle havainnoista, jossa asiat tapahtuvat tietyssä ajassa ja paikassa. Tehdyt havainnot siirretään hyödynnettäväksi toisessa kontekstissa olevaan aikaan ja paikkaan. Tarkoituksena on, että toiminta muuttuu ja mukautuu kulloisiinkin tarpeisiin. Tällöin toiminta on tarveperustaista, jota haastateltavat toivat esille

puheenvuoroissaan. Toiminnan tarveperustaisuuden takia tiedolla johtaminen edellyttää objektiivista, luotettavasti ja systemisesti tuotettua tietoa. Tämä edellyttää lähtökohtien ymmärtämistä sekä tiedon asemointia kulloisenkin haasteen taikka ongelman äärellä. Yhteisen ymmärryksen luontia, jota haastateltavat pitivät tärkeänä toiminnan kannalta. Haastatteluryhmät korostivat tiedolla johtamisen merkitystä strategisten suunnitelmien ja kehittämisen perustana. (vrt. Raiski 2013, 186–190.)

Vähiten pohdintaa herätti haastattelujen perusteella lakien tuomat vaatimukset toiminnalle. Yleisesti koettiin, että siitä oli kaikilla yhteinen ymmärrys, miten lakisääteisesti toimintaa tulisi toteuttaa. Tästä päättelen, että haastateltavilla oli tiedossa, miten kuntastrategia määrittelee jokaisen toimijan toimintaa kunnassa sekä sen, että kunnasta tulee raamit toiminnalle ja raamien sisällä toimintaa toteutetaan. Mietintää ei myöskään aiheuttanut jokaisen toimijan omat strategiat, joita heidän täytyy noudattaa omissa organisaatioissaan. Haasteen yhteiselle toiminnalle ja tavoitteiden asettamiselle voi tuoda, jos näitä olettamuksia ei ohjausryhmässä avata ja keskustella mitä ne jokaisen toimijan toiminnan kannalta tarkoittavat. Yhteisen ymmärryksen sekä tiedolla johtamisen tueksi ohjausryhmäläisten tulisi yhdessä tutustua esimerkiksi tässä opinnäytetyössä esittelemiini asiakirjoihin (mm. maakunnalliset- ja kunnalliset asiakirjat sekä Nokian seurakunnan strategia että kansallisiin asiakirjoihin, joihin MLL:n toiminta perustuu), jotka määrittelevät sekä ohjaavat lakisääteisesti perhekeskustyötä. Yhteinen pohdinta lisää tietoa ja sitouttaa toimintaan kuten tiedolla johtaminen sekä tavoitteiden asettelu edellyttää. (vrt. Jalava 2013, 105–114.)

6.2.7 Strategisen johtamisen vastuun jakautuminen

Vastuukysymystä en ollut mitenkään käsitellyt kokoamassani strategisen johtamisen teoreettisessa viitekehyksessä. Vastuukysymystä ei ollut myöskään avattu perhekeskusten kehittämisen ja vakiinnuttamisen työpaperissa. Työpaperi perustui asioihin, mitä tarvitaan perhekeskusten toimintasuunnitelmassa ottaa huomioon. (vrt. Hastrup, Pelkonen & Varonen 2021.) Miellän kuitenkin vastuukysymyksen yhdeksi aiheeksi johtamisen tematiikassa. Olin valinnut vastuuteeman myös

yhdeksi kysymykseksi haastatteluun; Kenelle mielestäsi kuuluu vastuu strategisesta johtamisesta? Vastuuteema näyttäytyi myös merkityksellisenä vastaajien puheissa.

...kyllä se vastuu on siinä kaikilla toimijoilla. (vastaaja pienryhmä 2)

Näkemykset strategisen johtamisen vastuusta koettiin, ohjausryhmän haastatteluiden perusteella, kuuluvan kaikille toiminnassa mukana oleville tahoille, ohjausryhmässä mukana oleville. Kaikki neljä haastatteluryhmää toivat esille yhteisen suunnittelun tärkeyden. Vastuun koettiin olevan myös sitä, että kaikki ovat osallisia suunnittelussa ja kaikkien mielipiteitä tulee kuunnella. Viestinnän merkitys korostui myös tätä kautta. Sitoutuminen toimintaan edesauttaa vastuunottoa asioissa.

Ihmiset yleensä lähtee paremmin toteuttamaan ja jalkauttamaan asioita, missä on ollut itse mukana vaikuttamassa. (vastaaja pienryhmä 3)

Kaikissa haastatteluryhmissä oltiin myös yhtä mieltä siitä, että kokonaisvastuu toiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä olisi ohjausryhmällä. Ohjausryhmä koostuu eri organisaatioiden edustajista sekä muista kulloisellekin toiminnalle keskeisistä henkilöistä. Vastaajat nostivat toiminnan toteuttamisen haasteiksi vastuun jakautumisen ohjausryhmän jäsenten kesken. Haasteita vastauksien perusteella koettiin siitä, miten ymmärretään oma vastuu ja miten tämä vastuu määritellään. Tärkeänä haastattelujen perusteella vastuukysymykseen koettiin, että ohjausryhmän jäsenillä tulee olla selvillä ja ymmärrys omasta roolistaan tässä monialaisessa ryhmässä. Koettiin, että täytyy ymmärtää, mikä vastuu on ohjausryhmään kuulumisessa. Vastuuseen koettiin kuuluvan mm. tavoitteiden toteutumisen seuraaminen ja siitä viestiminen muille ohjausryhmän jäsenille. Tätä monen suuntaista viestimisen näkökulmaa esittelin esianalyysin tulosten perusteella kokoamaani kaavioon strategisen johtamisen elementit (kuvio 5). Koettiin, että ohjausryhmä antaa raamit toiminnalle, mutta eri toimijat toteuttavat toimintaa ”oman näköisesti” raamien puitteissa. Tätä ajatusta pidettiin peruseriaatteena.

Verkostossa, johtamisessa löytyy myös siinä se vahvuus, että meillä on monialainen ryhmä katsomassa asiaa...pienemmällä ryhmällä siinä helposti jää jotakin näkökulmia huomioimatta... (vastaaja pienryhmä 2)

Poikkihallinnollisessa verkostossa toimiminen edellyttää yhteisvastuuta. Yhteisvastuu eroaa yksilön vastuusta siten, että yksilövastuussa tehtävät jaetaan ja jokainen hoitaa oman osuutensa. Yhteisvastuullisessa toiminnassa kyse ei ole pelkästään siitä, miten yksilöt toimivat. Vaan sen seurauksena vastuualue laajenee siten, että ohjausryhmä-tiimissä vastuu on kaikilla myös yhteisesti tehtävästä työstä. Yhteisvastuun muotoa korostettiin haastattelujen vastauksissa. Yhteisvastuuseen kasvaminen on prosessi, jota esim. koordinaattorin on johdettava. Arvioinnin sekä yhteisten keskustelujen avulla on mahdollista mitata ja reflektoida kollektiivisesti onnistumisia sekä luoda yhteistä ymmärrystä yhteisvastuulliseen systeemiin kuuluvista asioista. Keskusteluissa jokaisen jäsenen äänen (osallisuuden) kuuleminen luo merkityksiä (tietoa jakamalla) omista arvoista käytännön työssä, jonka avulla luottamusta muihin toimijoihin on mahdollista rakentaa. ”Yhteinen päämäärä luo perustan yhteiselle vastuulle, jossa jokainen tiimiläinen kantaa vastuuta yhteisen tavoitteen saavuttamisesta,” Tästä voi päätellä, että yhteisvastuullisesti ajattelemisen todentuu käytännöntasolla ”Me”-puheena. Kuten on todettu osallistamisen olevan kuulumista johonkin, jossa voi vaikuttaa omalla toiminnallaan tehtäviin päätöksiin (vrt. Kettunen 2021, 21.). (Ristikangas, Ristikangas, Lönnroth & Ristikangas 2021, 332–337.)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Strategisen johtamisen peruseriaatteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut tuottaa tietoa siitä, miten strategisen johtamisen olisi mahdollista toteutua Nokian kaupungin perhekeskusverkostossa. Etsin empiirisessä analyysissä vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni; ”Millaisia näkemyksiä Nokian kaupungin koordinoiman perhekeskusverkoston ohjausryhmän jäsenillä on strategisesta johtamisen periaatteista?” Analyysin perusteella saamani tulokset ohjausryhmän näkemyksistä strategisen johtamisen peruseriaatteista on esitelty taulukossa 3. Taulukossa on esitelty ne teemat, joiden avulla on mahdollista määritellä strategisen johtamisen perustaksi luotavat periaatteet, joiden avulla ohjausryhmä on kykeneväinen luomaan toiminnalle yhteiset linjaukset ja tavoitteet.

TAULUKKO 3. Ohjausryhmän näkemykset strategisen johtamisen peruseriaatteista.

Strategisen johtamisen peruseriaatteet
Osallisuus
Tarpeiden kartoittaminen
Yhteistyö, yhteissuunnittelu
Avoin dialogi, vuorovaikutus
Rakenteet ja sopimukset
Arvokeskustelut
Tiedon jakaminen

Strategisen johtamisen merkittävänä periaatteena saaduissa haastattelun tuloksissa näyttäytyi **osallisuus**. Osallisuutta ei voi ohittaa silloin, kun on kyse sosiaalisen työn varhaisen tuen muodosta, jota perhekeskustoiminta edustaa. Osallisuuden merkitys korostuu tasa-arvoisessa toiminnassa suhteessa asiakkaisiin. Verkostomaisesti toimiessa sosiaalisessa systeemissä osallisuutta ei voi myöskään ohittaa. Osallisuuden merkitys korostuu vaikuttavien palveluiden suunnitte-

lussa, jossa tarkoituksena olisi saavuttaa myös kustannustehokkuutta palveluiden tarjoamisessa. Asiakkaiden toiveet ja tarpeet tulevat silloin keskiöön. Saamissani tuloksissa osallisuuden merkittävyyttä korostaa myös opinnäytetyöni Niklas Luhmannin (1927–1996) luoma teoria yhteiskunnassa vallitsevista funktioista, eri organisaatiosysteemeistä. Systemit eivät voi toimia keskenään ilman osallisuutta. Saamani tulokset täten todentavat osallisuuden merkityksen yhtenä strategisen johtamisen periaatteena. (vrt. Jalava 2013, 100–104.)

Systemeillä, verkostoilla on tapana säädellä itseään, luoda kaaoksesta uutta järjestystä (työn kehittäminen), jossa erilaiset kytkökset, kontekstit ja suhteet auttavat yksittäisten asioiden ymmärtämistä. Yhteistyö ja vastavuoroinen reflektiivisyys toiminnasta sekä sen merkityksestä asiakaskunnalle avaa mahdollisuuden vuoropuhelulle, dialogiselle kanssakäymiselle, jossa erilaiset näkökulmat rikastavat toimintaa. Systemit ovat jatkuvan muutoksen alla. Muutoksia organisaation systeemeissä aiheuttavat erilaiset mittaamisen tavat: asiakaskyselyt, barometrit, indikaattorit jne. Vaikuttavin mittaamisen tapa on kuitenkin osallistuminen. Osallisuus on siten merkityksellisin arvioinnin mittari siihen, onko osattu järjestää sellaista toimintaa, joka kiinnostaa tai onko perhekeskustyö kiinnostavaa, jotta sen suunnitteluun ja tavoitteiden asetteluun halutaan osallistua? Vuoropuhelut sekä osallisuus toiminnassa tekevät työstä ja toiminnasta vaikuttavaa. Organisaation perustehtävää hyödyntämällä saadaan avattua mahdollisuuksia kehittämiselle, tiedon aktiivisen hyödyntämisen avulla. (Onnismaa 2021, 116–118.)

Asiakaskunnan **tarpeiden kartoittamiseen** tarvitaan toimivaa verkostoa, jossa kaikkien osallisten mielipiteet sekä näkemykset otetaan huomioon. Tarpeiden kartoittamisen avulla on mahdollista poistaa palveluita, joita ei käytetä taikka lisätä tarvittavat palvelut. Kartoittamisen apuna toimivat erilaiset kyselyt taikka toiminnalle luodut yhteiset sähköiset alustat, joiden avulla yhteistä toimintaa on mahdollista suunnitella. Käyttöoikeuksia sähköisille alustoille jakamalla saadaan esimerkiksi asiakaskunta osallistettua toiminnan suunnitteluun/ideointiin.

