

Yhteistyön kehittäminen organisaation sisäisessä verkostossa

Toimintaympäristönä palveluseteliverkosto

Kati Sippola

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2024

Sosionomi YAMK
Sosiaalialan erityisasiantuntija tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosionomi YAMK
Sosiaalialan erityisasiantuntija tutkinto-ohjelma

SIPPOLA, KATI

Yhteistyön kehittäminen organisaation sisäisessä verkostossa
Toimintaympäristönä palveluseteliverkosto

Opinnäytetyö 72 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Marraskuu 2024

Vuoden 2023 alussa Suomessa tapahtui maamme historian suurin hallinnollinen uudistus, kun Suomi jaettiin hyvinvointialueisiin. Ennen uudistusta kunnilla oli erilaisia toimintamalleja järjestää sosiaali- ja terveystalvveluja alueensa asukkaille. Uudistuksen myötä näitä malleja on alettu yhdenmukaistamaan ja tekemään yhteistyötä erilaisten toimijoiden ja toimintatapojen kesken. Palvelusetelit ovat yksi tapa tuottaa sosiaali- ja terveystalvveluja hyvinvointialueen asukkaille. Tuotantotavan organisoiminen hyvinvointialueen sisäisessä verkostossa on monisyinen kokonaisuus ja sen ympärillä on oma sisäinen verkosto, joka vastaa toiminnan organisoimisesta ja osaamisesta. Tässä opinnäytetyössä toimintaympäristönä oli palvelusetelitoiminnan sisäinen verkosto.

Tämän opinnäytetyön yhteistyökumppanina toimi Pirkanmaan hyvinvointialue. Opinnäytetyön tarkoitus oli syventyä palvelusetelitoiminnan sisäisen verkoston yhteistyöhön organisaation näkökulmasta. Työn tavoitteena oli analysoida kokonaisvaltaisesti sisäistä yhteistyötä verkostojohtamisen ja verkostojen yhteistyön elementtejä hyödyntäen sekä tarjota käytännönläheisiä kehittämisideoita toiminnan parantamiseksi organisaation sisällä. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin haastattelemalla sisäisen verkoston toimijoita (N=10) ja se analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen.

Saatujen tulosten perusteella sisäisen verkoston yhteistyö on vielä käynnistymisvaiheessa, mutta yhteistyön muodot ja tavat ovat alkaneet muodostumaan. Vahvuutena sisäisen verkoston yhteistyölle on työntekijöiden monipuolinen osaaminen ja haasteena käynnistymisvaiheeseen liittyvät moninaiset, ja toisiinsa kietoutuvat asiat kuten resurssit, roolit, viestintä, käytännön prosessit ja verkoston hajanaisuus.

Sisäisen verkoston yhteistyötä voidaan kehittää yhteistyötapojen ja tavoitteiden suunnittelun sekä vaikuttavuuden arvioinnin kautta, tuomalla toimijoiden vahva osaaminen paremmin käyttöön, kehittämällä materiaaleja ja järjestämällä koulutuksia sekä tekemällä tiiviimpää yhteistyötä eri toimijoiden kanssa sekä panostamalla koordinointiin ja suunnitelmalliseen viestintään.

Asiasanat: yhteistyö, verkostojohtaminen, verkostojen yhteistyö, palveluseteli

ABSTRACT

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

SIPPOLA, KATI:

Developing Cooperation in the Organization's Internal Network
Service Voucher Network as an Operating Environment

Bachelor's thesis 72 pages, appendices 4 pages
November 2024

At the beginning of 2023, Finland was divided into welfare regions. Before the reform, different municipalities had different operating models for organizing social and health services. As a result of the reform, these models have started to be standardized and coordinated between different operators. Service vouchers are one method to provide social and health services.

The purpose of the thesis was to research the cooperation of the internal network of service voucher operations from the perspective of the organization. The aim of the study was to comprehensively analyze internal cooperation by using elements of network management and network cooperation, and to offer practical development ideas to improve operations within the organization. The thesis was qualitative in nature and the data were collected by interviewing the operators of the internal network. The data was analyzed using material-oriented content analysis.

Based on the results, the cooperation of the internal network is still in the starting phase, but the forms and methods of cooperation have started to shape. The strength of the internal network's cooperation is the versatile competence of the employees. The challenge is the diverse and intertwined issues related to the start-up phase, such as resources, roles, communication, practical processes and the fragmentation of the network.

The cooperation of the internal network can be developed through cooperation methods, goal planning, and effectiveness assessment. Additionally, it can be strengthened by utilizing employees' expertise more effectively, developing materials, organizing education, collaborating more closely with various operators, and investing in coordination and planned communication.

Key words: cooperation, network management, network cooperation, service voucher

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT	7
	2.1 Toimintaympäristö.....	7
	2.2 Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	11
3	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	12
	3.1 Yhteistyö käsitteenä	12
	3.2 Verkostot ja verkostomainen yhteistyö	13
	3.3 Verkostomaisen yhteistyön ydin.....	17
	3.4 Verkostojen yhteistyön koordinointi ja johtaminen.....	18
	3.5 Sisäinen viestintä verkostossa	23
	3.6 Yhteenveto työn teoreettisista lähtökohdista	24
4	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT JA TOTEUTUS	26
	4.1 Laadullinen tutkimus	26
	4.2 Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä	27
	4.3 Aineiston keruu ja aineisto	28
	4.4 Aineiston analysointi	30
5	TULOKSET	34
	5.1 Sisäinen yhteistyöverkosto.....	35
	5.2 Osaaminen yhteistyön vahvuutena	36
	5.3 Yhteistyön moninaiset ulottuvuudet haasteena	38
	5.4 Yhteistyön kehittämisen osa-alueet.....	42
	5.5 Yhteistyön vaikutukset ja tavoitteet	45
	5.6 Sisäisen verkoston ulkopuolinen yhteistyö.....	47
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	49
7	POHDINTA	59
	7.1 Opinnäytetyön prosessi, eettisyys sekä luotettavuus	59
	7.2 Jatkotutkimus- ja kehittämisideat	63
	LÄHTEET.....	64
	LIITTEET	69
	Liite 1. Saate haastateltaville	69
	Liite 2. Suostumuslomake.....	71
	Liite 3. Haastattelurunko	72

1 JOHDANTO

Vuoden 2023 alussa Suomessa tapahtui maamme historian suurin hallinnollinen uudistus, kun Suomi jaettiin hyvinvointialueisiin lukuun ottamatta Helsingin kaupungin aluetta. Hyvinvointialueet ovat itsehallinnollisia alueita, jotka vastaavat oman alueensa sosiaali- ja terveyspalveluista sekä pelastustoimesta. Uudistuksen taustalla oli tarve varmistaa yhdenvertaisten palvelujen saaminen koko Suomen alueella, hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen sekä kustannusten kasvun hillitseminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.)

Pirkanmaan hyvinvointialue on väestöpohjaltaan Suomen suurin hyvinvointialue ja alueella asuu puoli miljoona asukasta. Hyvinvointialue toimii 23 kunnan alueella ja on maantieteellisesti varsin laaja. Ennen hyvinvointialuetta kunnilla oli erilaisia toimintamalleja järjestää sosiaali- ja terveyspalveluja alueensa asukkaille. Uudistuksen myötä näitä malleja on alettu yhdenmukaistamaan ja tekemään yhteistyötä erilaisten toimijoiden ja toimintatapojen kesken. (Pirkanmaan hyvinvointialue n.d.)

Myös työn tekeminen ja sen muodot yleisesti ovat erityisesti sosiaali- ja terveysalalla olleet viime vuosina suuressa muutoksessa. Työterveyslaitos (2020) on julkaissut skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Yhdeksi skenaarioksi he näkevät ajattelu- ja toimintatapojen muutoksen, jossa yhtenä osa-alueena verkostot ovat mukana raamittamassa työtä. Verkostomaisten työskentelytapojen avulla, joihin liittyy myös teknologinen kehittyminen, syntyy uusia tapoja hallita työn tekemistä. Verkostomaiset tavat työskennellä voivat synnyttää hyvinvointia työhön ja tuoda mielekkyyttä siihen. Vaikutukset ovat moninaiset. (Kokkinen 2020, 21–22.)

Verkostomainen työskentely on yksi tapa uudistaa malleja ja tarkastella ison organisaation yhteistyötä. Idea tähän opinnäytetyöhön lähti tuosta tarpeesta. Työskentelen itse Pirkanmaan hyvinvointialueella palveluseteleihin liittyvässä sisäisessä verkostossa, ja idea tähän työhön syntyi tarpeesta kehittää omaa työtäni ja omassa verkostossani tapahtuvaa työtä. Työelämän yhteistyökumppanina tässä opinnäytetyössä on Pirkanmaan hyvinvointialue.

Yhteistyötä ja verkostoissa tapahtuvaa yhteistyötä on tutkittu vuosien saatossa paljon. Tietyt lainalaisuudet tuntuvat säilyvän vuosikymmenestä toiseen, mutta työn tekeminen muuttaa muotoaan ja saa uusia elementtejä, jolloin myös yhteistyön tapoja on hyvä tarkastella uudelleen. Tolmala ym. (2019) tutkimuksessa todetaan, että Sote-uudistus tulee myös muuttamaan sosiaali- ja terveydenhuollon sisäistä työnjako, joka on perinteisesti ollut hyvin ammattitehtävälähtöistä ja hierarkkista. Jatkossa tarvitaan enemmän joustavuutta, yhteistyötä eri sektorien ja ammattiryhmien välillä. (Tolmala ym. 2019, 38.) Verkostomainen yhteistyö voisi olla tukena tässä muutoksessa.

Verkostomainen yhteistyö ei lähtökohtaisesti ole mitään uutta ja ihmeellistä, mutta tässä ajassa ja muutosten keskellä yhteistyön tiivistäminen ja osaamisen jakaminen korostuu entisestään. Verkostotyön ei tulisi olla itsetarkoitus, vaan sitä tehdä jonkin tarkoituksen tai tavoitteen vuoksi. Taustalla olevaa teoriaa on hyvä ymmärtää, tarvitaan sekä teoriaa että käytäntöä, jotta verkostojen yhteistyö onnistuu. Kun toimitaan tietoon perustuen, uskalletaan myös olla kriittisiä ja ottaa käyttöön juuri sellaisia verkostotyön käytäntöjä ja elementtejä, jotka sopivat meidän tapamme tehdä ja kehittää työtä yhteistyössä. (Järvensivu 2019, 32.) Tässä opinnäytetyössä on kysymys juuri tästä verkoston yhteistyön kehittämisestä sen toimijoiden tarpeisiin ja toiveisiin peilaten.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

Tässä luvussa kuvaan opinnäytetyöni toimintaympäristöä sekä kerron opinnäytetyön tarkoituksesta, tavoitteesta ja tutkimuskysymyksistä. Selvennän toimintaympäristönä olevaa Pirkanmaan hyvinvointialuetta ja sen organisoitumista erityisesti palvelusetelitoiminnan näkökulmasta sekä palveluseteliä palveluntuottamisen tapana sekä sitä, miten palveluseteliin liittyvä toiminta on organisoitu hyvinvointialueen sisällä.

2.1 Toimintaympäristö

Opinnäytetyöni toimintaympäristönä on Pirkanmaan hyvinvointialueen palveluseteliin liittyvä toiminta sisäisen verkoston näkökulmasta. Palvelusetelitoimintaan liittyy myös läheisesti organisaation ulkopuolella tapahtuva toiminta. Ulkoiseen verkostoon kuuluvat muun muassa yksityiset palveluntuottajat ja asiakkaat sekä muut yhteistyökumppanit. Tässä opinnäytetyössä näkökulmana on organisaation sisäinen verkosto ja sen yhteistyö ja toiminta.

Pirkanmaan hyvinvointialueen sosiaali- ja terveystalvet on jaettu neljään eri palvelulinjaan. Ne ovat sairaalapalvelut, avopalvelut, lasten, nuorten ja perheiden palvelut sekä ikäihmisten ja vammaisten palvelut. Jokainen palvelulinja vastaa omalla linjallaan olevista palveluista ja tavoista tuottaa ja järjestää vastuullaan olevat palvelut hyvinvointialueen asukkaille. Yksi tapa tuottaa palveluita on palveluseteli. Jokaisella palvelulinjalla on käytössä palveluseteleitä. Palvelulinjat vastaavat myös palveluseteliin liittyvästä operatiivisesta toiminnasta ja käytännön päätöksenteosta sekä toimintaan liittyvistä resursseista. (Pirkanmaan hyvinvointialue n.d.)

Vaikka vastuu oman palvelulinjan palveluseteleistä on palvelulinjalla, koordinoidaan niitä keskitetysti hyvinvointialueen strategisista hankintapalveluista, jonka vastuulle kuuluu hankintatoimen strateginen ohjaus ja kehittäminen. Hankinnat vastaavat yhdenmukaisten toimintatapojen, prosessien, kriteerien ja tietopohjan

tuottamisesta ja kehittamisestä. (Pirkanmaan hyvinvointialueen hankintainfo 2024.)

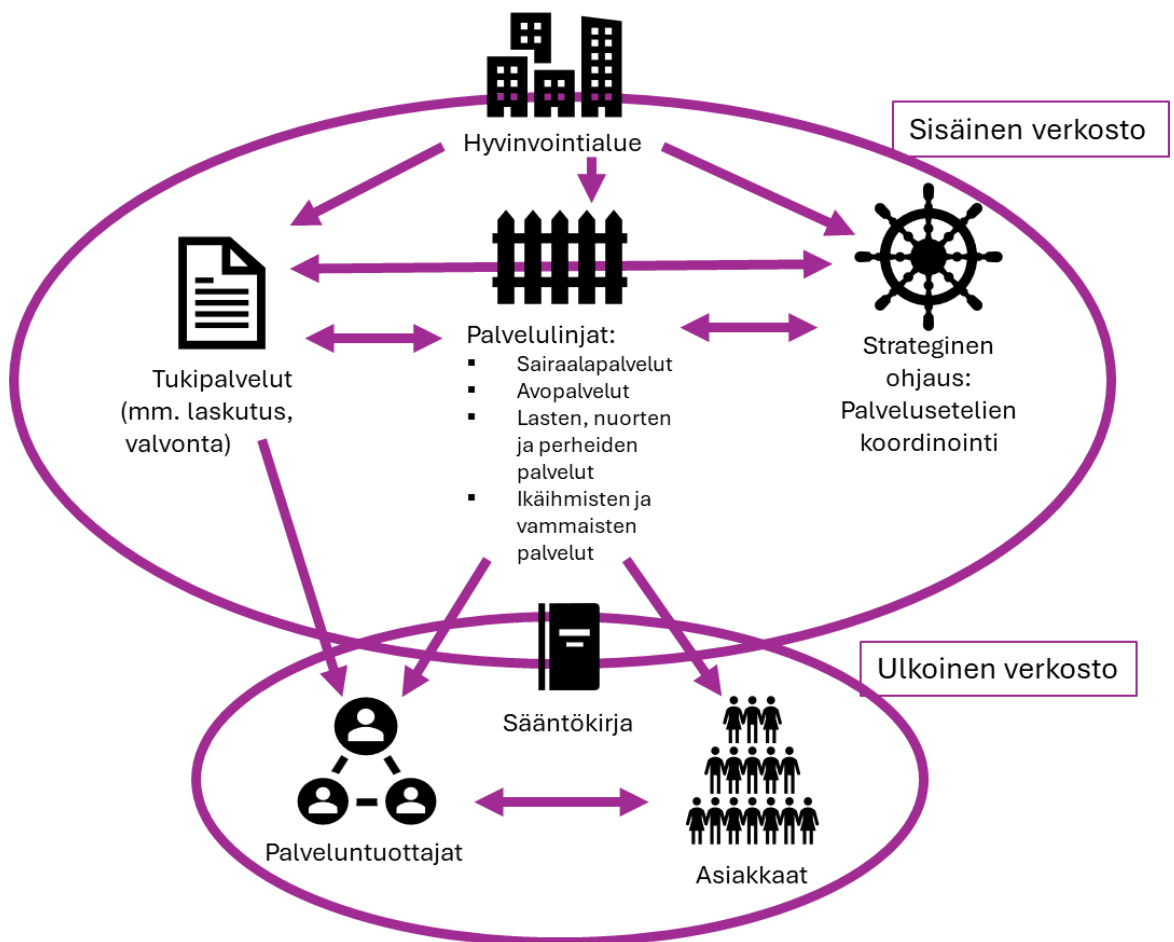
Palveluseteli on yksi vaihtoehto hyvinvointialueen omana toimintana tai ostopalveluna tuotetulle sosiaali- tai terveyspalvelulle. Yksityiset palveluntuottajat hakeutuvat palveluihin palveluntuottajaksi. Toimintaa ohjataan hyvinvointialueen aluehallituksen hyväksymien sääntökirjojen kautta. Hyvinvointialue on määritellyt palvelusetelien sääntökirjoissa tarkemmat yksityiskohdat palvelusetelien sisällöistä ja palvelusetelituottajien hyväksymiskriteereistä. Pirkanmaan hyvinvointialueella on käytössä 14 sääntökirjaa, joiden sisällä voi olla useita palveluja eli palveluseteleitä. Esimerkkeinä sääntökirjoista käytössä ovat lääkinnällisen kuntoutuksen, koululaisten näöntutkimuksen, henkilökohtaisen avun, omaishoidon tuen vapaan tai erikoissairaanhoidon sääntökirjat. (Pirkanmaan hyvinvointialue n.d.) Palvelusetelitoiminta ei ole kilpailutettavaa julkista hankintaa, koska kaikilla sääntökirjan kriteerit täyttävillä yksityisillä palveluntuottajilla on oikeus hakeutua ja tulla hyväksytyksi palveluntuottajaksi ja asiakas itse valitsee palveluntuottajan, jota hän haluaa käyttää. (Kontio, Kronstöm, Kumlin & Mäki 2017, luku 3.4.)

Palveluseteli myönnetään asiakkaalle aina palvelutarpeen arvioinnin perusteella. Arvioinnin tekee Pirkanmaan hyvinvointialueen sosiaali- tai terveysalan ammattilainen. Sisäisessä verkoston työntekijät toimivat erilaisissa työtehtävissä palvelusetelitoiminnan kokonaisuuden ympärillä. Yhteistyötä tehdään strategisen ohjauksen, tukipalvelujen ja eri palvelulinjojen kanssa ja oman palvelulinjan sisällä. Poliittinen ja palvelulinjakohtainen päätöksenteko ohjaa toimintaa. (Pirkanmaan hyvinvointialue n.d.)

Sisäisen verkoston työtehtävät palvelusetelitoiminnan sisällä liittyvät niin palveluntuottajien hyväksyntään, strategiseen hallintaan kuten erilaisten päätösten ja linjausten tekemiseen, laskutukseen, valvontaan, palvelutarpeen arviointiin ja palvelusetelin myöntämiseen. Koulutustaustat ja ammattinimikkeet ovat moninaiset.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) on kuvattu palvelusetelitoimintaan liittyvä sisäinen verkosto ja siihen liittyvä ulkoinen verkosto. Yhteenvetona hyvinvointialueen

sisäinen verkosto koostuu palvelulinjoista, joissa päätetään palvelusetelin käyttönotosta, hyväksytään palveluntuottajat ja myönnetään palvelusetelit. Hyvinvointialueen aluehallitus hyväksyy käyttöönottettavat sääntökirjat. Sääntökirja määrittelee hyvinvointialueen, palveluntuottajien ja asiakkaiden väliset suhteet. Tukipalvelut ovat palvelulinjojen apuna hoitaen heidän kanssaan yhteistyössä esimerkiksi laskutusta ja valvontaa. Palvelusetelien koordinoinnissa toimitaan palvelulinjojen tukena huolehtien siitä, että toimintamallit ovat yhdenmukaiset, tuottamalla erilaista tietoa, kehittämällä ja johtamalla verkostomaisesti sisäistä toimintaa.



KUVIO 1. Palvelusetelitoiminnan verkosto Pirkanmaan hyvinvointialueella.

Yleisesti ottaen palveluseteleihin liittyvää toimintaa hyvinvointialueella ohjaavat useat lait. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislaki määrittelee hyvinvointialueen vastuun sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä mukaan lukien yksityi-

nen palveluntuotanto, johon myös palvelusetelit kuuluvat. Vastuu palveluiden laadusta on hyvinvointialueella. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä n.d.) Palvelusetelitoimintaa ohjaa oleellisesti laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä. Tämä laki on palvelusetelitoiminnan peruslaki ja se määrittelee palvelusetelien käyttämisen ehdot sosiaali- ja terveydenhuollossa. Laki säätelee palvelujentuottajien hyväksymistä, palvelusetelillä tarjottavia palveluja ja asiakkaan asemaa. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä n.d.) Tämän lisäksi oleellinen on kuluttajansuojalaki. Palvelusetelillä palvelua hankittaessa sopimus palvelusta syntyy asiakkaan ja palveluntuottajan välille, jolloin palvelusetelin käyttäjä on kuluttajan asemassa. (Kuluttajansuojalaki n.d.)