Saatujen tulosten perusteella voidaan päätellä, että verkostomainen työtapa haastaa henkilöitä, jotka siellä toimivat. Vastaajissa pohdintaa herätti ajatus ymmärtävätkö kaikki toimijat asiakkaiden tarpeet ja käsitteet samalla tavalla. Verkostotyö-ihanne kuulostaa täydelliseltä yhteistyönharmonialta, mutta kuitenkin

siellä piilee jaksamiseen liittyviä haasteita. Verkostomaisesti toimimalla on mahdollista lisätä toimijoiden osallisuutta sekä yhteenliittymistä, mutta se voi myös lisätä yksilöllistä eriytymistä. Organisaation oppiminen voi heikentyä rapauttamalla siellä vallitsevaa sosiaalista pääomaa. Haasteen toimintaan luo se, että verkostoitunut, yksilöitynyt oppiminen eivät laajene organisaation käytettäväksi vaan jäävät yksilöiden osaamispääomaksi. Kollektiivinen reflektointi, jota esittelin kaaviossa strategisen johtamisen elementit (kuvio 5) ei silloin toteudu siten kuin oli tarkoitettu, monen suuntaisessa viestinnällisessä tilassa. Monen suuntainen viestintä oli haastateltavien mielestä merkityksellistä perhekeskustoiminnan kannalta. Sudenkuoppa on myös se, että työntekijä saattaa haluta tehdä mieluummin omaa perustyötänsä kuin toimia verkostoissa. Toimintaan sitoutumisen kannalta on tärkeitä selvittää työntekijöiden kiinnostuksen aste verkostoissa toimimiseen. Verkostotyö voi aiheuttaa yksilöllisyyttä myös siten, että työntekijä kokee, ettei hänellä ole ketään kelle jakaa työn kuormittavuuteen liittyviä asioita. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna on tärkeitä, että verkostossa toimivat henkilöt tulevat tutuiksi keskenään, jolloin asioita on helpompi jakaa toisille. Tässä kohden ryhmän fasilitaattorin/koordinaattorin rooli on korostetussa asemassa ryhmähengen luomisessa ja yhteistyön mahdollistamisessa. (Onnismaa 2021, 68–69; vrt. Sipponen-Damonte 2020, 34, 41, 14–15.)

Yhteistyöhön sekä **yhteissuunnitteluun** panostaminen synnyttää luottamusta ohjausryhmän jäsenten välille sekä suhteessa asiakaskuntaan. Osallistamisella yhteiseen suunnitteluun sekä yhteistyön avulla on mahdollista saavuttaa yhteisöllistä toimintaa, johon kaikki osapuolet sitoutuvat sekä kokevat vastuullisuutta yhteisestä tekemisestä. Osallisuuden avulla on mahdollista luoda yhteiskunnallinen systeemi ”Me-yhteisö”, joka luo yhteenkuuluvuuden tunteen toimijoiden välille. Saamani tulokset todentavat verkostomaisista työtavoista kokoamaani teoriapohjaa, jossa todetaan, että verkostoissa toimimiseen tarvitaan yhteistyötä, yhteisiä toimintoja, sitoutumista yhteisiin linjauksiin sekä muuntautumiskyvykkyyttä. Osallistaminen, merkitysten antaminen toiminnan suunnitteluun on myös tässä tapauksessa elinehto yhteistyön onnistumisen ja siihen sitoutumisen kannalta. (vrt. luku verkostomaiset työtavat)

Yhteistyö ja yhteissuunnittelu sekä yhteisen ymmärryksen luominen korostuivat haastatteluissa. Koettiin, että ilman vaikuttavuuden arviointia yhteisiä tavoitteita

taikka yhteistä strategiaa on vaikea luoda. Systemiseen toimintamalliin liittyy läheisesti tehdyn työn vaikuttavuuden arviointi, joka on liitännäinen myös kustannustehokkaaseen toimintaan. Vaikuttavuuden arviointi on Vatajan (2023) mukaan sitä, millaista arvoa joku toiminta tuottaa. Arvoa voi mitata sillä, miten toiminnassa asetetut tavoitteet ovat täyttyneet ja miten pysyviä tavoitellut muutokset ovat. Pitkän tähtäimen vaikuttavuuden arviointi tarvitsee tuekseen lyhyen aikavälin vaikutusten mittaamista, jotta ymmärretään, miksi joku muutos on syntynyt. Jotta kyetään ymmärtämään vaikuttavuutta, täytyy ymmärtää myös mikä ilmiön on aiheuttanut ja mistä muutokset ovat johtuneet. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi edellyttää systeemistä ajattelutapaa. Systemien muutokset eivät onnistu yksilötasolla, niihin tarvitaan monisuuntaista- ja äänistä vuorovaikutuksellista, yhteisöllistä toimintaa, jossa fokuksena on myös tulevaisuuteen suuntautuminen, ennakkollinen visiointi. (Vataja 2023, 91–93, 97, 109; vrt. kuvio 5) Tämä näkemys korostuu myös Niklas Luhmannin (1927–1996) luomassa systeemiteoriassa. (vrt. Jalava & Kangas 2013, 7–8.)

Osallistaminen, osallisuus yhteistyössä tarvitsee toteutuakseen **avointa dialogista vuorovaikutusta**. Haastateltavat korostivat vastauksissaan avoimen vuorovaikutuksen, dialogisuuden merkitystä. Asiakkaan äänen kuuleminen ja kuunteleminen todettiin merkittäväksi myös toiminnan arvopohjan kannalta sekä toteutettavan työn vaikuttavuuden näkökulmasta tarkasteltuna. Avoimen vuorovaikutuksen avulla on mahdollista luoda yhteistä strategiaa sekä tavoitteita toiminnalle. Dialogisuus antaa verkoston jäsenille mahdollisuuden yhteisen ymmärryksen syntymiselle. Yhteisen ymmärryksen syntymisen takeena voivat olla yhteiset koulutukset käsiteltävistä aiheista. Avoin dialogisuus, yhteissuunnittelu ja yhdessä mietityt tavoitteet toiminnalle luovat systemisen toimintamallin, jonka sisällä yhteinen strategia on mahdollista määritellä.

Tämän tuloksen vaikuttavuutta korostaa teoriassa esiteltyä palvelumuotoilun periaatetta, jonka avulla on mahdollista luoda yhteistä strategista pohjaa kaikelle toteutettavalle toiminnalle. Uusia innovaatioita on mahdollista syntyä kuuntelemalla myös asiakkaiden ääntä. (vrt. Kuusisto & Kuusisto 2015, 174, 187.) Kuten haastateltavat kertoivat, strategiasta, systeemistä elementeistä, on keskusteltava avoimesti dialogissa. Luomanen & Luomanen-Jaakkola (2023) totesivat,

että luottamuksen syntyminen yhteisössä vaatii säännöllistä keskustelua. Keskustelut synnyttävät elinvoiman, joka mahdollistaa muutokset, innostaa oppimaan uusia asioita sekä synnyttää halun mennä eteenpäin. Yhteinen asioiden käsittely osallistaa toimijat toimintatavoista sopimiseen. Näihin näkemyksiin perustuu myös Luhmannin luoma ekologinen kommunikaatioteoria, jossa yksilöt jakavat ja vastaanottavat tietoa. Tiedosta muodostuu yhteinen ymmärrys ja luottamus muihin toimijoihin, jota sovelletaan toimintaan. (vrt. Kilpeläinen 2009, 75.)

Yhteistyö edellyttää kommunikaatiota. Siinä on kuitenkin myös sudenkuoppansa, kuten Jalava (vrt. 2013, 105–114.) esitteli Luhmannin (1927–1998) ajattelumaailmaan liittyvästä moniäänisyydestä päätöksenteko hetkellä. Moniäänisyys tuo esille erilaiset mielipiteet, jotka aiheuttavat toimijoiden välille dilemmoja. Hän toteasi, että uuden luomisessa on ratkaisevaa, miten organisaatiot pystyvät kiinnittymään toistensa ohjelmiin ja strategioihin sekä toisenlaisiin systeemeihin. Onnismaa (2021) esitti saman ajatuksen organisaatioiden yhteistoiminnallisuuden dialogista. Dialogi voi tukea toiminnallista virtaavuutta tai sitten se estyy esim. välttelevästä ja sekavasta viestinnästä taikka syntyvistä kilpailuasetelmista ja kauteudesta. Dialogiksi, jossa ei oteta huomioon vaihtoehtoisia toimintatapoja. Dialogisuuden sekä osallistavan keskustelun tyrehdyttää asioiden ennalta tietäminen ja oletukset. Muiden asettaminen tyyppikategorioihin, joihin oletetaan yhteistyökumppaneiden kuuluvan. Jos perhekeskustoiminnassa yhteistoiminnan lähtökohtana on ajattelumaailma siitä, että tiedetään miten esim. toimii seurakunta taikka kunnalliset tahot, joudutaan tilaan, jossa uusille näkökulmille ja ajatussuuntauksille ei löydy tilaa. Tällöin haastatteluissa esiin tuotu avoimen dialogisuuden merkitys ei toteudu. (Onnismaa 2021, 61–63.)

Verkostoissa tapahtuva sosiaalinen systeemi tarvitsee toimivat **rakenteet** onnistuakseen. Toimijoiden keskinäiset **sopimukset** vaikuttavat myös SOTE-uudistuksen tavoitteiden mukaiseen palveluiden kustannustehokkuuteen. Sopimusten avulla on mahdollista karsia päällekkäisiä palveluita ja siirtää resursseja toimintaan mitä ei vielä mahdollisesti ole toteutettu. Toimivat rakenteet sekä sopiminen luovat tietoa siitä, mitä toimintakentällä tapahtuu. Kuka toimija vastaa mistäkin toiminnasta vai onko toimintaa mahdollista toteuttaa yhdessä yhdistämällä resursseja. Rakenteiden sekä sopimusten avulla on mahdollista tulevaisuuden rahallisissa haastetilanteissa taata palveluiden saatavuus sekä pysyvyys, kun on

sovittuja käytänteitä toiminnassa, joita on mahdollista joustavasti muuttaa tarpeiden mukaisesti.

Tehtyjen päätösten seurauksena toiminta voi muuttua paremmin tavoitetta palvelevaksi kokonaisuudeksi. Selkeästi määritelty toiminta lisää luottamusta toimijoiden välillä. Onnismaa (2023, 100.) totesi myös Luhmannin (1927–1998) ajatusmaailman mukaisesti, että luottamuksen avulla on mahdollista yksinkertaistaa organisatorista kompleksisuutta. Ilman keskinäistä luottamusta vain pieni osa toimijoista hyötyy työtä rikastuttavasta yhteistoiminnasta. (Luomanen & Luomanen-Jaakkola 2023, 58–59.) Toiminnan rakenteet muodostuvat kokoamani teorian pohjalta myös siten, että kaikki toimijat tietävät oman roolinsa toiminnassa. Rakenteellinen tieto on myös sitä, että tiedetään kehen voi ottaa yhteyttä esiin tulevissa haasteissa taikka tieto siitä, että haasteita on lupa ratkoa itsenäisesti, parhaaksi havaitulla tavalla. (vrt. Samimi ym. 2020.)