Jokaista sääntökirjaa ja sen sisällä olevia palveluseteleitä ohjataan juuri kyseisen palvelun erityislainsäädännöllä, esimerkiksi henkilökohtaisen avun palveluseteliä ohjaa vammaispalvelulaki. Palvelusetelillä tuotettavia palveluita koskee sama lainsäädäntö kuin jos palvelu tuotettaisiin hyvinvointialueen omana toimintana tai kilpailutettuna ostopalveluna. Erityislainsäädännön lisäksi palvelusetelitoimintaa ohjataan laajasti useilla eri laeilla liittyen muun muassa asiakkaiden ja potilaiden oikeuksiin, tietojenkäsittelyyn, asiakasmaksuihin, viranomaisten toiminnan julkisuuteen, kuluttajansuojaan tai ammattihenkilöstöön. Monimuotoisen lainsäädännön ja prosessin vuoksi palveluseteliverkostossa toimivilta vaaditaan laaja-alaista osaamista ja mahdollisuutta tehdä yhteistyötä organisaation sisällä.

Pirkanmaan hyvinvointialue on luonut toiminnalleen strategian, joka ohjaa sen toimintaa vuosina 2023–2025. Strategian kärkiteemoina Pirkanmaan hyvinvointialueella ovat tärkeintä ihminen, yhdenvertaiset, ennaltaehkäisevät ja vaikuttavat palvelut, hyvinvoivat työntekijät ja yhdessä yhteentoimiva hyvinvointialue. Hyvinvointialue on julkinen toimija, joten strategia on tehty yhteistyössä luottamushenkilöiden, asukkaiden, henkilöstön sekä eri sidosryhmien kanssa. Hyvinvointialueen strategia luo perustan lähivuosien päätöksenteolle ja se ohjaa uuden organisaation rakentamista, toimintakulttuurin syntymistä ja toimintatapojen vakiinnuttamista. (Pirkanmaan hyvinvointialue n.d.) Strategian mukaisesti myös on tärkeää, että sisäinen verkosto toimii hyvin ja yhteistyössä, mikä heijastuu myös suoraan hyvinvointialueen asukkaiden saamiin sosiaali- ja terveystalouteihin.

2.2 Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on syventyä palvelusetelitoiminnan sisäisen verkoston yhteistyöhön organisaation näkökulmasta. Yhteistyötä tarkastellaan verkostojohtamisen ja verkostojen yhteistyön elementtien kautta. Päämääränä on hankkia kokonaisvaltainen ymmärrys sisäisen verkoston toiminnasta yhteistyön näkökulmasta ja tunnistaa mahdolliset kehityskohteet.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten yhteistyötä toteutetaan palvelusetelitoiminnan sisäisessä verkostossa?
2. Mitkä ovat yhteistyön vahvuudet ja haasteet palvelusetelitoiminnan sisäisessä verkostossa?
3. Miten yhteistyötä voitaisiin kehittää palvelusetelitoiminnan sisäisessä verkostossa?

Opinnäytetyön tavoitteena on analysoida kokonaisvaltaisesti sisäisen verkoston yhteistyötä, verkostojohtamisen ja verkostojen yhteistyön elementtejä hyödyntäen sekä tarjota käytännönläheisiä kehittämissuhteita toiminnan parantamiseksi organisaation sisällä. Opinnäytetyön odotetaan tuovan lisäarvoa sisäisen verkoston yhteistyön kehittämiseen ja tarjoavan perustan jatkotoimenpiteille.

3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä luvussa kerron opinnäytetyön teoreettisista lähtökohdista. Tämä opinnäytetyön teoreettinen viitekehys lähestyy sisäisen verkoston yhteistyötä verkostojohtamisen ja verkostojen yhteistyön näkökulmia ja teorioita hyödyntäen. Luvun aluksi käyn lävitse yhteistyötä käsitteenä ja tämän jälkeen syvennyn verkostojen väliseen yhteistyöhön sekä johtamiseen ja koordinointiin sekä viestintään. Lopuksi vedän lyhyesti yhteen teoreettisen viitekehyksen keskeiset asiat.

3.1 Yhteistyö käsitteenä

Yhteistyö käsitteenä nähdään usein itsestään selvänä ja vakiintuneena terminä eikä sitä välttämättä koeta aina tarpeelliseksi määritellä. Mielestäni kuitenkin sen määrittely käsitteenä on aiheellista tässä opinnäytetyössä. Aira (2012) määrittelee väitöskirjassaan *Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot* yhteistyön prosessiksi, joka on tavoitteellinen ja aktiivinen, ja joka syntyy halusta luoda uutta tai ratkaista ongelmia. Yhteistyöhön liittyy tyypillisesti päätöksenteko osapuolten kesken, yhteinen vastuu päätöksistä ja niiden tuloksista. Yhteistyö toteutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Aira 2012, 129.)

Yhteistyön merkitys työelämässä ja organisaation sisällä on tärkeää. Yhteistyö ei tarkoita tai edellytä tehtävien hoitamista yhdessä tai samanaikaista toimimista. Yhteistyössä on kysymys siitä, että sen kautta voidaan rytmittää tekeminen, päätöksenteko, tiedottaminen ja tapaamiset edistämään parempaa lopputulosta. Erilaisissa lähtökohdissa olevien ihmisten yhteistyö tuo mukaan uusia näkökulmia ja laajentaa keskustelua. Aidossa yhteistyössä pyritään hyödyntämään jokaisen osaaminen parhaan mahdollisen lopputuloksen aikaan saamiseksi. (Kuusela 2013, 97, 100.)

Yhteistyötä on tutkittu usealla tieteenalalla ja erilaisista näkökulmista, mutta tutkimus on keskittynyt vahvasti yhteistyön rakenteellisten edellytysten tarkastelemiseen. Yhteistyön toteuttaminen voi osoittautua käytännössä haastavaksi. Ymmärtämällä yhteistyöprosessia paremmin, yhteistyön osapuolet voivat ratkaista

esiin tulevia haasteita ja saavuttaa yhteistyöstä suurempia hyötyjä. (Aira 2012, 12.)

3.2 Verkostot ja verkostomainen yhteistyö

Verkosto käsitteenä on mielenkiintoinen ja moniulotteinen. Sille ei myöskään ole olemassa yhtä yleispätevää määritelmää (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 15). Verkosto voidaan kuitenkin määritellä useiden toimijoiden väliseksi vuorovaikutteiseksi ja molemminpuoliseksi yhteistyösuhteeksi, jossa jaetaan tietoa ja resursseja. Tämän yhteistyön tavoitteena on yhdistää eri toimijoiden osaaminen ja voimavarat, jotta saavutetaan synergiaetuja ja luodaan arvoa kaikille osapuolille. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 13.) Onkin myös hyvä tiedostaa, että verkoston ensisijainen päämäärä ei ole luoda tai uudistaa yhteisiä toimintoja vaan parantaa ja tehostaa verkoston jäsenten omia erillisiä toimintoja (Kallio 2023, 184). Päämäärään kuitenkin päästään yhteistyön kautta. Tässä opinnäytetyössä käytän termejä verkostoyhteistyö, verkostojen yhteistyö ja verkostomainen toiminta tai yhteistyö rinnakkain. Näillä termeillä pyrin kuvamaan verkoston yhteistyötä ja sen moninaisuutta.

Verkostoissa toimijoina ovat ihmiset, joko ihmisinä, ryhminä tai organisaatioina. Verkostoitumista voi olla myös verkostojen välillä. Ihmiset kuitenkin luovat yhteistyön puitteet ja myös muokkaavat ja purkavat niitä. Verkostoista tapahtuu yhteistyötä, joka perustuu luottamukseen. Verkostojen lisäksi muita organisoitumisen tapoja ovat hierarkiat ja markkinat. Myös niissä tarvitaan luottamusta, mutta yhteistyö ei kuitenkaan perustu siihen samalla tavalla kuin verkostoissa. Verkostoissa halutaan toimia joustavasti, luoda jotain uutta tai muuttaa olemassa olevaa. Auktoriteerisessä organisoitumisessa hoidetaan tehokkaasti monimutkaisia rutiineja ja markkinoiden organisoitumisessa taas halutaan hoitaa tehokkaasti yksinkertaisia rutiineja. (Järvensivu 2019, 44–47.)

Willem ja Lucidarme (2013) kuvaavat tutkimusraportissaan, että yhteistyöverkostojen yksi tärkeimmistä menestystekijöistä on joustavuus ja kogniotiopohjaisella luottamuksella on iso rooli tehokkaiden verkostojen luomisessa. Tutkimusraportin

mukaan verkostojen olisi hyvä olla hallittavan kokoisia ja olisi tärkeää, että verkoston työskentely ei joudu byrokratian rattaisiin, jolloin joustavuus kärsii. Yleisesti ottaen verkostot nähdään hyvänä toimintamallina juuri julkiselle sektorille. Myös Kinnunen (2019) väitöskirjansa johtopäätöksissä mainitsee, että verkostojen dynaamisuutta voi lisätä joustavien yhteistyö- ja viestintätapojen kautta eikä passivoitua ulkoa annettaviin raameihin (Kinnunen 2019, 173).

Verkostoja sosiaali- ja terveysalalla voi olla niin organisaation sisälle kuin sen ulkopuolella. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena ovat organisaation sisäinen verkosto, vaikkakin sisäisen verkoston toimintaa ja myös toisinpäin vaikuttaa se mitä ulkoisessa verkostossa tapahtuu.

Verkostoja voidaan tutkia ja on tutkittu monista eri näkökulmista. Verkostotutkimuksen taustalla vaikuttaa useimmiten resurssiriippuvuusteoria. Resurssiriippuvuusteorian ydin voidaan tiivistää niin, että verkostossa kaikki ovat riippuvaisia toistensa resursseista ja tämän vuoksi toiminta edellyttää jonkinlaista vuorovaiikutusta. (Järvensivu 2019, 22.) Juuti (2010) toteaa myös, että verkostosuhteet ymmärretään usein myös vastavuoroiseksi, jolloin verkoston osat määrittävät toisiaan (Juuti 2010, 158). Verkostoista puhuttaessa saattavat ne näyttäytyä myös ristiriitaisina johtuen niiden monimuotoisuudesta ja moninäkökulmaisuudesta. Kun painotetaan jotakin näkökulmaa, jää melkein vääjäämättä jokin toinen näkökulma vähemmälle huomiolle. (Järvensivu 2019, 35.)