Toiminnan toteuttaminen vaatii yhteisiä sopimuksia kokoamani teorian valossa myös siitä näkökulmasta mikä on resurssien riittävyys toiminnan toteuttamiseen. Sopiminen voi myös edellyttää toteutettavan toiminnan tasolla olevien työntekijöiden osaamisen kartoittamista esim. APESTE-analyysin avulla, jolloin osaamista on mahdollista kohdentaa oikeaan toimintaan. (vrt. Vuorinen 2013, 187; vrt. Metsämuuronen 2000, 3.) Kustannustehokkuusajattelu voi kaventaa kunnan myöntämää perhekeskusten rahoituspohjaa (vrt. Kuntaliitto n.d.), jolloin laadukaiden palveluiden tuottamiseen ei löydy rahallisia resursseja. Joka voi tarkoittaa palvelujen tarjonnan kaventumista. Kunnan tasolla kustannustehokkuusajattelun vaarana voi olla ajattelun kaventuminen siihen suuntaan, että toiminnan toteuttaminen vähäisimmillä rahallisilla resursseilla onnistuu järjestöjen vapaaehtoisten toimesta. Heimonen (2019) totesi väitöskirjassaan, että järjestöt tarvitsevat myös erilaisia rahoitusmuotoja, joiden avulla on mahdollisuus kehittää toimintaa sekä tuottaa palveluita muuttuvissa tilanteissa. Järjestöjen etuna on valinnanmahdollisuus keskittyä, tuottaa palveluita omien näkemystensä, tarpeiden sekä päätöksensä mukaisesti. (vrt. Heimonen 2019, 251–254.) Kustannustehokkuus-ajattelu sotii sitä teoreettista näkemystä vastaan, että osallistetaan perhekeskusveroston kaikki toimijat sekä asiakkaat toiminnan suunnitteluun. Osallisuuden tuloksena voi olla palveluntarve, jolla olisi mahdollista saavuttaa ns. kilpailuetua palvelun avulla, joka olisi asiakaskunnalle edullisempaa. Ja palvelua, johon kaikilla

halukkailla olisi mahdollisuus osallistua. Palvelu, jota ei sitten pystytäkään toteuttamaan ja asiakasnäkökulmasta tulos voi olla turhauttava ja siten hyvinvointia estävä. (vrt. Mahdi & Nassar 2021)

Saamieni tulosten mukaan strategisen johtamisen periaatteisiin vaikuttavat yhdessä käydyt **arvokeskustelut**. Luottamuksen syntyminen toimijoiden välille vaatii keskusteluja siitä, millainen arvomaailma kunkin toimijan työhön vaikuttaa. Organisaatiosysteemin kehittämiskulttuuriin vaikuttaa myös työntekijöiden oma arvomaailma. Palveluiden laatu määrittyy siten, miten työntekemistä arvotetaan, mitkä kaikki asiat siihen vaikuttavat. Arvomaailman avaaminen vaatii vuorovaikutusta, avointa dialogia toimijoiden välillä. Arvot organisaation kehittämiskulttuurissa vaikuttavat esimerkiksi siihen, miten työtä sekä vastuuta jaetaan.

Arvokeskustelut haastattelujen pohjalta oli yksi teema, joka nousi vastauksissa merkittävästi esille. Siitä voi päätellä, että yhteisesti käydyt arvokeskustelut ovat tärkeitä asioita luottamuksellisen suhteen syntymisessä muihin toimijoihin. Nämä näkemykset tukevat myös tutkimuksestani saamaani tietoa siitä, että perhekeskusverkostossa olevilla toimijoilla on halukkuutta kehittää sekä toteuttaa toimintaa hyvinvoinnin tuottamiseksi perheille. Vastauksissa yhteisen arvopohjan luominen oli heille merkityksellistä. Arvon luominen toiminnassa, yhteistyö ja yhdessä suunnitteleminen sekä vuorovaikutuksessa toimiminen oli haastateltaville tärkeitä strategisen johtamisen periaatteita. Haastateltavat kokivat, että yhteistä arvopohjaa on mahdollista luoda yhteisissä keskusteluissa toisten toimijoiden kanssa. Heimosen (2019) väitöskirjassa tämä oli koettu haasteena. (vrt. Heimonen 2019, 251–254.)

Perhekeskustyön vaikuttavuutta sekä merkittävyyttä lisää ammatillisen toimijuuden identiteetti, jossa on mahdollista vaikuttaa sekä ottaa kantaa määriteltäviin tavoitteisiin ja päätöksiin. Vaikuttavuutta lisää työtä koskevien arvojen eettinen määrittäminen sekä osaamisen ja asiantuntijuuden hyödyntäminen luottamuksellisessa ilmapiirissä. Tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen mukaisesti luhmannilainen ajattelu antaa perhekeskustyölle mahdollisuuden tarkastella omaa toimintaansa tapoina, joiden täytyy muuttua sekä sopeutua ajan myötä. Pragmatismi/käytännönläheisyys suosii tekoja taikka toimenpiteitä, jotka ovat tekijälleen

merkityksellisiä. Toiminnan merkittävyys määrittelee sen kuinka vaikuttavaa toiminnan suunnittelu, tavoitteiden asettelu taikka toiminnassa mukana oleminen on. Perhekeskukseen suunnitellut yhteiset toiminnot toimivat yhteisesti luotuna työhön liittyvänä arvopohjana. (vrt. Jalava 2013, 100–104, 105–114.)

Yhteisen ymmärryksen luominen niin asiapohjalta kuin omasta sekä oman organisaation arvomaailmasta vaatii **tiedon jakamista** toimijoiden välillä. Yhteistyössä toimiminen sekä yhteissuunnittelu edellyttää tiedon jakamista sekä vastaanottamista. Tiedon avulla on mahdollista laatia suunnitelmia sekä asettaa strategisia tavoitteita toiminnalle. Toiminnan vaikuttavuuden näkökulmasta tietoa täytyy jakaa monen suuntaisesti. Haasteita yhteistoimintaan voi aiheuttaa oletukset tiedosta. Oletetaan, että tiedetään toisen toimijan arvomaailma sekä periaatteet toiminnalle. Olettamukset estävät yhteistä avointa dialogisuutta, jos tietoa ei jaeta taikka vastaanoteta. Tästä seurauksena voi olla toiminnan kapealaistumista, johon ei jää tilaa toiminnan kehittämiseksi taikka uuden oppimiseksi. Nämä saamani tulokset ovat yhteneväisiä Niklas Luhmannin (1927–1996) luoman ekologisen kommunikaatioteorian kanssa. Erilaiset yhteiskunnalliset toiminnot tarvitsevat tiedon monen suuntaista jakamista. Jaetun tiedon avulla on mahdollista luoda asioille yhteistä ymmärrystä ja sen kautta merkityksiä. (vrt. Kilpeläinen 2009, 75.)

Strateginen johtaminen perhekeskusverkostossa

Tarkoituksena tässä opinnäytetyössä oli esitellä erilaisia johtamisen tapoja ja menetelmiä, joita olisi mahdollista hyödyntää erilaisissa verkostoissa ja niiden johtamisessa. Etsin vastauksia myös toiseen tutkimuskysymykseeni, joka oli: ”Mitkä ovat perhekeskusverkoston strategisen johtamisen tavoitteet ohjausryhmän jäsenten haastattelujen perusteella?” Analyysistä sadut tulokset osoittivat mitkä strategisen johtamisen tavat voivat edesauttaa perhekeskustoiminnan strategisten suunnitelmien sekä niihin asetettujen tavoitteiden toteutumista. Analyysin tuloksena syntyneet merkitykset haastateltaville tärkeistä tavoitteista on osoitettu kursivoinnilla tekstissä. Perhekeskusverkoston strategisen johtamisen tapoja on koottuna alla olevaan taulukkoon 4.

TAULUKKO 4. Perhekeskusverkoston strategisen johtamisen tapoja.

Strateginen johtaminen
Verkoston systemaattinen toiminta
Muutosjohtaminen
Osallistava johtaminen
Kollektiivinen johtaminen
Tiedolla johtaminen
Yhteinen strategia

Tässä opinnäytetyössä käyttämäni luhmannilainen (vrt. 1964, 2000) systeemi-teoria toimi teoreettisena viitekehyksenä strategisen johtamisen teorioiden kanssa. Perhekeskustoiminta on organisaatorakenne, jossa toimivat poikkihallinnollisesti useat eri organisaatioiden edustajat. Perhekeskukset ovat organisaatiosysteemejä, jossa toimii niin yksilöitä, yhteisöjä kuin suurempiakin systeemejä kuten esim. kaupungin eri organisaatioiden toimijoita. Strategiset tavoitteet tähtäävät pitkän aikavälin toiminnan suunnitteluun ja tavoitteiden tueksi voi yhdistellä erilaisia operatiivisen johtamisen tapoja. Operatiivisen johtamisen päätehtävä on jalkauttaa strategiat käytännön toimenpiteiksi. (Suomi.fi 2021.) Luhmannin (1927–1998) luoma teoria yhteiskunnassa vallitsevista erilaisista funktioista eli osajärjestelmien ilmiöistä todentuu hyvin perhekeskustoiminnassa ja siellä vallitsevissa systeemeissä. Luhmannilainen ajatusmaailma organisatorisista toimintaympäristön strategisista muutoksista tarvitsee yhteistyötä onnistuakseen, mikä todentuu haastatteluaineistossa. Strategisen johtamisen edellytys perhekeskusverkostossa on **verkoston systemaattinen toiminta**, kuten Niklas Luhmann (1927–1998) systeemiteoriassaan selittää. (vrt. Jalava & Kangas 2013, 7–8.)

Tärkein oivallus ja huomio tutkimuksen tuloksista syntyi käsitteiden strateginen johtaminen ja verkostotyön yhdistämisen mahdollisuudesta. Olin miettinyt voiko strategisesta johtamisesta ja verkostotyöstä puhua samassa ”lauseessa”, voiko näitä yhdistää. Tutkimusten perusteella voi. Verkostomaisen työotteen sekä luhmannilaisen systeemiteorian yhdistäminen haastaa strategisen johtamisen käsitettä. Johtaminen käsitetään usein yhden henkilön rooliin taikka vaikutusvaltaan kuuluvaksi toiminnaksi organisaatioiden ylemmillä tasoilla (vrt. Samimi, Cortes,

Anderson & Hermannin 2020). Kuitenkin Hrivnak ym. (2021) esittelivät strategian luomisen mahdollisuutta myös verkostomaisesti toimimalla, osallistavan yhteissuunnittelun avulla. Tutkijoiden mukaan osallistujaryhmä osallistetaan vision luomiseen sekä strategisten suunnitelmien tavoitteiden asetteluun. Toimintaa voi johtaa koordinaattori. (vrt. Hrivnak, Moritz, Rohaacicova & Pospisova 2021).

TYÖ2030-ohjelma oli valtakunnallinen työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Sen tavoitteena oli suomalaisen työelämän kehittäminen. Uudistamalla osaamista ja toimintatapoja sekä teknologian tehokkaammalla hyödyntämisellä pyrittiin edistämään työelämäinnovaatioita. Ohjelman arvioinnissa tarkasteltiin ohjelman teemojen; luottamus, yhteistyö, digitalisaation hyödyntäminen sekä jatkuvan oppimisen toteutumista. Ohjelman tuloksena todettiin, että työhön sitoutumista sekä vaikuttavuutta saadaan aikaan järjestämällä erilaisia vertaisoppimisverkostoja, jossa käsiteltävät aiheet määritellään tapauskohtaisesti. Määrittely voi tapahtua jonkin olemassa olevan tiedon, tutkimuksen taikka tehtyjen kyselyiden pohjalta. Verkostoissa on mahdollista rakentaa luottamusta muihin toimijoihin yhteistyön ja siellä tapahtuvan jatkuvan oppimisen avulla. Oppiminen sitouttaa työhön sekä antaa työlle merkityksiä ja lisää työhyvinvointia. Yhteistyön vaikuttavuutta lisää kehittämistarpeiden huomaaminen (kollektiivinen reflektointi) ja sitä seuraava innovointi/kehittäminen toiminnan parantamiseksi. Aktiivinen monisuuntainen viestintä lisää työn ja toiminnan vaikuttavuutta. Monen eri kanavan kautta tuleva viestintä tehostaa toimintaa ja saavuttaa asiakaskuntaa tehokkaasti. Kehittämisverkosto, jossa yhdistyvät sekä käytännönläheisyys että kehittämistyö ja jossa tutkimuksellisuuden sekä rakenteiden kautta syntyneet yhteistyöverkostot ja viestintäalustat, luovat toiminnalle vaikuttavuutta sekä edistävät yhteisiä keskusteluita ja yhteistyötä. (Valtakari, Nyman & Karinen 2023, 8, 15, 46, 49–51; vrt. opinnäytetyön kuvio 5.) Tämän kehittämisohjelman (TYÖ2030) tulokset vahvistavat tutkimuksesta saamiani tuloksia, jotka vaikuttavat strategisen johtamisen onnistumiseen verkostossa.

Tämän päivän haasteet monimuotoistuvassa sekä haasteellisissa toimintaympäristöissä haastaa johtajuuden. Organisaatioiden arvonluominen sisältyy johtamismalleihin, vuorovaikutteiseen toimintaan. Johtajan tulee olla kyvykäs muokkaamaan työyhteisöä organisaation vaatimuksia vastaavaksi. **Muutosjohtaminen**

perustuu vuorovaikutukseen sekä avoimeen ryhmässä toimimiseen, joka edesauttaa läpinäkyvyyttä päätösten teoissa. Katse muutoksissa on uuden oppimisessa, arvoissa, asenteissa sekä käyttäytymisessä. Niin kuin haastattelujen tuloksissa näyttäytyi, tarve muutosjohtamiselle voi syntyä toiminnan rakenteellisten muutosten aiheuttamana. Jonkun täytyy silloin pitää muutoksen tavoitteet kirkkaana ja viedä muutosta aktiivisesti eteenpäin.