Sosiaali- ja terveysalan verkostoihin erityispiirteen tuo se, että toiminnan ja verkoston keskiössä ja hyötyjänä tulisi aina olla ihminen, josta voidaan käyttää termiä asiakas tai potilas (Laaksonen, Laitinen & Hiilamo 2020, 137). Tässä opinnäytetyössä käytän termiä asiakas, koska se viittaa kaikkiin palveluja käyttäviin henkilöihin mukaan lukien sekä sosiaali- että terveyspalvelujen käyttäjät.

Sosiaali- ja terveysalan verkostot ovat usein moniammatillisia tai monialaisia. Monialaisen verkoston jäsenillä on osaamista ja asiantuntijuutta omasta alastaan ja heidän tulisi yhteistyössä miettiä parasta ratkaisua asiakkaan tilanteeseen. Moniammatillisten ryhmien tavoitteet ja kokoonpano vaihtelee sen mukaan, mikä on yhteisen työskentelyn kohde. Moniammatillisuus voidaan nähdä useasta näkö-

kulmasta. Se voi olla erilaisten verkostojen yhteistoimintaa, viranomaisten keskinäistä yhteistyötä tai organisaation sisäisen tai ulkoisen yhteistyön muoto. (Mönkönen, Kekoni & Pehkonen 2019, luku 2.1.)

Toimiva ja laadukas monialainen yhteistyö vaatii, että osapuolet sopivat yhteisistä tavoitteista, tuntevat toistensa työn ja luottavat toisiinsa. Monialaisessa verkostossa tietojenvaihto on osa tärkeää yhteistyötä eikä sitä tuli erottaa muusta yhteistyöstä. Erilaiset lait ja asetukset mahdollistavat ja velvoittavat tietojenvaihtoon eri toimijoiden välillä, ja verkostossa toimivien välinen luottamus ratkaisee tietojenvaihdon onnistumisen. Luottamus, jota sujuva tietojen vaihto tarvitsee, syntyy monialaisen yhteistyön kautta ei vain pelkillä ohjeilla. (Gretschel & Mulari, 2013, 13, 54.)

Useissa sekä kotimaisissa että kansainvälissä tutkimuksissa on tutkittu monialaisen yhteistyön ja verkostojen mahdollisuuksia ja haasteita. Moilanen ym. (2021) tutkivat ammattilaisten tekemää yhteistyötä nuorten rikoksiin ja hyvinvointiin liittyvissä ongelmissa. Tutkimus osoitti, että yhteistyön mahdollisuuksia parantaisi se, että lainsäädäntö tiedonvaihtoon olisi selkeämpää. Kansallinen yhteistyön koordinointi ja lainsäädännön selkeyttäminen, erityisesti tiedonvaihdon osalta, voisivat tukea ja parantaa monialaista yhteistyötä. (Moilanen ym. 2021, 10–12.) Sote-ammattilaisten monialaista yhteistyötä paljon palveluja tarvitsevien asiakkaiden osalta on huomattu myös, että johtamisella ja johtajien välisellä yhteistyöllä on suuri merkitys, koska monialaista yhteistyö on sektori- ja organisaatio-rajat ylittävää. Monialainen yhteistyön toteutumiseksi johdolta vaaditaan aitoa sitoutumista, yhteistyöllä tulisi rakentaa hyväksytyt toimintatavat. Yhteistyön kehittämisessä tulisi olla johdon lisäksi mukana työntekijät sekä myös asiakkaat. (Hujala ym. 2019, 598.)

Lahat ja Sabah (2021) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet luottamuksen ja johtajuuden vaikutuksia yhteistyöprosessien tuloksiin Israelin sosiaalipalveluissa. Tutkimus korostaa, että henkilökohtainen luottamus ja osallistava johtajuus parantavat yhteistyön tehokkuutta ja tuloksia. Tämä tutkimus korostaa luottamuksen ja jaetun johtajuuden keskeistä roolia tuloksellisten yhteistyöprosessien mahdollistajana sosiaalipalveluiden kontekstissa. (Lahat & Sabah 2021, 348–349.)

Sosiaali- ja terveysalan erilaisten verkostojen johtamisessa pätevät pitkälle samat periaatteet kuin kaikessa muussakin verkostomaisessa toiminnossa. Omana ominaisuutena siinä on kuitenkin otettava huomioon hallintoa ja päätöksentekoa ohjaava lainsäädäntö sekä toiminnan oikeudenmukaisuus ja palvelujen saataavuus. Sosiaali- ja terveyspalvelujen verkoston muodostamiseen vaikuttavat myös tunnettuus ja hyväksyttävyyys, toiminnan eettisyys ja ammatillinen osaaminen. Verkostossa toimivien ammattiryhmien tai organisaation eri yksiköiden väliset tavoitteet eivät välttämättä aina ole yhdensuuntaisia tai yksiselitteisiä. Tämän vuoksi niiden johtaminen on erilaista, mutta joskus myös ristiriitaista. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 131–132, 135.)

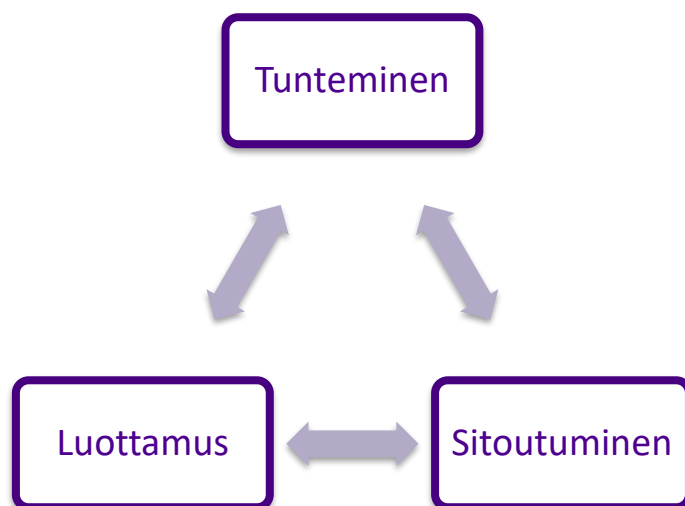
Yrity maailmassa ja liiketoiminnasta puhuttaessa verkostomaisen toiminnan ja sen johtamisen yhteydessä esiin nousee termi verkostostrategia. Pääasiassa samat periaatteet kuin sosiaali- ja terveysalan verkostoissa pätee niihin, mutta niiden hyödyt liiketoiminnalle ovat eri osapuolille selkeämpiä ja mitattavampia (Kallio 2023, 184.) Lyhyesti määriteltynä strategia tarkoittaa keinoja vision saavuttamiseksi. Sen avulla yritysten perimmäinen tarkoitus on parantaa kilpailukykyä ja luoda kilpailuetua muihin toimijoihin. Viestintä on myös hyvin olennainen osa yritysten strategiaa. (Hakanen ym. 2007, 80, 87.) Verkostostrategian avulla yritykset luovat johdonmukaisen toimintamallin verkostosuhteilleen. Siinä yritykset kuvaavat ja määrittelevät strategian, miten sen kannattaa tukeutua muihin toimijoihin ja tehdä niiden kanssa yhteistyötä voidakseen toteuttaa omaa valitsemaansa strategiaa mahdollisemman hyvin ja tehokkaasti. Samalla pitää varmistaa, että muiden toimijoiden strategiat ovat yhdenmukaisia ja kaikki hyötyvät verkostosta. (Hakanen ym. 2007, 100, 104.)

Yrity maailman verkostostrategia on siis varsin lähellä sosiaali- ja terveysalan verkostoissa tapahtuvaa työtä ja verkostomaista toimintaa. Tänä päivänä myös lähes kaikki niin julkisen kuin yksityisen sekä järjestöpuolen toimijat sosiaali- ja terveysalalla ovat tehneet toiminnalleen vahvoja strategioita, joita pannaan täytäntöön ja implementoidaan ruohonjuuritasolle. Strategian implementointi ja toiminnan kehittäminen tapahtuu usein erilaisten projektien kautta ja silloin usein puhutaan muutoksesta. Muutos on lähes pysyvä tila sosiaali- ja terveydenhuollossa tällä hetkellä, sillä jatkuvasti on käynnissä erilaisia muutosprosesseja.

(Laaksonen ym. 2020, 203, 209.) Verkostot ja niiden johtaminen strategian avulla sopii hyvin pohdittuna myös sosiaali- ja terveysalalle.

3.3 Verkostomaisen yhteistyön ydin

Verkostomaisesti tehtävän yhteistyön ytimessä on yhdessä tekeminen, mikä on eri asia kuin rinnakkain tekeminen. Haasteet ja ongelmat tulisi ratkaista yhteistyössä. Silloin kun tarvitaan yhteistyötä, sitä kannattaa tehdä. Yhteistyön tekeminen ei aina kuitenkaan ole niin helppoa vaan se vaatii luottamusta, toisen tuntemista ja sitoutumista. (Järvensivu 2019, 54, 61)



KUVIO 2. Verkostotyön ydin (Järvensivu 2019, 61).

Yhteistyö ei ole mahdollista, jos toimijat eivät tunne toisiaan. Pelkkä tunteminen ei riitä syvän yhteistyön tekemiseen vaan se vaatii myös luottamusta. Mitä parempi ja syvempi luottamus on, sitä avoimempaa yhteistyö on ja tietoa ja osaamista jaetaan. Pelkästään toisten tunteminen ja heihin luottaminen ei riitä, tarvitaan myös sitoutumista. (Järvensivu 2019, 61.)

Tuntemiseen liittyy näkökulma siitä, että jos ei tunne toista, ei tiedä mitä annettava hänellä on, etkä osaa pyytää myöskään apua häneltä. Kun menee hieman syvemmälle, voi löytää yhteistyöhön uusia voimavaroja, mutta myös esteitä. Tun-

temista voi rakentaa neljästä eri näkökulmasta esittäytymisen, osaamisen ja kykyjen kautta, tarpeiden ja odotusten sekä yhteisen historian avulla. (Järvensivu 2019, 63–66.) Eriksson ym. (2019) huomasi tutkimuksessaan, että kun yhteistyön kautta toisen verkoston jäsenten tunteminen lisääntyi, ymmärsivät he toistensa rooleja paremmin, eivätkö enää pitäneet tiukasti kiinni omien organisaatioidensa rajoista, kuten talousasioista (Eriksson ym. 2019, 801).