Muutosprosessissa toimeenpanevana voimana voi olla haastateltavien mielipiteiden mukaisesti *toiminnasta vastaava koordinaattori*. Esimerkiksi innovaatiosteemiteoriassa korostetaan toimijoiden halukkuutta muuttaa toimintaansa. Halukkuus toteuttaa uusia innovaatioita, riippuu siitä, nähdäänkö uudet asiat uhkana vai mahdollisuuksina, osaamisen lisäämisessä vai sen kaventumisena. (Grin, Hassink, Karadzicia & Moors 2018, 1, 3–4.) Yhteisen arvopohjan luominen toteutuu ”Me-yhteisön” ajattelumaailman pohjalta, jossa toimijat kokevat osallistuvansa yhteisen hyvän tekemiseen. Koordinaattorin toiminta perustuu fasilitointiin, jonka avulla yhteishengen luominen on mahdollista. Fasilitaattorin tehtävänä on tuoda esille kaikkien toimijoiden arvo ohjausryhmään kuulumisesta. Hän ei tee taikka toteuta päätöksiä itsenäisesti. Perhekeskusverkoston toiminnassa mukana olevat henkilöt tarvitsevat verkostotyöhön myös oman esihenkilönsä tuen mielipiteiden sekä tehtävien päätösten toteuttamiseksi. *Yhteinen arvopohja* olisi hyvä kirjata toimintasäännöksi.

Tuloksissa näyttäytyi, että perhekeskusverkostossa tapahtuva strateginen johtaminen ei ole samankaltaista johtamista kuin perinteinen johtamisen tyyli, jossa esimerkiksi organisaatiossa toimiva toimialajohtaja johtaa yksin taikka pienen tiimin kanssa toimintaa. Verkostosteemissä tapahtuva johtaminen, strateginen ajattelu haastaa useita verkostossa toimivia jäseniä. Monen eri toimijan muodostama verkosto, ohjausryhmä tarvitsee yhteisen ymmärryksen syntymistä esimerkiksi toiminnalle laadittavista tavoitteista. Osallisuus-teema, joka korostui strategisen johtamisen periaatteena, näyttäytyi toiminnan tasolla verkostoissa tapahtuvaan osallisuuteen keskittyvänä johtamisen mallina.

Osallistava johtaminen johtamisen tapana korostaa yhteistyön merkittävyyttä, yhteistyössä suunnittelemista sekä yhteisen arvomaailman luomista toimijoiden

välille. Merkittävyyttä sekä vaikuttavuutta arvioidessa suunnitelmien sekä toiminnan ideoimiseen otetaan mukaan kaikki toiminnassa mukana olevat tahot. Merkittävyyttä korostaa mielipiteiden sekä näkemysten kuunteleminen ja kuuleminen. *Johtamisen yhteisvastuu* perhekeskusverkostossa on ohjausryhmällä. Yhteissuunnittelu vastuukysymyksessä on merkityksellistä. Yhteisvastuuseen pyrkii osallistavan johtamisen malli, jossa tavoitteena on lisätä työntekijöiden vastuunottamista työntuloksista sekä sitouttaa omantyönsä johtamiseen. Vastuuseen kuuluu myös arvioinnin toteutumisesta huolehtiminen säännöllisesti. Nämä seikat korostuivat haastatteluissa, joissa koettiin, että toimijoiden tulee ottaa vastuuta omasta toiminnastaan sekä sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Osallisuuden mallissa esihenkilön tuki koettiin yhteisöllisen viestinnän ylläpitäjäksi. Koordinaattorin roolin merkitys korostui, haastattelujen perusteella, tasa-arvoista yhteistyötä ohjaavana elementtinä. (vrt. Hellman, Molin & Svartengren 2019, 2, 3, 10–12.)

Osallistava johtamisen tapa antaa tilaa sisäisen yrittäjyyden syntymiselle, jossa luovalla ajattelutavalla on mahdollista kokeilla, visioida tulevaisuutta. Mahdollisuus kehittää toimintaa omannäköiseksi sitouttaa yhteiseen toimintaan sekä synnyttää luottamusta muihin toimijoihin. *Sisäinen yrittäjyys* antaa vahvan kokemuksen osallisuudesta, mutta se vaatii toteutuakseen avointa dialogista vuorovaikutusta suhteessa muihin ohjausryhmän toimijoihin. Sisäinen yrittäjyys näyttäytyi teoriapohjassa toimintaan syntyvien luovien, kustannustehokkaiden ratkaisujen lähteenä. Se on kollektiivisen johtamisen tapa, jolla on mahdollista saavuttaa erilaisia strategisia tavoitteita, luomalla uutta ja erilaista. Tuloksia voidaan mitata tavoitteiden onnistumisen pohjalta. (vrt. Vuorinen 2013, 15, 28, 35–37.) Sisäisen yrittäjyyden konseptia olen esitellyt analyysiosiossani (vrt. alaluku: Strateginen johtaminen perhekeskusverkostossa).

Johtamisen käsitteen muutos organisaattorisesta näkökulmasta tapahtuu tarkastelemalla yhteiskunnallisia ongelmia niiden yhteen kietoutuneisuuden, viestinnän tasojen moninaisuuden sekä useiden eri toimijoiden toimintatapojen kautta. Paaananen & Kork (2023) totesivat organisaatioiden systemisen ymmärtämisen vaativan johtajuuden ymmärtämistä kollektiivisesta näkökulmasta. **Kollektiivinen johtaminen** tapahtuu verkostoissa, sosiaalisesti ja vuorovaikutteisesti. Tämä johtamisen tapa soveltuu hyvin perhekeskusverkoston strategisen johtamisen näkö-

kulmaan. Tutkijoiden mukaan johtajuus perustuu toimijuuteen, jaettuun tietämykseen sekä yhteistyöhön, jonka avulla systeemisyttä on mahdollista ymmärtää. Uusia toimintatapoja voi tulkita käsitteiden ja tiedon avulla, jotka sopivat jo olemassa oleviin rakenteisiin. Sopivat tavat toimia löytyvät yhdistämällä eri toimijoiden yhteiset intressit keskusteluiden avulla. Vuorovaikutteisen hallintatavan (yhteistyö ja vuorovaikutus) pyrkimyksenä on tuoda eri sidosryhmät sekä kansalaiset osallisiksi päätöksentekoprosesseihin. Vuorovaikutteinen, monitoimijainen johtajuusnäkökulma perustuu kollektiivisiin verkostoihin, jonka toiminta muokkautuu kontekstin, ympäröivän yhteisön sekä sen toimijoiden vaikutuksesta.

Kollektiivisen johtajuuden haasteena voi olla toiminnan toteuttamisessa esiintyvät useat eri mahdolliset vaihtoehdot. Kuten teoriaosuudessa mainitsin muutos yhdessä systeemin osassa vaikuttaa väistämättä myös muihin systeemin osasiin. (vrt. Uusikylä & Jalonen 2023, 10–13.) (Paananen & Kork 2023, 207–215.) Tähän johtamisen haasteeseen ratkaisuna voisi esittää, kuten haastateltavat toivat esille, koordinaattorin palkkaaminen perhekeskusverkoston ohjausryhmän vetäjäksi. Koordinaattori olisi kuitenkin toiminnan tasolla enemmänkin dialogien yhteen vetäjä kuin varsinaisesti ohjausryhmän johtaja. Hänen roolinsa olisi tasa-arvoisemmassa asemassa suhteessa muihin ohjausryhmäläisiin, jolloin vuorovaikutteinen johtajuusnäkökulma olisi helpommin saavutettavissa. Tämä näkökulma todentuu myös Hrivnak ym. (vrt. 2021) esittelemässä teoriassa, jossa koordinaattorin tehtävänä olisi kartoittaa tavat toimia sekä ryhmän kiinnostuksen kohteet.

Tiedolla johtaminen korostuu kustannustehokkuus-ajattelussa siten, että tiedon kerääminen päätösten tueksi, vaikuttavien palveluiden tuottamiseksi vaatii jatkuvaa arviointia sekä palveluiden muuntautumiskyvykkyyttä. Asiakaskunnan, loppukäyttäjien sekä toimintaa toteuttavien toimijoiden ja esihenkilöiden antama palaute toimii arvokkaana pohjana toimintaa suunniteltaessa ja tavoitteiden asettamisessa. Arviointia voi toteuttaa monilla eri tavoilla esimerkiksi nopeana asiakaspalautteena, kyselyinä taikka tarkemmin määriteltujen indikaattorien avulla jne. Tiedon jakaminen muille toimijoille lisää keskinäistä luottamusta sekä lisää yhteistä ymmärrystä toimijoiden välille. Tietoa tulee jakaa monen suuntaisesti ja sen avulla on mahdollista arvioida asetettuja tavoitteita. Tavoitteita on mahdollista muuttaa uuden tiedon pohjalta. Tieto edistää myös yhteisöllistä oppimista.

Tiedolla johtaminen perustuu viestintään. Viestinnässä oleellista on viestiä toiminnassa tapahtuvista muutoksista taikka muista asioista, joiden oletetaan vaikuttavan myös muiden toimijoiden työhön. Viestinnän tulee olla vuorovaikutteista, jossa on mahdollista kuulla ja tulla kuulluksi. Ohjausryhmässä toimimiseen kuuluu vastuu tavoitteiden toteutumisen seuraamisesta sekä niistä viestimisestä muille toimijoille. Viestinnän tarpeellisuus näyttäytyi myös teoriaosuudessa. Mm. Juholin (vrt. 2017, 65, 67.) korosti erillisen viestintäsuunnitelman tekemistä niihin tilanteisiin, jossa organisaation johdossa tapahtuu muutoksia. Suurella todennäköisyydellä näin tulee käymään myös perhekeskusverkoston ohjausryhmässä. Tällä vaihtuvuudella on suuri merkitys lopputuloksiin, jos sitä ei olla ennakolta mietitty. Juholin (vrt. 2017, 133, 138, 122.) toteaa, että strategisella viestinnällä on merkitystä monen suuntaisesti organisaatiossa (työntekijät, johto, sidosryhmät). Tämä *monen suuntainen strateginen viestintämalli* on esitelty kaaviossa (kuvio 1) sekä analyysin tuloksista johdetussa strategiseen johtamiseen vaikuttavat elementit kaaviossa (kuvio 5).

Opetushallituksessa työskentelevät Luomanen & Luomanen-Jaakkola (2023, 8.) ovat kehittäneet yhdessä toimimiseen systeemisten mallin, joka tukee luhmannilaista systeemiteoriaa ja tutkimukseni tuloksia. Yhteistyön onnistuminen systeemisesti vaatii sitä, että on havaittu jokin ilmiö, jota lähdetään työstämään sekä arvioimaan saadun tiedon avulla. Tiedolla johtaminen oli luhmannillisessa systeemiteoreettisessa mallissa yksi yhteiskunnassa vallitsevista funktioista. (vrt. Luhmann 1964, 2000; Mahdi & Nassar 2021) Tiedolla johtaminen korostui myös haastateltavien vastauksissa yhdeksi strategisen johtamisen tavoitteiksi. *Visiot*, toiminnan tarkoitus sekä toimintaa ohjaavat arvot on hyvä määrittellä Luomanen & Luomanen-Jaakkolan (2023) mukaan, jotta olisi selkeä käsitys siitä mihin ollaan menossa. Tätä samaa esittelin itse teemahaastattelujen esianalyysissä saamieni tietojen avulla strategisen johtamisen elementtejä esittelevässä kaaviossa (kuvio 5).