Luottamus on ilmiönä mielenkiintoinen ja se voidaan ymmärtää toisiin ihmisiin tai toimijoihin kohdistuvaksi myönteiseksi odotukseksi. Se on myös asennetta, joka tulee esiin tilanteissa, joissa ihmiset toimivat yhdessä ja toisten toiminnalla on heille merkitystä. Yhteistyössä ja siihen liittyvässä luottamuksessa on olennaista, että osapuolilla on yhteisiä intressejä, joiden varaan voidaan rakentaa yhteisiä tavoitteita. Luottamus syntyy tekojen kautta emmekä voi olla varmoja, että onko toinen luottamuksen arvoinen ennen kuin teemme yhteistyötä hänen kanssaan. (Hallamaa 2017, 125–148; Järvensivu 2019, 81.)

Kolmantena osa-alueena verkostotyön ytimessä on sitoutuminen. Sitoutuminen rakentuu tuntemisen ja luottamuksen kautta. Yhteinen toiminta syntyy sitoutumalla, luvataan toimia ja pidetään lupauksesta kiinni. Meidän on helpompi sitoutua työhön, joka koetaan hyödylliseksi. Hyödyllisyys yksinään ei kuitenkaan riitä toimijaa sitoutumaan yhteistyöhön tai pitämään lupauksista kiinni. Lupauksia tehdään silloin kun löytyy motivaatiota. Motivaatio syntyy vapaudesta toimia, tehdä päätöksiä ja valita oma tapa toimia. Sitoutumiseen vaikuttavat myös osaamisen ja kyvyt. Verkostossa onkin tärkeää löytää kaikille toimijoille tehtäviä, joissa he pystyvät hyödyntämään voimavarojaan ja osaamistaan itselleen merkityksellisellä tavalla. (Järvensivu 2019, 100–101.)

3.4 Verkostojen yhteistyön koordinointi ja johtaminen

Verkostojen johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla mahdollistetaan verkoston työskentelyn onnistuminen. Johtamisella ei tässä yhteydessä tarkoiteta perinteistä johtamista, joka usein käsitetään kapeasti ja perustuu auktoriteettiin ja vallankäyttöön toisen puolesta. Verkostojen johtaminen eroaa perinteisestä

johtamisesta monella tavalla. Se on enemmän epäsuoraa ja painottaa tiedon keräämistä, verkoston jäseniin vaikuttamista sekä sosiaalisten ja rakenteellisten sisältöjen hallintaa ja asioiden koordinoitua. Suoria valtasuhteita on vähemmän, koska verkoston jäsenet ovat itsenäisiä ja voivat itse päättää osallistumisestaan yhteistyöhön. Verkostojen johtamisessa korostuvat verkoston rakenteen, toimijoiden ja toimintatapojen tuntemus. (Järvensivu 2019, 113; Valkokari ym. 2009, 155.)

Verkostojen johtaminen on tilannesidonnaista ja monelta tapaa haastavaa. Verkostojen johtamisen elementit voidaan jakaa neljään kategoriaan, jotka ovat edellytykset, toimivuus, kehittäminen ja vaikutukset. (Järvensivu 2019, 227–228.)



KUVIO 3. Verkostojen johtamisen onnistumisen elementtejä Järvensivua (2019, 228), Ojakoskea ja Pakarista (2014, 7) ja Valkokaria ym. (2009, 136) mukailten.

Edellytykset ovat välttämättömiä asioiden onnistumiselle ja asioiden tapahtumiselle. Verkostotyön tärkeimpiä edellytyksiä ovat luottamus, sitoutuminen ja toimijoiden keskinäinen tuntemus. Nämä muodostavat edellisessä luvussa käsitellyn ytimen. Tunteminen on oleellista, jotta tiedetään ja ymmärretään, mitä osaamista,

mutta toisaalta myös mitä tarpeita verkostossa on. Tähän taas tarvitaan luottamusta, jotta tiedonvaihtaminen ja yhteinen oppiminen on mahdollista. Ilman sitoutumista mitään ei voi tapahtua käytännössä. (Järvensivu 2019, 227.) Luottamus ilmenee yksilötasolla siten, että henkilö on valmis luottamaan toiseen ja uskomaan, että tämä toimii odotusten mukaisesti ilman jatkuvaa valvontaa (Mäki 2022, 115). Tätä ajatusta yksilötason luottamuksesta voidaan soveltaa myös verkostojen toimijoihin, jotka ovat yksilöitä eli ihmisiä. Luottamukseen liittyy myös ajatus siitä, että luotetaan tulevaisuuteen ja yhteistyön hyödyllisyyteen, vaikka vaikutuksia ei tiedetä etukäteen tai niitä ei jälkikäteen pystytä täysin todentamaan. Muita tärkeitä edellytyksiä verkoston toimivuudelle ovat avoimuus, vastuuruoruisuus, käytettävissä olevat resurssit sekä osaaminen, johtajuus ja sen hyväksyminen sekä verkoston toimijoiden laajuus, pysyvyys ja uusiutuvuus. Edellytykset luovat verkostotyön onnistumiselle perusteet ja pohjan, mutta eivät vielä takaa sitä, että päästään haluttuihin tuloksiin tai vaikutuksiin. Verkostossa tapahtuvan työn ja toiminnan pitää toimia myös käytännössä. (Järvensivu 2019, 227–228, 230.)

Verkostojen toimivuuden parantamiseksi on tärkeää kiinnittää huomiota tiedonkulkuun, dialogiin, koordinointiin, fasilitointiin, vastuunjakoon ja roolien selkeyteen, vallanjaon ja päätöksenteon onnistumiseen sekä siihen, kuinka tehokkaasti tavoitteita edistetään yhdessä ja erikseen toimien. Toimivuudessa painopiste on verkoston sosiaalisissa suhteissa. Tiedonkulun ja dialogisuuden ollessa hyvää ja mahdollisimman syvällistä, sen parempi yhteinen ymmärrys verkostossa voi muodostua. Toiminnan selkeyden kannalta on oleellista, että kaikki verkoston toimijat tietävät oman vastuualueensa ja roolinsa. On kuitenkin tärkeää huomioida, että liian vahvat rooli- jaot voivat myös heikentää verkoston joustavuutta ja kykyä oppia. Hyvässä verkostossa asioita tehdään sekä yhdessä että erikseen ja päätökset perustuvat yhteiseen ymmärrykseen (Järvensivu 2019, 229; Ojakoski & Pakarinen 2014, 8.)

Verkoston sisäistä yhteistyötä pitää jonkun koordinoita, jotta se voi toimia (Gretschel & Mulari, 2013, 18). Koordinointi mahdollistaa yhteistyön ja sen avulla varmistetaan, että oikeat toimijat ja oikeat resurssit kohtaavat toisensa oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Koordinoinnin tarkoitus on pitää kaikki toimijat perillä asioista ja saada heidät kokoontumaan yhteen yhteisten asioiden äärelle. Sen

tarkoitus ei ole tehdä asioita toimijoiden puolesta vaan enemmänkin auttaa toimijoita koordinoitumaan. (Järvensivu 2019, 126.) On tärkeää muistaa, että pitkäaikainen yhteistyö onnistuu, kun verkostoa rakennetaan pitkäjänteisesti ja vaiheittain ajan kanssa (Hakanen ym. 2007, 28). Hyvän koordinaattorin ominaisuuksiin kuuluvat muun muassa kyky toimeenpanna asioita, seurata tehtävien edistymistä, toimia työn eteenpäin viejänä, nauttia kehittämistyöstä, aloittaa asioita ja pieniäkin parannuksia, työskennellä järjestelmällisesti sekä olla tottunut puhumaan ryhmän edessä. (Eriksson ym. 2019, 802.)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi Sorsa (2023) nostaa verkostojohtamisen käsi-kirjassa esiin vinkkejä sote-alan verkostojen koordinaattoreille. Sote-ala on jatkuvassa muutoksessa, joten verkoston koordinointi vaatii jatkuvaa työtä. Koordinaattorin on tärkeää tunnistaa niin yhteiskunnalliset, alakohtaiset kuin verkoston eri toimijoiden tilanne ja tarpeet. Näin voidaan tuottaa hyötyä koko verkostolle ajankohtaisesti sekä ketterästi ja keskittyä vaikuttaviin asioihin. Koordinaattorin tulisi hyödyntää viestinnässä erilaisia kanavia ja viestiä tehokkaasti samalla kannustaen verkoston jäseniä kommentointiin, vuoropuheluun ja tiedon yhteiseen jakamiseen.

Verkoston koordinoinnista puhuttaessa on hyvä myös nostaa esiin fasilitoinnin käsite. Fasilitointi on lähestymistapa, joka varmistaa, että verkoston kohtaamiset ovat laadukkaita ja että kaikki toimijat pääsevät osallistumaan tasapuolisesti tekemiseen. Se mahdollistaa yhteisen ymmärryksen löytymisen ja hyödyntää toimijoiden osaamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Fasilitoinnissa tavoitteena on, että kaikki toimijat oppivat jotain ja tekevät kehittämistyötä yhdessä. (Järvensivu 2019, 127–129; Fasilitaattorit n.d.)

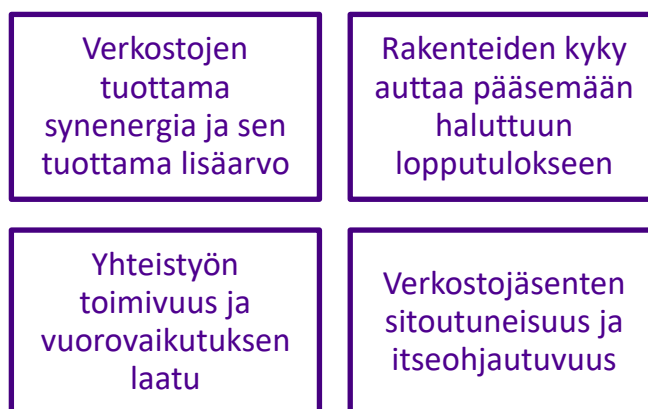
Verkostojen johtamisen näkökulmasta verkostotyön kehittäminen on myös keskeinen osa-alue. Kehittämiseen liittyy myös verkoston kyky oppia yhdessä. Oppiva verkosto kehittyy saavuttamaan asettamansa tavoitteet entistä tehokkaammin hyödyntämällä yhteisesti sovittuja toimintatapoja. Samalla se kykenee arvioimaan ja uudistamaan toimintatapojaan ja oppimisprosessejaan. (Järvensivu 2019, 229.) Todellista oppimista verkostoissa tapahtuu silloin kun, verkoston toi-

mijoiden välillä on vuorovaikutuksen ja yhteistyön prosesseja. Toiminnan nykytilaan arvioidaan ja sitä kehitetään ja ryhdytään toimenpiteeseen uudistusten toteuttamiseksi. (Valkokari ym. 2009, 136.)