Yhteisen strategian luominen perhekeskusverkostossa edellyttää osallisuutta, jonka avulla saavutetaan kokemus johonkin kuulumisesta. Sen avulla toiminnalle on mahdollista luoda yhteisiä merkityksiä, joihin halutaan sitoutua ja josta kannetaan vastuu. Strategisten tavoitteiden määrittäminen verkostossa vaatii yhteistyötä, jossa avoimen dialogisen vuorovaikutuksen avulla on mahdollista luoda

yhteinen strategia toiminnalle. Toimivat rakenteet ja sopimukset auttavat ohjausryhmän toimijoita kiinnittymään muiden toimijoiden strategioihin sekä systeemeihin. Sopimukset poistavat epävarmuustekijöitä toiminnan tasolta. Strategian luomiseen tarvitaan yhteistä ymmärrystä siitä, mitä ollaan tekemässä. Mitä lait ja asetukset määrittelevät perhekeskustoiminnan olevan taikka mitä toimintoja säilytetään, mitä muutetaan (reunaehdot toiminnassa). Tarvitaan myös tietoa ja ymmärtämistä siitä mihin muihin systeemeihin taikka ilmiöihin käsiteltävät asiat ovat liitännäisiä (tulevaisuuden visiointi). Kun nämä ovat kirkastettu sekä ymmärretty, on mahdollista luoda tavoite/tavoitteet toiminnalle, jonka tarkoituksen kaikki toimijat ymmärtävät. Tavoitteen onnistumista/saavuttamista arvioidaan, onko saatu aikaiseksi sitä mitä tavoiteltiin, mitä pitäisi muuttaa. (Luomanen & Luomanen-Jaakkola 2023, 20–23; vrt. Niemelä 2014, 17–38; vrt. Kilpeläinen 2009, 75; vrt. Jalava 2013, 100–104, 105–114; vrt. Raiski 2013, 192–203; vrt. kuvio 5)

Opinnäytetyöni tarkoituksena ei ollut luoda valmista kaavaa, vaan esitellä tapoja toimia ja vaikuttaa. Kaikki tavat toimia eivät sovellu kaikille vaan vertaisoppimisen/verkostoitumisen/osallisuuden sekä dialogisuuden avulla on mahdollista kehittää toimivia, muuntautumiskykyisiä tapoja tuottaa tarpeiden mukaisia, tietoon perustuvia palveluita. (Onnismaa 2021, 159, 179; vrt. Raiski 2013, 186–190.) Tutkimustulokset vahvistivat teoreettista käsitystäni siitä, että perhekeskusverkoston toiminta vaatii moniäänistä yhteistyötä, eri organisaatioiden yhteisiä näkemyksiä sekä arvoista keskusteluita. Yhteistyö toteutuu toimijoiden osallisuudella päätöksenteossa sekä tiedon jakamisella muille toimijoille. Luottamuksellisissa suhteissa, ”me”-hengessä saavutetaan yhteinen ymmärrys tavoitteista ja sitä kautta mahdollistetaan yhteisen strategian syntyminen. Ohjausryhmän jäsenten tasa-arvoisuus toteutuu fasilitaattorin avulla.

8 POHDINTA

Tämä opinnäytetyön tekeminen oli itselleni pitkä prosessi, ajoittain tuskallinenkin. Se herätti pohtimaan itseäni sekä omaa toimintaani johtajana, esihenkilönä. Opintojeni fokuksena on ollut oman johtamistyöni kehittäminen. Olen opinnäytetyöni prosessin aikana omaksunut fasilitaattorin roolin ja halunnut hyödyntää oppimaani omassa työssäni. Kokonaisuudessaan opintoni ovat perehdyttäneet minut tutkimaan ajankohtaisten ilmiöiden vaikuttavuutta oppimiseen sekä ihmisten hyvinvointiin. Opinnäytetyöni on vahvistanut tätä prosessia.

Tutkimukseni palveli Nokian kaupungin perhekeskusverkoston toimintasuunnitelman tekoa. Tutkimuksessani sovelsin metodologisena valintana Tuulaniemen (2016) kehittelemää palvelumuotoilun prosessikaaviota. (vrt. Tuulaniemi 2016, 130–131.) Palvelumuotoilun prosessikuvaus ohjasi tutkimukseni kulkua sekä jäseni omaa toimintaani systemaattisesti eteenpäin. Palvelumuotoilu soveltuu täten hyvin tämän tyyppiseen tutkimukseen, jossa on tarkoituksena vuorovaikutteisesti yhteiskehittämisen avulla saada selville haastateltavien henkilöiden ajatuksia ja mielipiteitä käsiteltävistä asioista. Fasilitaattorina olen pyrkinyt tukemaan työryhmää löytämään ratkaisuja strategiseen johtamiseen, johdetun keskustelun avulla, ei niinkään valmiiden ratkaisujen tarjoamisen muodossa. Palvelumuotoilu soveltuu hyvin myös verkostoissa tapahtuvaan strategisten suunnitelmien luomiseen ja täydentää niiltä osin luomaani kaaviota strategisen johtamisen elementeistä (vrt. kuvio 5). (vrt. Tuulaniemi 2015, 103–104, 111.)

Johtamisen tutkimus on tällä hetkellä selvästi trendinä, koska johtamistavoilla on suuri merkitys organisaatioiden tuloksellisuuteen sekä henkilöstön hyvinvointiin. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden sekä vapaaehtoistoimintaan liittyvien yhdistysten strategisista johtamistavoista saatava tutkimustieto oli vähäistä. Siitä voisi löytyä tutkimuksellinen näkökulma, joka tulevaisuudessa tulisi täyttää jo senkin takia, että näiden toimijoiden osallisuuden merkitys palveluiden tuottamisessa tulee lisääntymään kustannustehokkaassa ajattelumallissa. Tarvittavia palveluita ei osteta vaan toimintaa suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä, yhteisten visioiden ja päämäärien avulla koko yhteiskuntaa palvelevalla tavalla, hyvinvointia tuottaen.

8.1 Opinnäytetyöni luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyöni oli laadullinen tutkimus, jota ohjasi strategisen johtamisen teoreettinen viitekehys. Valitsemani teoria pohjasi Niklas Luhmannin (1927–1998) pragmaattiseen näkemykseen strategisesta johtamisesta. Tutkimuksen validiutta pyrin saamaan esille teorian toteutumisen mahdollisuudesta käytännön työssä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 22–24, 159.) Tutkimuksen tarkoituksena oli saada luotettavaa tietoa siitä, millaisia näkemyksiä ja ajatuksia haastatteluun osallistuvilla ohjausryhmän jäsenillä oli strategisesta johtamisesta. Tarkoituksena oli myös selvittää mitä tavoitteita ohjausryhmän jäsenet asettaisivat perhekeskusverkoston strategiselle johtamiselle. Tutkimuksen luotettavuutta on mitattu sillä, miten saadut tulokset ovat suhteessa teoreettiseen viitekehukseen ja miten saadut tulokset ovat ohjanneet käytännön strategista suunnittelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 263–265.)

Olin hakenut tutkimusluvut tutkimuksen tekemiseen jokaisesta organisaatiosta erikseen. Tutkimusluvut ja muut dokumentit on tallennettu oppilaitoksen tietojärjestelmään. Lisäksi lähetin sähköpostilla jokaiselle haastattelututkimukseen osallistuvalla henkilöllä opinnäytetyön tietosuojailmoituksen, jossa kerrottiin, miten tutkimuksessa tietoja on tarkoitus käsitellä ja kerätä sekä kuinka kauan ja missä tietoja on tarkoitus säilyttää ja miten ne tuhoetaan tutkimuksen tekemisen jälkeen. Tietosuojailmoituksessa mainittiin myös valitusosoite tietosuojarikkomusten varalle. Sähköpostissa oli mainittu tarkasti haastattelun paikka ja aika. Kerroin myös, mikä oli haastattelun tarkoitus ja että haastateltavan on mahdollista löytää haastattelun kysymysteemat liitteenä olevasta opinnäytetyön suunnitelmasta. Pidin tärkeänä, että haastatteluihin osallistuvat perhekeskusverkoston ohjausryhmän jäsenet saivat riittävästi tietoa haastattelun teemoista. Lisäksi kerroin, mitä liitteitä postissa on saatavilla sekä sen, että kaikista organisaatioista olin saanut tutkimusluvut tutkimuksen tekemiseen. Näin toimimalla pyrin tutkimuseettiseen avoimuuteen ja tarkkuuteen. (TENK 2020; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–233.)

Tutkimuksessa tiedon keräämiseen käytetty metodi oli teemahaastattelu. Pidin neljä eri haastattelukertaa pienryhmissä. Huolehdin tutkimuksen eettisyydestä siten, että kaikille pienryhmille esitettiin aihepiiriin liittyvät samat teemat ja samat

kysymykset, samassa järjestyksessä. Ohjasin kuitenkin haastattelutilannetta siten, että esitin tarkentavia kysymyksiä vastauksista viedäkseni keskustelua eteenpäin sekä välttääkseni keskustelun tyrehtymisen. Haastateltavat saivat vastata vapaasti haluamallaan tavalla kysymyksiin. Pidin tarkasti huolen siitä, etten haastattelutilanteessa tuonut esille omia mielipiteitäni taikka arvojani suhteessa käsiteltäviin asioihin. Tietoisuus omasta roolistani haastattelutilanteessa sekä oman toimintani tarkkaileminen teki haastatteluaineiston keräämisestä validia eli totuudenmukaista ja luotettavaa sekä tutkimuseettisesti kestäväää. Eettisyys toteutui informoimalla haastateltavia tutkimuksen anonyymisyydestä ja salassapidosta. Haastateltavat ohjausryhmän jäsenet saivat tiedon myös siitä, mitä ääni- ja litteroiduille tekstitiedostoille tapahtuu tutkimuksen jälkeen, ne hävitetään. (Kuula 2011, 128–131.)

Analyysin tukena käytetty ATLAS.ti-ohjelma helpotti selkeästi analyysin tekoa ja antoi varmuutta analyysin tekemiselle. Ohjelman avulla pystyin tarkasti määrittelemään tutkimuksessa käytettyjä teemoja ja koodaamaan ne käsiteltävään aineistoon sekä palaamaan niihin uudestaan. Kykenin syventämään tekemiäni havaintoja, jäsentämään tuloksia ja löysin tulkinnoilleni tarkoituksen sekä merkityksen. Ohjelmisto auttoi tekemään analyysistä johdonmukaista, mikä antaa lisää painoarvoa sekä validiutta tutkimukselle. Ohjelma auttoi jäsentämään omaa ajattelua ja poimimaan aineistosta vastauksia tutkimuskysymyksiini. (Laajalahti & Herkama 2018, 129–130.)

Tutkimukseni luotettavuutta ja yleistettävyyttä on mitattu koko prosessin aikana vertailemalla haastatteluissa esiin tuotuja merkityksiä suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Yleistettävyyttä osoittaa tutkimuksen tulosten avulla saavutettu ymmärryksen lisääntyminen strategiseen johtamiseen liittyviin teoreettisiin aspekteihin sekä oman ammattitaitoni lisääntyminen johtamiseen liittyvissä kysymyksissä. Arviointia on toteutettu tutkimusprosessin aikana tulkitsemalla sekä ravis-telemalla omia käsityksiäni johtamisesta sekä tutkimusaineiston ja teorian välisen vuoropuhelun tuloksena tehdyistä päätelmistä. Fenomenografisen lähestymistavan mukaisesti tutkimuksessani on otettu kantaa saavutettujen tulosten siirrettävyydestä ja toistettavuudesta suhteessa teoreettiseen viitekehykseen sekä muuhun tutkimukseen vaikuttaneeseen metodiin ja aineistoon. Tutkimukseni luotetta-

vuutta voi mitata myös siten, että olen tutkimusprosessin aikana toiminut puolueettomasti suhteessa tutkimusaineistoon sekä siitä tekemiini päätelmiin. Havainnoin ohjausryhmän palaverin kulkua sekä siellä käsiteltyjä asioita. Havaintojeni avulla nousseista asioiden merkityksistä sekä niiden käytettävyydestä tutkimuksessa olen hyödyntänyt mm. tutkimuskysymysten asettelussa. Analysoitaviksi käsitteiksi on valikoitunut haastattelujen perusteella vastaajien esiin tuomia merkityksiä suhteessa käsiteltäviin teemoihin ja omaan arvomaailmaani hyvin asetuvista johtamisen teemoihin liittyvistä asioista. Tutkimuksen tulosten tulkintaan on vaikuttanut oma näkemykseni johtamisesta ja siihen liittyvistä aspekteista. (Vilka 2023, 195–198.)

8.2 Omaan työhöni tarkentunut systeemisen johtamisen tapa

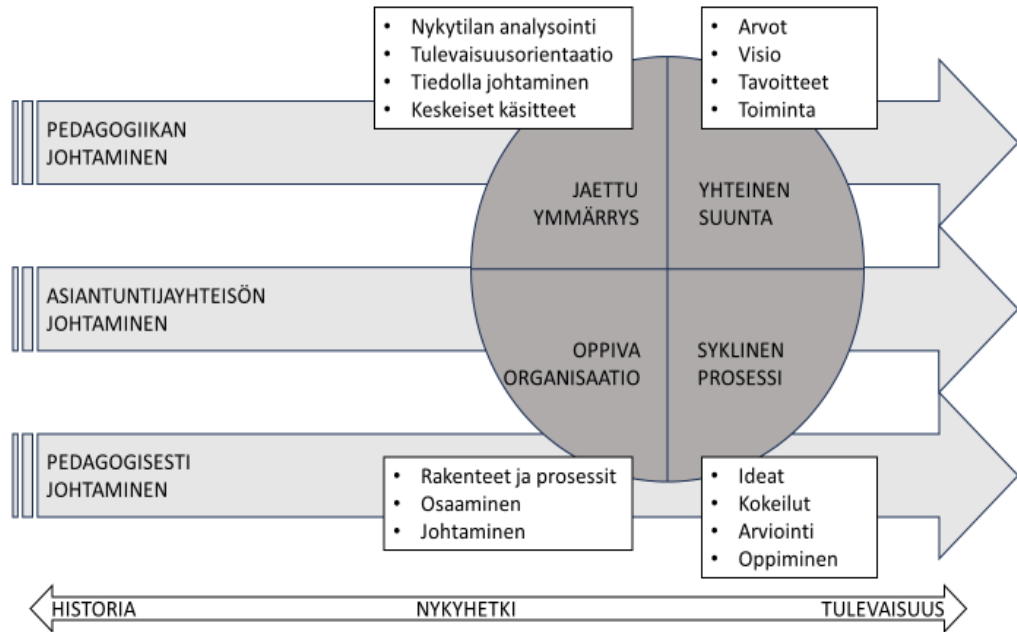
Omassa työssäni esihenkilönä korostuu systeeminen johtaminen siten, että työn lähtökohtana organisaatiossa on ihmisten toiminta, toimijuus, jossa johtaminen on avainasemassa. Virkaani liittyy niin asioiden johtaminen (management) kuin myös ihmisten johtaminen (leadership). Työni painopistealueena on ihmisten johtaminen. Systeeminen johtaminen vaatii kyvykkyyttä hahmottaa kokonaisuuksia. Organisaatiossa tapahtuvat systeemiset muutokset edellyttävät johtamistaitoja liittyen tavoitteisiin, ratkaisujen löytämiseen, kokonaisuuksien ymmärtämisen lisäämiseen, muutosprosesseihin, asioiden yhdistämisen hallintaan, luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen sekä kannustavan ja vahvuuskeskeisyyteen perustuvaan johtamiseen. (Stenvall & Virtanen 2021, 147–149.)

Olen asettanut itselleni tavoitteeksi ilmiöpohjaisen johtamistyylin, jonka keskiössä on systeemisiin ratkaisuihin pyrkivä yhteistyö. Vastuu toiminnan toteuttamisesta on kaikilla tiimien sekä työyhteisön jäsenillä. Arvopohja työyhteisöjen toiminnalle on asetettu positiivisen pedagogiikan mukaisesti ja Huomaa Hyvä-periaatteena. Toimintaamme ohjaa yhteinen visio oppivasta yhteisöstä, jossa jokaisella työyhteisön sekä tiimin jäsenellä on jotakin opittavaa toisilta taikka opetettavaa muille jäsenille. Oma toimintani esihenkilönä perustuu fasilitointiin, jossa tehtävänäni on antaa erilaisia välineitä ja ohjeita yhteisten tavoitteiden asettamiseksi. Henkilöstön osaamista kartoitetaan. Tiimit itse luovat omat tapansa toimia arjessa yhteisten tavoitteiden pohjalta. Tavoitteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan sään-

nöllisesti. Oma oppimiseni ja kehittymiseni johtamisessa on ollut tärkeä lähtökohta myös työyhteisön kehittämistavoitteita asetettaessa. Yhteinen ymmärrys tavoitteista ei synny itsestään, se täytyy rakentaa, yhdessä. (Stenvall & Virtanen 2021, 184, 195, 197; Jalkanen 2020, 44–45, 73.) Olen työssäni esihenkilönä ohjannut työntekijäni pohtimaan ilmiöiden vaikuttavuutta lasten hyvinvointiin sekä oppimiseen. Olen antanut heille tehtäviä, joissa he ovat tutkineet erilaisia yhteiskunnassa vallitsevia ilmiöitä suhteessa lapsiin sekä heidän perheisiinsä. He ovat perustelleet valintojaan teoreettisesti hyödyntäen erilaisia lähdemateriaaleja.

Toimin pedagogisen yhteisön johtajana, jossa systeemitietoista toimintakulttuuria arvioidaan erilaisilla toiminnan laadukkuuden mittareilla. Laadukkuutta voidaan mitata myös sillä, kuinka tyytyväisiä ja hyvinvoivia työntekijät ovat. Kuinka he ovat innostuneita työstään. Korostan työssäni tiimien opettajien pedagogisen johtamisen tärkeyttä. Jokainen systeemin pedagoginen johtaja johtaa oman tiiminsä toimintaa. Kysymys on uudenlaisesta vallan käyttämisestä. Johtajuus voidaan käsitellä yhteisölliseksi, systeemien johtajuudeksi, jossa jokaisella toimijalla on oikeus sekä velvollisuus toimia yhteisten pedagogisten tavoitteiden edistämiseksi. (Luomanen & Luomanen-Jaakkola 2023, 155–159.)

Oman työnsä laadukkuutta he voivat pitää yllä suunnitelmallisella tavoitteiden asettamisella sekä arvioimalla suunnitelmien toimivuutta ja havainnoimalla kehittämisen kohteita omassa toiminnassaan suhteessa lapsiryhmiin ja yksittäiseen lapseen. Systeemitietoiseen pedagogisen johtamisen malliin liittyy yhteisöllinen toisten toimijoiden johtajuuden tukeminen, joka on positiivisen pedagogiikan yksi perusperiaatteista. Systeemitietoisen johtamisen malli perustuu osallisuuteen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa, jota tukee vahva positiivisen pedagogiikan arvojen mukainen toiminta sekä tulevaisuuteen suuntautuminen lasten hyvinvoinnin lisäämiseksi syrjäytymisen estämiseksi. (Luomanen & Luomanen-Jaakkola 2023, 155–159.)



KUVIO 6. Pedagogisen johtamisen systeeminen malli (Jalkanen 2020, 145, muokattu).

Pedagoginen johtaminen tarvitsee onnistuakseen systemaattisesti suunnitellut, toimivat rakenteet, joissa on määritelty yhteinen ymmärrys toiminnan tarkoituksesta sekä yhteinen suunta tavoitteisiin nähden. Toimintaa ohjaa kokeilemisen kulttuuri. Syklisessä prosessissa arvioinnin avulla suuntaa voi muuttaa, jos joku asia ei toimi. Toiminnan dokumentointi on tässä oleellista. Johtamisen tavoitteena on näyttää suuntaa, luoda yhteisöllisyyttä, antaa mahdollisuus oppimiselle sekä arviointiin kannustaminen. Näiden lisäksi tarvitaan kyselemistä, kuuntelemista ja kannustamista. Johtamisen käsitteistä korostuvat tällöin sekä muutosjohtaminen että valmentava johtaminen. (Jalkanen 2020, 59, 109, 129–131; OPH 2023; TTL n.d.) Yllä olevassa kaaviossa on esitetty omaa työtäni ohjaava pedagogisen johtamisen systeeminen mallinnus (kuvio 6).

LÄHTEET

Ahokas, J. 2021. Hyvinvointitaloustyö SOSTEssa. Teoksessa Ahokas, J. (toim.) Hyvinvointitaloudessa eteenpäin. SOSTEn julkaisuja 1/2021. Viitattu 19.02.2022.

<https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2021/03/SOSTE-julkaisu-Hyvinvointitaloudessa-eteenpain-2021.pdf>

Ahonen, T. 2017. Palvelumuotoilu sotessa. Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen. 3. painos. Kustannus Muutoksen voima. Palvelumuotoilu SOTE TM.

Alhanen, K. 2016. Dialogi demokratiassa. Vertaisarvioitu. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Anttonen, R. 2022. Kulttuuri voittaa kuusnolla. Yrityskulttuurin puheenvuoro hallitushuoneesta. 1. painos. Kustantaja: Ketterät Kirjat Oy.

Arikka, L. 2021. Dialogi pelastaa maailman – ja muita oivalluksia käymistäni keskusteluista. Helsinki: Kirjapaja.

Dufva, M. & Rowley, C. 2022. Heikot signaalit 2022. Tarinoita tulevaisuuksista. Sitran julkaisuja. Julkaistu 02.01.2022. Viitattu 15.02.2022.

<https://www.sitra.fi/julkaisut/heikot-signaalit-2022/#esipuhe>

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: Opit ja Opetukset. Teoksessa Valli, R. (toim.) & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Euroopan unionin tuomioistuin. Julistettu 07.12.2000. Euroopan unionin perusoikeuskirja. EU publications. Julkaistu 18.06.2020. Viitattu 20.02.2022.

<https://op.europa.eu/o/portal-service/download-handler?identifier=1eccc2a7-b1d3-11ea-bb7a-01aa75ed71a1&format=pdf&language=fi&productionSystem=cellar&part=>

Fingerroos, O. & Oikari, R. 2019. Aineistohallinnan eettiset kysymykset yleisesti. GDPR Jyväskylän yliopistossa. Tutkimusetiikka ja tutkimusprosessi. Jyväskylän yliopisto. Julkaistu 29.11.2019. Pdf-dokumentti. Viitattu 06.07.2023.

[bing.com/ck/a?!&p=2a6d383216c4f91dJmItdHM9MTY4ODYwMTYwMC-ZpZ3VpZD0zMWJkMjBmNy04OD-VmLTY2NDgtMjY5ZC0zMjQxODk3NzY3OGI-maW5zaWQ9NTE5MA&ptn=3&hsh=3&fclid=31bd20f7-885f-6648-269d-32418977678b&psq=fingerroos+ja+oikari&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cuanl1LmZpL2h5dGsvZmkvdHV0a2ltdXMvdHV0a2ltdXN2ZXJrb3N0b3QvdGVydmV5ZGVuLWphLW5dmludm9pbm5pbi10dXR-raWphdmVya29zdG8vc2VtaW5hYXJpL3R1dGtpbXVzZXRpYWt-rYS1qYS10dXRraW11c3Byb3Nlc3NpX2h5dHRpLnBwdHg&ntb=1](https://www.bing.com/ck/a?!&p=2a6d383216c4f91dJmItdHM9MTY4ODYwMTYwMC-ZpZ3VpZD0zMWJkMjBmNy04OD-VmLTY2NDgtMjY5ZC0zMjQxODk3NzY3OGI-maW5zaWQ9NTE5MA&ptn=3&hsh=3&fclid=31bd20f7-885f-6648-269d-32418977678b&psq=fingerroos+ja+oikari&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cuanl1LmZpL2h5dGsvZmkvdHV0a2ltdXMvdHV0a2ltdXN2ZXJrb3N0b3QvdGVydmV5ZGVuLWphLW5dmludm9pbm5pbi10dXR-raWphdmVya29zdG8vc2VtaW5hYXJpL3R1dGtpbXVzZXRpYWt-rYS1qYS10dXRraW11c3Byb3Nlc3NpX2h5dHRpLnBwdHg&ntb=1)

Grandy, G. 2013. An exploratory study of strategic leadership in churches. Leadership & Organisation Development Journal 34 (7), 1–24. Julkaistu

25.06.2013. Vertaisarvioitu. Viitattu 23.04.2022. DOI:10.1108/LODJ-08-2011-0081

Grin, J., Hassink, J., Karadzic, V. & Moors, E.H.M. 2018. Transformative Leadership and Contextual Change. *Sustainability* 10 (7), 1–15. Julkaistu 25.06.2018. Vertaisarvioitu. Viitattu 23.04.2022. DOI:10.3390/su10072159

Grönfors, M. 2015. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Valli, R. (toim.) & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. n.d. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Tietoarkisto. Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat. Tampereen yliopisto. Viitattu 06.07.2023. [Johdanto: Analyysi ja tulkinta - Tietoarkisto \(tuni.fi\)](#)

Harisalo, R. 2021. Organisaatioteoriat. 2.uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Hastrup, A., Pelkonen, M. & Normia-Ahlsten, L. 2019. Kohti alueellista perhekeskustoimintamallia – Näin sen teemme. Powerpoint. Perhekeskus. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Julkaistu 13.03.2019. Viitattu 07.01.2023. <https://thl.fi/documents/605877/4519190/Perhekeskus/bebb0abc-820e-4682-abfb-c053bc793a5f>

Hastrup, A., Pelkonen, M. & Varonen, P. 2021. Perhekeskusten kehittäminen ja vakiinnuttaminen tulevilla hyvinvointialueilla: ohjeita toimintasuunnitelman laadintaan. Työpaperi 9/2021. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 27.12.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141560/URN_ISBN_978-952-343-635-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

HE 241/2020 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi. Valtiopäivät. Julkaistu 07.07.2021. Viitattu 17.01.2022. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/KasitelytiedotValtiopaivaasia/Sivut/HE_241+2020.aspx

Heimonen, P. 2019. Järjestöt, muutos ja johtajuus. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä. Tampereen yliopiston väitöskirjat 119. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 30.06.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1223-7>

Heinonen, J. 2001. Sisäinen yrittäjyys organisaation kehittämisen välineenä. *Aikuiskasvatus* 21 (2), 1–11. Julkaistu 15.05.2001. Vertaisarvioitu. Viitattu 03.07.2023. [Sisäinen yrittäjyys organisaation kehittämisen välineenä - pdf \(journal.fi\)](#)

Hellman, T., Molin, F. & Svartengren, M. 2019. A Qualitative Study on Employees' Experiences of a Support model for Systematic Work Environment Management.