Oppivassa verkostossa on myös piirteitä oppivan organisaation käsitteen kanssa, joka liittyy kiinteästi myös osaamisen johtamiseen. Oppiva organisaatio edistää jäsentensä toimintaa, samalla kehittää ja muuttaa itseään. Oppivassa organisaatiossa on yleensä tehokkaat järjestelmät ja rakenteet, kannustava kulttuuri, avoimuus ja luottamuksellisuus. Tällaisessa organisaatiossa on myös systemaattinen ongelmanratkaisukyky, aktiiviset vuorovaikutussuhteet organisaation ja sen ympäristön välillä, tehokas tiedonkulku sekä motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät. Lisäksi oppiva organisaatio osaa hyödyntää oppimista omista kokemuksistaan, historiastaan ja muiden toimintatavoista. (Vuorinen & Huikkola 2023, 216–218.)

Verkostojen tulokset ja vaikutukset muodostavat neljännen kategorian verkostojen johtamisen onnistumisen elementeissä. Verkostotyön vaikutuksia tulisi aina arvioida yhteisvoimin. On oleellista pitää mielessä, että verkostojen toiminta sisältää luonnostaan epävarmuutta, joka tulee ottaa huomioon arvioinnissa. Verkostojen aikaansaamat tulokset ja vaikutukset syntyvät jatkuvasta joustavuudesta ja muutoksista sekä monien ennakoimattomien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Vaikutuksia tulisi arvioida useasta näkökulmasta, onko yhteiset tavoitteet saavutettu, miten verkostotyö on vaikuttanut toiminnan kohderyhmään, onko verkoston toimijoiden oma työ ja osaaminen kehittynyt ja onko verkoston vaikutuspiiri laajentunut. (Järvensivu 2019, 228–230.)

Arvioinnin osa-alueet voidaan jakaa vielä tarkemmin neljään eri osa-alueeseen (. Luotettavan tiedon saamiseksi toimijoiden tulisi uskaltaa arvioida toimintaa kriittisesti. Tarkemmat osa-alueet on kuvattu seuraavassa kuviossa (kuvio 4).



KUVIO 4. Verkoston toiminnan osa-alueet Valtioneuvoston julkaisun mukaan (2019, 16).

Verkostojen johtamisessa, koordinoinnissa ja fasilitoinnissa voikin luovasti käyttää hyväkseen erilaisia tapoja toimia, oppia ja kehittyä. Tärkeää on luoda tälle oikeanlainen paikka ja aika, jossa edellytykset ovat kunnossa, huomioida toimivuuden osa-alueet, kehittää toimintaa ja arvioida sen vaikutuksia ja tuloksia.

3.5 Sisäinen viestintä verkostossa

Puhuttaessa verkostoista ja niiden johtamisesta ja yhteistyöstä tulee esiin väistämättä esiin myös viestintä ja tiedonkulku. Tässä kappaleessa käsittelem viestintää sisäisen verkoston näkökulmasta.

Yleisesti on tiedossa, että sisäinen viestintä ja tiedonkulku organisaatioissa on haastavaa ja siinä on aina parannettavaa. Asioiden viestimisen ja verkostossa toimimisen edellytyksenä on riittävä viestintä. Jos henkilö ei ymmärrä tai tiedä, miksi hän on toimija verkostossa ja mitä se merkitsee hänen työlleen, hänen ei ole mahdollista toimia odotetulla tavalla eikä sitoutua verkostoon. (Hakanen, Hei nonen & Sipilä 2007, 261.)

Viestintä on keskeinen ja oleellinen osa verkostoissa tapahtuvaa työtä ja voisi jopa ajatella, että verkostoituminen on viestintää. Tehokas ja hyvä viestintä on sellaista, joka saavuttaa oikeat ihmiset oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Verkostojen viestintä on erityisen haastavaa ja haavoittuvaa, koska verkostomainen työskentely on usein epämääräistä ja kehittyy jatkuvasti. Verkostoissa on erilaisia

ihmisiä niin myös erilaisia viestinnän osaajia, on tärkeää huomioida, että kaikilla verkoston toimijoille on samanlaiset ja avoimet mahdollisuudet olla mukana viestinnässä ja tiedonkulussa. Tehokkaassa ja avoimessa viestinnässä oleellista on myös aikaisemmin kertomani verkoston ytimen elementit, joita kannattaa huomioida myös verkostojen viestinnässä: luottamus, tunteminen ja sitoutuminen. (Järvensivu 2019, 185–186.)

Blanken ym. (2022) tutkivat sektorirajat ylittävää yhteistyötä ja tiedonkulkua lastensuojelun ja terveydenhuollon verkostoissa erityisesti hajautetussa päätöksenteon ympäristössä Alankomaissa. Tutkimuksen keskeiset löydökset korostavat, että tehokas tiedonkulku on ratkaiseva tekijä eri sektorien välisessä yhteistyössä ja sen onnistumisessa. Hajautetut hallintarakenteet voivat joko tukea tai hankaloittaa tiedon jakamista, ja erilaiset käytännöt voivat aiheuttaa tiedonkulun haasteita. Yhteistyön sujuvuuden parantamiseksi tarvitaan selkeitä kanavia kommunikointiin sekä yhteisiä käytäntöjä. Tutkimuksen johtopäätösten mukaan tiedonhallintakäytäntöjä ja yhteisiä normeja kehittämällä, voidaan parantaa yhteistyön tehokkuutta sekä vaikuttaa asiakaskohderyhmän hyvinvointiin sekä terveydenhuollon laatuun. (Blanken ym. 2022, 7–8.)

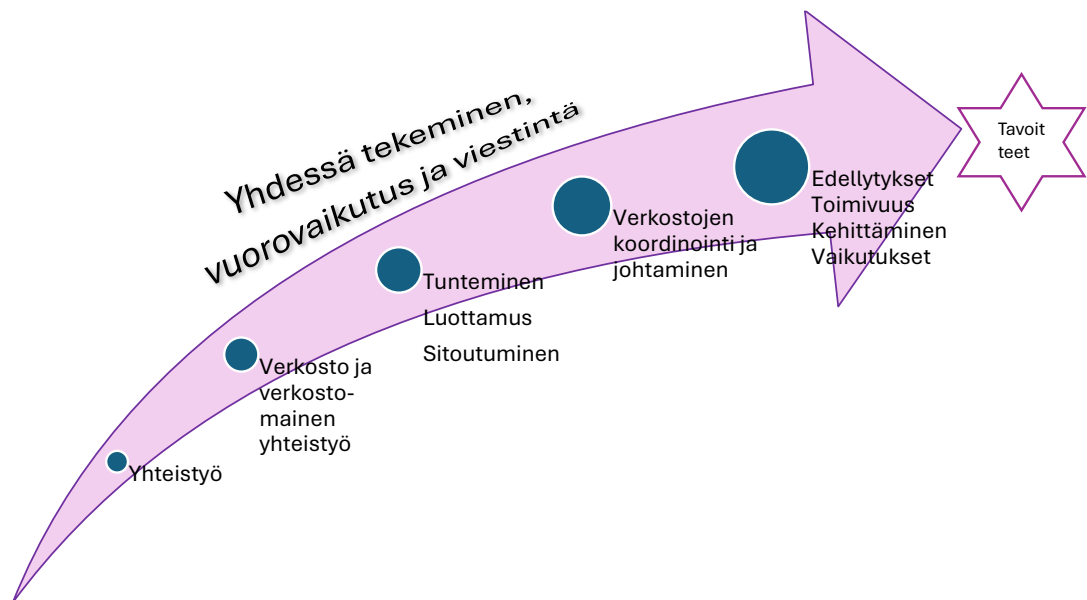
Viestintää tulisi aina kiinnittää erityistä huomiota. Hyvässä viestinnässä viestit ja tiedonkulku tulisi muotoilla niin, että todellinen viesti tulee ymmärretyksi, näin ei aina sosiaali- ja terveysalalla ole. Myös ylikommunikaation riski on olemassa, viestintää saattaa olla tulla niin monesta paikasta, että tärkeät asiat jäävät vähemmän tärkeiden asioiden jalkoihin. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 185–186.)

3.6 Yhteenveto työn teoreettisista lähtökohdista

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu yhteistyön ja erityisesti verkosto ja verkostomaisen yhteistyön teoriasta. Tämän lisäksi olen teorian rinnalle nostanut tutkimuksia, joita on tehty verkostojen yhteistyöstä sosiaali- ja terveysalalla.

Tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen lähtökohtana keskiössä on yhteistyö. Yhteistyö on tavoitteellinen ja aktiivinen prosessi, joka syntyy halusta luoda uutta tai ratkaista ongelmia. Yhteistyötä tapahtuu erilaisissa verkostoissa ja heidän välistänsä toimintaa voidaan kuvata termillä verkostomainen yhteistyö. Verkostojen rakentaminen ja rakentuminen tapahtuu vaiheittain ja vaatii pitkäjänteistä työskentelyä. Verkoston jäsenillä on usein erilaista osaamista ja asiantuntemusta. Yhteistyön tavoitteena on yhdistää eri toimijoiden osaaminen ja voimavarat. Yhteistyön ytimessä on verkoston toimijoiden tunteminen, luottamus ja sitoutuminen. Tavoitteisiin ja kaikkien osaamisen hyödyntämiseen päästään yhdessä tehden, vuorovaikutuksessa ja huolehtimalla riittävästä tiedonkulusta ja viestinnästä. Hyvään verkostomaiseen yhteistyöhön liittyy kehittämis- ja muuntautumiskyky sekä kyky oppia yhdessä. Viestintää ja verkoston toimintaa tulee koordinoita ja johtaa. Koordinointi toimii yhteistyön mahdollistajana ja sen tehtävä on varmistaa, että yhdessä tekeminen on mahdollista ja että, yhteistyö on laadukasta.

Alla olevaan kuvioon (kuvio 5) on kuvattu teoriaa ja tutkimuksia hyödyntäen työn keskeisimmät teoreettiset lähtökohdat.



KUVIO 5. Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat.

4 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

4.1 Laadullinen tutkimus

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi soveltui parhaiten kvalitatiivinen eli laadullinen lähestymistapa. Tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman syvällistä tietoa ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta sekä saada työtä hyvin tuntevien oma ääni ja kehittämiskoivheet sekä -ideat verkoston yhteistyölle kuuluviin.

Puusan ja Juutin (2020, 59) mukaan keskeinen ominaispiirre laadulliselle tutkimukselle on se, että se perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Laadulliselle lähestymistavalle on tyypillistä, että siinä pyritään löytämään rikasta ja yksityiskohtaista tietoa tutkitusta ilmiöstä. Tietoa pyritään saamaan ihmisiltä, jotka toimivat luonnollisissa ympäristöissään. (Puusa & Juuti 2020, 11,59) Alasuutari (2019) täydentää käsitystä laadullisesta tutkimuksesta niin, että laadulliselle tutkimukselle luonteenomaista on kerätä aineistoa niin, että se tekee mahdollisimman monenlaiset tarkastelut mahdollisiksi (Alasuutari 2019, 84).



KUVIO 6. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä Hirsjärveä, Remestä ja Sajavaaraa mukailen (2014, 164).

Tässä opinnäytetyössä lähtökohtina ovat ja toteutuvat tavalla tai toisella edellisessä kuviossa esitellyt piirteet. Opinnäytetyön aineisto kerättiin haastattelumenetelmää hyödyntäen. Haastateltavina olivat henkilöt, joilla on omakohtaista kokemusta ja he työskentelevät opinnäytetyön aiheen sisäisessä verkostossa. Haastatteluihin oli luotu teemallinen runko, mutta haastattelutilanne oli joustava ja siinä edettiin teemojen sisällä tilanteen ja haastateltavan vastausten perusteella pysyen kuitenkin ennalta määritellyissä teemoissa. Aineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysejä hyödyntäen.

Laadullisen tutkimukseen kohdistuu myös jonkin verran kritiikkiä ja sitä tehdessä onkin tärkeää tiedostaa ja hyväksyä se lähtökohta, että täydellistä objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa. Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta voidaan kuitenkin perustella syvällisen ymmärtämisen avulla, jolloin tutkija pyrkii kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti ja niin kauttaaltaan kuin mahdollista. Tämä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. (Puusa & Juuti 2020, 189–190.) Hirsjärvi ym. (2014) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy ajatus siitä, että todellisuus on aina moninainen. Kuitenkaan todellisuutta ei voi satunnaisesti pilkkoa osiin vaan kohdetta tulisi kuvata kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2014, 161.)

4.2 Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä

Haastattelu menetelmänä on erittäin hyvä tapa tehdä laadullista tutkimusta ja saada tietoa tutkittavasta asiasta suoraan haastateltavilta, joilla on omakohtaista tietoa ja osaamista tutkittavasta aiheesta. Haastattelun ideaa voidaan pitää yksinkertaisena. ”Kun haluamme tietää, että mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä” (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.)

Teemahaastattelu on yksi tapa toteuttaa haastattelu. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään tiettyjen etukäteen mietittyjen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Teemat ovat tiedossa ja ne perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. Kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä voidaan vaihdella haastattelun aikana. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että

teemahaastattelussa voisi kysellä ihan mitä tahansa, vaan siinä pyritään teemojen ja tarkentavien kysymysten avulla löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2014, 208; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.)

Teemahaastattelun teemojen suunnittelu on oleellinen osa tutkimusprosessia ja etukäteen tulee pohtia tarkkaan sitä, että miten teemat ohjaavat haastattelua. Valittujen teemojen avulla on tarkoitus saada mahdollisimman laajasti sellaista aineistoa, jota tutkijan on mahdollista analysoida myöhemmin teorian avulla. (Puusa ym. 2020, 112–113.)

Haastattelun suurin vahvuus ja etu on sen joustavuus tutkimusmenetelmänä. Haastattelun aikana kysymykset voidaan toistaa, palata niihin uudelleen ja selvittää yksityiskohtia ja oikaista väärinkäsityksiä. Haastateltavan kanssa voidaan käydä aitoa keskustelua. Kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin se on aiheellista ja tarvittaessa voidaan tehdä lisäkysymyksiä. Tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1; Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 3.1.)

4.3 Aineiston keruu ja aineisto

Haastateltavat tähän opinnäytetyöhön pyydettiin palvelusetelitoiminnan sisäisestä verkostosta. Haastateltaviksi pyydetyt henkilöt toimivat palvelusetelitoiminnan sisäisessä verkostossa erilaisissa työtehtävissä ja näin tuovat tietoutta useasta eri näkökulmasta. Pyyntö osallistua opinnäytetyöhön lähetettiin sähköpostilla. Osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastateltaville annettiin tietoa opinnäytetyön tavoitteista ja käytännön järjestelyistä etukäteen sekä mahdollisuus olla yhteydessä opinnäytetyön tekijään ennen suostumusta. (liite 1)

Pyyntö osallistua haastatteluihin lähetettiin kolmelletoista henkilölle, joista kymmenen (N=10) osallistui haastatteluun. Haastattelut toteutettiin maalisi- ja huhtikuun 2024 aikana. Haastattelut tehtiin etänä Teams-ohjelman avulla. Teamsin avulla haastattelijan ja haastateltavien on myös mahdollista nähdä toisensa, kun tietokoneiden kamerat pidetään päällä ja vuorovaikutus paranee. Haastateltavien

oli mahdollista pitää halutessaan kamera päällä. Haastattelija piti itse kameras päällä haastattelujen ajan. Haastatteluihin oli varattu tunti aikaa ja varsinaisten haastattelujen kesto oli keskimäärin 46 minuuttia. Haastattelun runko opinnäytetyön liitteenä (liite 3).

Haastattelujen aluksi haastateltavat kertoivat työtehtävistään liittyen palveluseteleihin. Haastateltavien työnkuvat liittyen palveluseteleihin olivat moninaisia. Osa haastateltavista käytti koko työaikansa palvelusetelitoimintaa ja toisilla se oli pieni osa työnkuvaa. Osa haastatelluista työskentelin työyksikössään yksin tai maksimissaan työparin kanssa palveluseteleihin liittyvissä asioissa. Osalla koko lähi-tiimi teki töitä palvelusetelien kanssa. Seuraavassa kuviossa (kuvio 7) kuvattuna haastateltavien kertomien työtehtävien kirjoa.



KUVIO 7. Haastateltavien työtehtäviä liittyen palvelusetelitoimintaan.

Haastattelu toteutettiin ennalta määriteltyjen teemojen avulla, mutta johtuen haastateltavien erilaisista työtehtävistä ja kokemuksista tarkentavissa kysymyksissä oli vaihtuvuutta. Haastattelut saivat myös hieman rönsyillä, koska sitä

kautta tuli esille arvokasta tietoa. Tämä tieto oli myös arvokasta kokonaiskuvan luomisessa sekä tuotti jatkokehittämiseen mielenkiintoisia aihioita.

Haastattelujen jälkeen saatu materiaali litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan haastattelun muuttamista tekstiksi. Nämä tekstit muodostavat haastattelututkimuksen tutkimusaineiston. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, luku 21.) Litterointi tehtiin Teamsin puhe- ja kirjoitusominaisuutta hyödyntäen. Litteroitavaa tekstiä oli yhteensä 350 sivua. Haastattelujen jälkeen Teams-ohjelman automaattisesti kirjoittamat tekstit käytiin ensiksi läpi niin, että ne anonymisoitiin poistamalla haastateltavien tunnistetiedot tekstistä. Tämän jälkeen materiaali luettiin niin, että ohjelman väärin kirjoittamat sanat korjattiin ja poistettiin mahdolliset toistot ja täytesanat.

Litterointivaiheessa tutustutaan materiaaliin. Tutkimuskysymykset ja analyysitapa ohjaavat sitä, että litteroidaanko aineisto kokonaan vai vain soveltuvien osien. Tämän opinnäytetyön aineisto analysoitiin sisällönanalyysia hyödyntäen. Tämän analysointitavassa hyödynnetään ja painopiste on puheen sisällössä, mikä nopeuttaa litteroinnin tekemistä. (Hyvärinen ym. 2017, luku 21.)

4.4 Aineiston analysointi

Haastatteluissa saadun aineiston analysointiin hyödynnettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin keskeisin tavoite on tiivistää ja luokitella pitkiä aineistoja kuten haastatteluja. Tällä menetelmällä aineisto saadaan helpommin tulkittavaan muotoon. Tavoitteena on myös saada yksinkertaisestakin aineistosta esiin siihen piilouteina merkityksiä. Sisällönanalyysi on tarkoituksenmukainen analyysitapa erityisesti silloin kun asioita halutaan kuvata tiivistetysti juuri sanallisessa muodossa. (Hakala 2024, 98.) Sisällönanalysoinnin tarkemmaksi lähestymistavaksi valikoitui tässä opinnäytetyössä aineistolähtöinen sisällönanalyysi.

Aineistolähtöisen analyysin tavoitteena on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Tässä menetelmässä analysoitavat yksiköt valitaan kerätystä aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaan. Analyysiyksiköitä ei sovita etukäteen. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään siihen, että

analyysi perustuu vain aineistoon eikä aikaisempiin tietoihin tai teorioihin. Analyysia ohjaa metodologinen valinta siitä, miten tutkimus toteutetaan. Teoria liittyy analyysin ja sen lopputulokseen vain siinä mielessä, että se ohjaa analyysin toteuttamisen tapaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2.)

Analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa kerätty ja litteroitu aineisto käydään lävitse niin, että aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja ja lauseita. Tätä vaihetta kutsutaan pelkistämiseksi eli redusoinniksi. Löydetyt ilmaukset listataan allekkain niin, että mitään oleellista tietoa ei katoa. Tämä luo pohjan seuraavalle vaiheelle eli klusteroinnille. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.)

Klusteroinnin eli ryhmittelyn vaiheessa luodaan tutkimuksen perusrakenne sekä alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Klusterointivaiheessa samaa asiaa tai ilmiötä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset yhdistetään omiksi ryhmiksi. Näissä ryhmissä pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Saman ilmiön käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi, jotka muodostavat alaluokat ja ne nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokitteluyksikkönä voi toimia esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Aineisto tiivistyy luokittelun myötä, kun yksittäiset tekijät sisällytetään laajempiin ja yleisempiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.) Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on esimerkkejä alkuperäisilmausien pelkistyksistä ja ryhmittelyistä.