International Journal of Environment Research and Public Health 16 (19), 1-12. Vertaisarvioitu. Viitattu 05.02.2023. DOI:10.3390/ijerph16193551

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Kustannus Oy Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.–17. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hrivnák, M., Moriz, P., Melichová, K., Roháčiková, O. & Pospišová, L. 2021. Designing the participation on local development planning: From literature review to adaptive framework for practice. Societies 11 (1), 1–26. Julkaistu 08.11.2021. Vertaisarvioitu. Viitattu 23.04.2022. DOI:10.3390/soc11010019

Iivonen, E. & Pollari, K. 2022. Lapsivaikutusten arvioinnilla parempia päätöksiä - Lapsivaikutusten arviointi, lapsibudjetointi sekä lapset ja nuoret tiedontuottajina hyvinvointialueella. Ohjeistus hyvinvointialueiden päättäjille, nuorisovaltuustoille ja viranhaltijoille. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2022:2. Valtioneuvosto. Julkaistu 21.01.2022. Viitattu 07.01.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163774/VN_2020_02.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jalava, J. 2013. Systemiteoreettisen organisaatiokonseption toiminta ja haasteet. Teoksessa Jalava, J. (toim.) Yhteiskunnan järjestelmät. Niklas Luhmannin ajattelu. Kustannus Oy Gaudeamus, HHY yhtymä.

Jalava, J. & Kangas, R. 2013. Niklas Luhmannin systemiteoria ja tieteellinen ajattelu. Teoksessa Jalava, J. (toim.) Yhteiskunnan järjestelmät. Niklas Luhmannin ajattelu. Kustannus Oy Gaudeamus, HHY yhtymä.

Jalkanen, J. 2020. Pedagogisen johtajan kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juhila, K. n.d. Teemoittelu. Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat. Tietoarkisto. Tampereen yliopisto. Viitattu 06.07.2023. [Teemoittelu - Tietoarkisto \(tuni.fi\)](#)

Juhila, K. n.d. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. tietoarkisto. Mitä on laadullinen tutkimus? Tampereen yliopisto. Viitattu 19.10.2023. [Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet - Tietoarkisto \(tuni.fi\)](#)

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Kustantaja: Infor.

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä. Helsinki: BoDTM – Books on Demand.

Järvensivu, T. 2022. Kuinka eri toimijat löytävät yhteisen suunnan lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin tukemisessa tulevilla hyvinvointialueilla – kokemuksia ja oppeja verkostojohtamisen näkökulmasta. Monialainen verkostojohtaminen hyvinvointialueilla – näkökulmia systeemisen toimintakulttuurin vahvistamiseen. Tulevaisuuden lastensuojelu -hanke seminaari 28.1.2022 klo 9.00–14.00.

Kansallinen lapsistrategia. 2021. Komiteamietintö. Kansallisen lapsistrategian parlamentaarinen komitea. Valtioneuvoston julkaisuja 2021:8. Valtioneuvosto. Viitattu 07.01.2023. [Kansallinen lapsistrategia : Komiteamietintö \(valtioneuvosto.fi\)](https://www.valtioneuvosto.fi/kansallinen-lapsistrategia-komiteamietinto)

Kilpeläinen, A. 2009. Luhmannin ekologinen kommunikaatio teoreettisena lähestymistapana sosiaalityössä. Teoksessa Mäntysaari, M., Pohjola, A. & Pösö, T. Sosiaalityö ja teoria. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kettunen, P. 2021. Johdanto: Osallisuus ratkaisuna – millaisiin ongelmiin? Teoksessa Kettunen, P. (toim.) Työntekijän osallisuus. Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan. Vertaisarvioitu. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Koliada, S. 2020. Vision is the Basis of the Strategic Leadership. Modern Economics. 19 (19, 1–7. Julkaistu 02/2020. Viitattu 20.05.2023. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V19\(2020\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V19(2020)-13)

Koppa n.d. Fenomenologinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Päivitetty 25.08.2023. Viitattu 19.10.2023. [Fenomenologinen tutkimus — Jyväskylän yliopiston Koppa \(jyu.fi\)](https://www.jyu.fi/fenomenologinen-tutkimus)

Koppa n.d. Laadullinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Päivitetty 28.10.2021. Viitattu 19.10.2023. [Laadullinen tutkimus — Jyväskylän yliopiston Koppa \(jyu.fi\)](https://www.jyu.fi/laadullinen-tutkimus)

Koskinen, J. 2021. Oppimisen johtaja (CLO). Kustantaja: Ajantieto Oy.

Kruger, M. & Zhovtobryukh, Y. 2013. Rethinking strategic leadership: stars, clans, teams and networks. Journal of strategy and management, 2013-10-28, 6 (4), 1–23. Julkaistu 28.11.2013. Vertaisarvioitu. Viitattu 20.04.2022. DOI:10.1108/JSMA-09-

Kuntaliitto. n.d. Valtionosuudet. Viitattu 18.05.2023. [Valtiosuudet | Kuntaliitto.fi](https://www.kuntaliitto.fi/valtiosuudet)

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Toinen uudistettu laitos. Tampere: Vastapaino.

Kuusisto, J., Kuusisto, A. & Yli-Viitala, P. 2013. Service development tools in action. The Service Industries Journal 33 (3–4): 747520, 352–365. Published online 28.11.2012. Vertaisarvioitu. Vaatii käyttöoikeuden. Viitattu 18.02.2022. <https://doi.org/10.1080/02642069.2013.747520>

Kuusisto, A. & Kuusisto, J. 2015. Käyttäjälähtöinen palvelukehitys kuntasektorilla – mahdollisuuksia ja pullonkauloja. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Taide + Muotoilu + Arkkitehtuuri 1/2015. Helsinki: Aalto ARTS Books.

KvaliMOTV. n.d. Teemahaastattelu.Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 13.01.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Laajalahti, A. & Herkama, S. 2018. Laadullinen analyysi ATLAS.ti-ohjelmistolla. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalla tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Laine, T. 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalla tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Laki kunnan peruspalveluiden valtionosuudesta 29.6.2021/618 Viitattu 18.05.2023. [Laki kunnan peruspalvelujen valtionosuudesta 618/2021 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 29.6.2021/612. Viitattu 06.01.2023. [Laki sosiaali- ja terveydenhuollon... 612/2021 - Säädökset alkupe- räisinä - FINLEX®](#)

LAPE. n.d. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. Tutkimus ja kehittäminen. Tutkimukset ja hankkeet. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Päivitetty 14.12.2021. Viitattu 17.01.2022. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/lapsi-ja-perhepalveluiden-muutosohjelma-lape->

LAPE Pirkanmaa. n.d. Pirkanmaan perheiden palveluiden uudistaminen – raikaita innovaatioita. Pirkanmaan LAPE-hanke 2017. Viitattu 07.01.2023. <https://lapepirkanmaa.fi/perhekeskustoimintamalli/>

Lehtonen, K. & Uusikylä, P. 2021. How do networks reflect collaborative governance? The case of a sport policy program. *International journal of environmental research and public health* 18 (14), 1–14. Julkaistu 06.07.2021. Vertaisarvioitu. Viitattu 20.04.2022. <https://doi.org/10.3390/ijerph18147229>

Luomanen, T. & Luomanen-Jaakkola, L. 2023. Inhimilliset systeemit. Pedagogisten yhteisöjen systeemitietoinen kulttuuri. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Mahdi, O. R. & Nassar, I. A. 2021. The business model of sustainable competitive advantage through strategic leadership capabilities and knowledge management processes to overcome covid-19 pandemic. *Sustainability* 13 (17), 1–28. Julkaistu 02.09.2021. Vertaisarvioitu. Viitattu 13.04.2022. DOI:10.3390/su13179891

Metsämuuronen, J. 2000. Uuden vuosituhanen haasteet sosiaali- ja terveysalalla. ResearchGate. Julkaistu 02.08.2016. Viitattu 15.02.2022. https://www.researchgate.net/profile/Jari-Metsaemuuronen/publication/305775030_Uuden_vuosituhanen_haasteet_sosiaali- ja_terveysalalla/links/57a0db7008ae5f8b25896b4a/Uuden-vuosituhanen-haasteet-sosiaali-ja-terveysalalla.pdf?origin=publication_detail

Niemelä, P. 2014. Systemaattinen ihmiskäsitys. Ihminen järjestelmänä: rakenne ja toiminta. Kustannus United Press Global.

Nokian kaupunki 2022. Hyvinvoiva ja osallistuva nokialainen. Nokian kaupungin hyvinvointiohjelma 2022–2030. Nokian kaupunki. Julkaistu 12.09.2022. Viitattu 07.01.2023. <https://www.nokiankaupunki.fi/wp-content/uploads/2022/09/nokian-kaupungin-hyvinvointiohjelma-2022-2030.pdf>

Nokian seurakunnan strategia 2018–2022. Info ja asiointi. Nokian seurakunta. Viitattu 08.01.2023. [Strategia - Nokian seurakunta](#)

Nokian seurakunnan viestintästrategia 2022–2024. Info ja asiointi. Strategia. Nokian seurakunta. Viitattu 08.01.2023. [Viestintästrategia - Nokian seurakunta](#)

Norris, J. M., White, D. E., Nowell, L., Mrklas, K. & Stelfox, H. T. 2017. How do stakeholders from multiple hierarchical levels of a large provincial health system define engagement? A qualitative study. *Implementation science* 12 (1), 1–13. Julkaistu 01.08.2017. Vertaisarvioitu. Viitattu 20.04.2022. DOI 10.1186/s13012-017-0625–5

O'Hagan, A., MacRae, C., O'Connor, C. & Hill, T. P. 2020. Participatory budgeting, community engagement and impact on public services in Scotland. *Public money & management* 40 (6), 1–27. Julkaistu 17.08.2020. Vertaisarvioitu. Viitattu 20.05.2023 DOI: 10.1080/09540962.2019.1678250

OKM. n.d. Jatkuva oppiminen. Hankkeet ja säädösvalmistelu. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Verkkosivu. Viitattu 18.02.2022. <https://okm.fi/jatkuva-oppiminen>

Olatunji, F., Nwachukwu, C., Worlu, R., Ogunnaike, O. & Abimbola, A. 2017. Empirical assessment of the link between participatory decision-making and firm performance in Nigeria. *International Journal of Contemporary Management* 16 (4), 1–20. Julkaistu 26.03.2018. Viitattu 20.05.2023. DOI:10.4467/24498939IJCM.17.048.8271

Onnismaa, J. 2021. Organisaation aika, muisti ja etiikka. Kustantaja: Basam Books Oy.

OPH. 2023. Muutosjohtaminen – Pysyvästi kestäväksi. Kestävä tulevaisuus. Opettajat ja kasvattajat. Opetushallitus. Verkkosivu. Viitattu 26.08.2023. [Muutosjohtaminen – Pysyvästi kestäväksi | Opetushallitus \(oph.fi\)](#)

Paananen, H. & Kork, A-A. 2023. Johtajapositiosta kohti vuorovaikutteista hallintaa ja kollektiivista tiedonmuodostusta. Teoksessa Uusikylä, P. (toim.) & Jalonen, H. Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Helsinki: Into Kustannus OY.

Phipps, K. A. & Burbach, M. E. 2010. Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research. *Journal of behavioral and applied management* 11 (2), 1–19. Julkaistu 01.01.2010. Vertaisarvioitu. Viitattu 23.04.2022. <https://content.ebscohost.com/ContentServer.aspx?T=P&P=AN&K=47916000&S=R&D=bsu&EbscoContent=dGJyMNL80Sep7A4y9f3OLCmsEgeprVSSga4SrKWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2q7BLuePfgex44Dt6fIA>

Pirkanmaa. n.d. Sote-uudistus. Pirkanmaan tulevaisuuden sote-keskus. Pirkanmaalle syntyy monialainen sote-keskus kuuden muutoksen avulla. Verkkosivut. Viitattu 07.01.2023. <https://soteuudistus.pirkanmaa.fi/pirkanmaan-tulevaisuuden-sote-keskus/>

Punakallio, M. 2023. Petteri Orpon hallitusohjelma on rohkea – mutta myös toiveiden tynnyri. Minna Punakallion blogi 26.6.2023. Kuntaliitto. Viitattu 03.07.2023. [Petteri Orpon hallitusohjelma on rohkea – mutta myös toiveiden tynnyri | Kuntaliitto.fi](#)

Raiski, S. 2013. Modernin yhteiskunnan tiede. Teoksessa Jalava, J. (toim.) Yhteiskunnan järjestelmät. Niklas Luhmannin ajattelu. Kustannus Oy Gaudeamus, HHY yhtymä.

Ranta, R. 2021. Kehittämisen käytännöt. Jatkuva parantaminen – Dialoginen johtaminen – Ryhmätahtajohtaminen. Kustantaja: Rtr-Suunnittelu.

Rissanen, R. n.d. Fenomenografia. KvaliMOTV. Savonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.10.2023. [KvaliMOTV - 5.1 Fenomenografia \(tuni.fi\)](#)

Ristikangas, M-R., Ristikangas, V., Lönnroth, A. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Saari, J., Eskelinen, N. & Björklund, L. 2020. Raskas perintö. Ylisukupolvinen huono-osaisuus Suomessa. Vertaisarvioitu. Kustannus Oy Gaudeamus.

Samimi, M. Cortes, A. F., Anderson, M. H. & Herrmann, P. 2020. What is strategic leadership? Developing a framework for future research. The Leadership Quarterly, 1–22. Julkaistu 17.01.2020. Vertaisarvioitu. Viitattu 31.04.2022. <https://www-sciencedirect-com.libproxy.tuni.fi/science/article/pii/S1048984318309317?via%3Dihub>

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent Oy.

Sosnet. 2014. Sosiaalityön määritelmä. Kansainvälinen määritelmä. 20.5.2014. Viitattu 02.12.2021. <https://www.sosnet.fi/FI/Sosnet/Sosiaalityon-maaritelma>

Sosnet. n.d. Sosiaalityön tutkimus yliopistoissa. Verkkosivu. Viitattu 02.12.2021. <https://www.sosnet.fi/FI/Tutkimus-ja-vaikuttaminen/Sosiaalityon-tutkimus>

SOTE-uudistus. n.d. Uudistus lyhyesti. Sosiaali- ja terveystoimen ja pelastustoimen uudistus. Mikä sote-uudistus? Viitattu 15.01.2022. <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2021. Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen. Hallintoreformien toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa. Helsinki: Tietosanoma.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Viitattu 15.01.2022. [Suomen perustuslaki 731/1999 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Suomi.fi 2021. Johtaminen. Johtamisen malleja. Mitä eroa on strategisella ja operatiivisella johtamisella? Verkkosivusto. Päivitetty 29.10.2021. Viitattu 30.09.2023. [Johtamisen malleja - Suomi.fi](#)

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Vertaisarvioitu. Tampere University Press.

Teemoittelu. n.d. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.01.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelma-opetus/kvali/L7_3_4.html

TEM. 2020. Valtioneuvoston päätös valtakunnallisista alueiden kehittämisen painopisteistä 2020–2023 – Kestävät ja elinvoimaiset alueet. Valtioneuvoston päätös TEM/2020/21. Ajankohtaista. Päätökset. Työ- ja elinkeinoministeriö. Verkkosivu. Viitattu 21.02.2023. [Valtioneuvoston päätös valtakunnallisista alueiden kehittämisen painopisteistä 2020-2023 - Kestävät ja elinvoimaiset alueet - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu \(tem.fi\)](#)

TENK. 2020. Tiedevilppi. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Päivitetty 21.04.2020. Viitattu 21.01.22. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytando-htk>

THL. 2020–2023. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelma. 1.1.2020 – 31.12.2023. Tutkimus ja kehittäminen. Tutkimukset ja hankkeet. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Päivitetty 07.03.2023. Viitattu 21.03.2023. [Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelma - THL](#)

THL. 2021. Perhekeskusten kehittäminen LAPE-muutosohjelmassa. Tutkimus ja kehittäminen. Tutkimukset ja hankkeet. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Päivitetty 23.08.2021. Viitattu 17.01.2022. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/lapsi-ja-perhepalveluiden-muutosohjelma-lape-perhekeskukset>

THL. 2022. Dialoginen johtaminen. Aiheet. Lapset, nuoret ja perheet. Kehittyvät käytännöt. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Päivitetty 14.01.2022. Viitattu 21.05.2023. [Dialoginen johtaminen - THL](#)

Tieteen termipankki 2019. Filosofia. Induktio. Induktiivinen päättely. Päivitetty 23.12.2019. Viitattu 16.04.2023. [Filosofia:induktio – Tieteen termipankki](#)

TTL n.d. Mitä on valmentava johtaminen? Oppimateriaalit. Valmentava johtaminen iäkkäiden palveluissa. Työterveyslaitos. Viitattu 26.08.2023. [Mitä on valmentava johtaminen? | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palveluiden tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palveluiden kehittämiseen. Tuotantotaloudenlaitos. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Raportti.

TIEDE+TEKNOLOGIA 5/2015. Viitattu 14.05.2022. [isbn9789526062181.pdf \(aalto.fi\)](https://www.aalto.fi/isbn9789526062181.pdf)

Tuulaniemi, J. 2015. Palvelumuotoilu osallistuvan innovaatiotoiminnan menetelmänä. Teoksessa Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.) Yhdessä innovoimaan – osallistuva Innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muu-
toksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti 4/2015. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 12.01.2022. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125768/urn_isbn_978-952-302-433-5.pdf?sequence=1&isallowed=y#page=104

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. 3. Painos. Helsinki: Talentum Pro.

Uusikylä, P. (toim.) & Jalonen, H. 2023. Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Helsinki: Into Kustannus OY.

Vallet, N. & Bylemans, M. 2020. The Rise of Public Networks for Economic Inclusion: Strategic Dilemmas Experienced by Flemish SSE-Organizations. Management dynamics in the knowledge economy 8 (1), 1–20. Julkaistu 29.11.2020. Vertaisarvioitu. Viitattu 23.04.2022. DOI:10.2478/mdke-2020-0002

Valtakari, M., Nyman, J. & Karinen, R. 2023. TYÖ2030-ohjelman ulkoinen arviointi. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2023:26. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaistu 19.04.2023. Viitattu 24.07.2023. [TYÖ2030-ohjelman ulkoinen arviointi : Raportti 19.4.2023 \(valtioneuvosto.fi\)](https://www.valtioneuvosto.fi/tyo2030-ohjelman-ulkoinen-arviointi-raportti-19.4.2023)

Valtioneuvosto. 2016. Onko Suomi jäämässä alustatalouden junasta? Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 19/2016. Valtioneuvoston kanslia. Julkaistu 20.04.2016. Viitattu 30.01.2023. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79575/Onko%20Suomi%20j%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4%20alustatalouden%20junasta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valtioneuvosto. 2019. Lapsen aika. Kohti kansallista lapsistrategiaa 2040. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:4. Julkaistu 12.03.2019. Viitattu 07.01.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161441/VN_2019_4_Lapsen_aika.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Varjonen-Toivonen, M. 2021. Pirkanmaan alueellinen hyvinvointikertomus ja -suunnitelma 2021–2024. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hallitus. Julkaistu 03.05.2021. Viitattu 07.01.2023. <https://www.tays.fi/download/name/%7BBBD812479-A634-454C-B1F4-B939AC51249D%7D/731951#page39>

Vataja, K. 2023. Systeemisen muutoksen arviointi ja vaikuttavuus. Teoksessa Uusikylä, P. (toim.) & Jalonen, H. Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Helsinki: Into Kustannus OY.

Veeckman, C. & Temmerman, L. 2021. Urban living labs and citizen science: from innovation and science towards policy impacts. Sustainability 13 (2), 1–16. Julkaistu 07.01.2021. Vertaisarvioitu. Viitattu 23.04.2022. DOI:10.3390/su13020526

Vilka, H. 2023. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. 2015. Julkiseen politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko. Teoksessa Virtanen, P., (toim.) Stenvall, J. (toim.) & Rannisto, P-H. (toim.) Tiedolla johtaminen. Teoriaa ja käytäntöjä. Vertaisarvioitu. Viitattu 20.05.2023. [Virtanen ym Tiedolla johtaminen.pdf \(tuni.fi\)](#)

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Weiss, D., Lillefjell, M. & Magnus, E. 2016. Facilitators for the development and implementation of health promoting policy and programs - A scoping review at the local community level. BMC Public Health 16 (140), 1–15. Julkaistu 11.02.2016. Vertaisarvioitu. Viitattu 20.05.2023. DOI 10.1186/s12889-016-2811–9

Yleissopimus lapsen oikeuksista 21.08.1991/60. Viitattu 30.06.2023. [60/1991 - Valtiosopimukset - FINLEX®](#)

LIITTEET

Liite 1. Haastattelijan esittelykirje

HEI!

Olen sosionomi (AMK), varhaiskasvatuksen opettaja ja nyt aikuisiällä opiskellut sekä kehittänyt omaa ammatillisuuttani eteenpäin. Olen työskennellyt viimeiset 15 vuotta Kotkan kaupungin varhaiskasvatuksessa monikulttuurisessa yksikössä alueella, missä asiakaskuntamme koostuu maahanmuuttaja perheiden lisäksi myös kantasuomalaisista perheistä, joilla on erilaisia sosiaalisia haasteita elämässään. Yksikkömme johtamiskokonaisuuteen kuuluvat päiväkotit, esiopetusyksikkö sekä avoimen varhaiskasvatuksen yksikkö. Olen toiminut tässä palvelukokonaisuudessa erilaisissa työtehtävissä mm. päiväkodin johtajan sijaisuudessa ja jäin opintovapaalle avoimen varhaiskasvatuksen opettajan työstä, toimien myös yksikköjemme apulaisjohtajan tehtävässä.

Opinnoistani voin mainita sen verran, että olen suorittanut Kymenlaakson kesäyliopiston järjestämän, Kotkan kaupungin henkilöstökoulutuksen esimiehille, pedagoginen johtajuus (7 op) (kouluttajana KT Sanna Parrila) sekä Itä-Suomen yliopiston Sosiaalityön perusopinnot (25 op) ja näiden lisäksi suoritin Lähiesimiestyön ammattitutkinnon (60 op). Harrastuspohjalta toimin 2017 yhteysupseerina The Tall Ships' Races-tapahtumassa Kotkan kaupungin toimiessa tapahtuman isäntänä yhdessä Turun kaupungin kanssa. Toimin yhteysupseerina hollantilaiselle A-luokan Morgenstern alukselle, joka toimii koulutusaluksena. Ja nyt on siis menossa nämä Yamk opinnot.

Olen ollut mukana aloittamassa Kymsoten perhekeskustoimintaa Kotkassa avoimen varhaiskasvatuksen näkökulmasta ja toiminut kehittämistyössä monista eri rooleista käsin mm. päiväkodin johtajana. Olen ollut myös mukana LAPE-hankkeen yhteistyöfoorumeissa. Johtajuuteen liittyvät teemat kiinnostavat minua ja olen näissä Yamk opinnoissani opiskellut monenlaisia johtajuuteen liittyviä kursseja mm. Strategian ja muutoksen johtaminen, Leadership and HRM, Organisaatioviestintä ja Talousjohtaminen. Mottoni: Tiimien yhteistyössä on tulevaisuuden voima!

Yhteistyöterveisin, Nina