TAULUKKO 1. Esimerkkejä aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä ja klusteroinnista eli ryhmittelystä.

ALKUPERÄISILMAISUT	PELKISTYKSET	ALALUOKAT
<i>”Tieto tulee jotenkin sivulauseessa ja sitten itse alkaa selvittämään sitä asiaa. Tai sitten toisaalta joskus voi joku palveluntuottajakin ottaa yhteyttä.”</i>	Sivulauseessa saadaan informaatio	Tieto ei kulje
	Itse joudutaan selvittämään	Omatoiminen selvittäminen
	Palveluntuottajat tuovat asioita tiedoksi	Tiedonsaanti tuottajilta
<i>”Isoa ja rautaista ammattitaitoa vaaditaan ihmisiltä, jotka näiden parissa on töissä eli siellä pitää tulkita lakia ja monia muita asioita ja ymmärtää kokonaisuutta.”</i>	Työntekijöiltä vaaditaan rautaista ammattitaitoa	Ammattitaito oleellista
	Työntekijöiden pitää osata tulkita lakea	Osaamisen osa-alue
	Työntekijöiden pitää osata monia asioita	Osaamisen laaja-alaisuus
	Työntekijöiltä vaaditaan kokonaisuuden ymmärtämistä	Osaamisen laaja-alaisuus
<i>”Tänä päivänä verkostoituminen ja toisten hyvät käytännöt ovat tosi tärkeitä.”</i>	Verkostoituminen on tärkeää	Verkoston tärkeys
	Toisten hyvät käytännöt ovat tärkeitä	Osaamisen jakaminen
<i>”Minä ajattelen, että nopea reagointi on myöskin tärkeitä sen yhteistyön sujumisessa.”</i>	Nopean reagoinnin tärkeys	Nopea reagointi

Klusteroinnin jälkeen tehdään aineistolle abstrahointi eli käsitteellistäminen. Siinä erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja sen perustella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Klusterointi on jo osa abstrahointivaihetta. Alaluokkia yhdistelemällä syntyy yläluokkia ja yläluokkia puolestaan yhdistelemällä muodostetaan pääluokkia. Pääluokat nimetään aineistosta nousevien ilmiöiden pohjalta ja lopuksi muodostetaan yhdistävä luokka, joka liittyy tutkimustehtävään. Käsitteellistämisen vaiheessa luokkia yhdistellään niin kauan kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. Koko analysointiprosessin ajan on tärkeää tarkkailla, että aineistossa säilyy yhteys alkuperäiseen aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018,

luku 4.4.3.) Seuraavassa taulukossa esimerkkinä kahden pääluokan muodostuminen (taulukko 2).

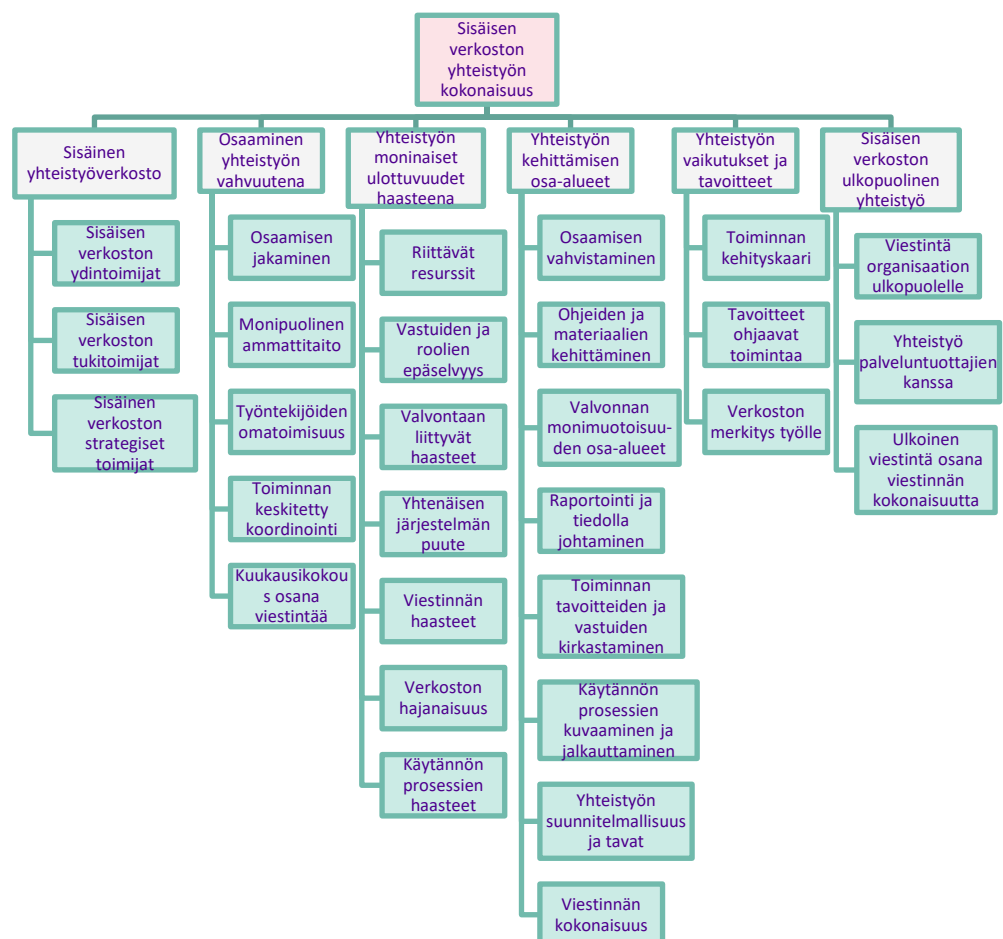
TAULUKKO 2. Esimerkkejä aineiston abstrahoinnista.

YLÄLUOKAT	PÄÄLUOKAT	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Osaamisen jakaminen	Osaaminen yhteistyön vahvuutena	Sisäisen verkoston yhteistyön kokonaisuus
Monipuolinen ammattitaito		
Työntekijöiden omatoimisuus		
Toiminnan keskitetty koordinaointi		
Kuukausikokous osana viestintää		
Riittävät resurssit	Yhteistyön moninaiset ulottuvuudet haasteena	
Vastuiden ja roolien epäselvyys		
Valvontaan liittyvät haasteet		
Yhtenäisen järjestelmän puute		
Viestinnän haasteet		
Verkoston hajanaisuus		
Käytännön prosessien haasteet		

5 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön tuloksia. Tuloksia pyrin esittelemään selkeästi ja sisällönanalysissa nousseiden pääluokkien avulla. Analysoinnin jälkeen tulokset tulee tulkita ja selittää (Puusa & Juuti 2020, 154). Hirsjärven ym. (2009, 263) mukaan erilaiset taulukot ja kuviot ovat erinomaisia havainnollistamiskeinoja tuloksille.

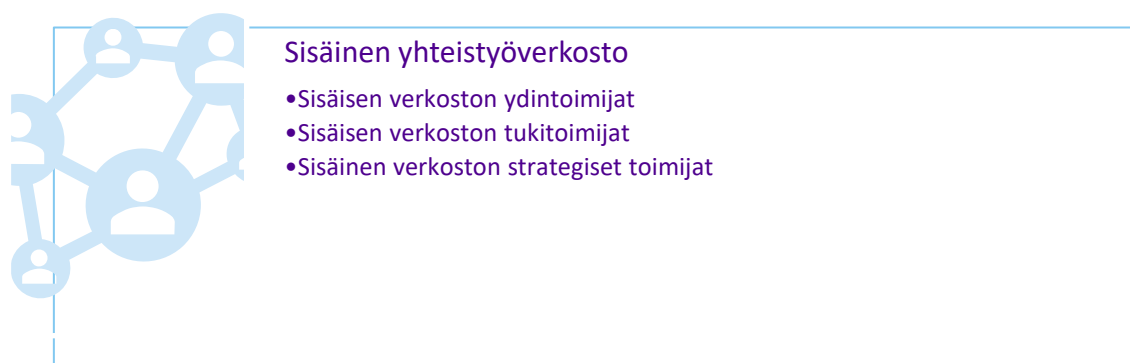
Haastattelujen perusteella aineistosta muodostui yhdistävä luokka: sisäisen verkoston yhteistyön kokonaisuus, tämän alle pääluokat: sisäinen yhteistyöverkosto, osaaminen yhteistyön vahvuutena, yhteistyön moninaiset ulottuvuudet haasteena, yhteistyön kehittämisen osa-alueet, yhteistyön vaikutukset ja tavoitteet sekä sisäisen verkoston ulkopuolinen yhteistyö. Tässä luvussa kerron jokaisesta pääluokasta ja sen alle muodostuneista yläluokista tarkemmin.



KUVIO 8. Tulosten yhdistävä luokka, pääluokat ja yläluokat kuviona.

5.1 Sisäinen yhteistyöverkosto

Tehdyissä haastatteluissa oli oleellista selvittää, että miten haastateltavat näkivät toimintaan liittyvän verkoston ja sen toimijat ja kenen kanssa he tekivät yhteistyötä ja olivat yhteydessä. Tämän perusteella yhteistyötahoja nimettiin kolmeen yläluokkaan eli kategoriaan, joista muodostuivat sisäisen yhteistyöverkoston toimijat. Nämä kolme kategoriaa olivat sisäisen verkoston ydintoimijat, sisäisen verkoston tukitoimijat ja sisäisen verkoston strategiset toimijat.



KUVIO 9. Sisäinen yhteistyöverkosto.

Sisäisen verkoston ydintoimijoiden kanssa haastateltavat tekivät työtä ja olivat yhteydessä usein. Heihin lukeutuivat oman palvelulinjan toimijat, joita ovat oma tiimi ja läheiset kollegat, esihenkilöt ja palvelupäälliköt sekä palvelulinjojen työntekijät, jotka myöntävät palveluseleitä ja toimivat asiakasrajapinnassa. Tämän lisäksi verkoston ydintoimijoiksi nimettiin koordinoinnin suunnittelijat.

”Tietysti työkaverit, joita ei nyt montaa ole, mutta muutamia on.”

”Palvelulinja on keskeinen yhteistyökumppani.”

Sisäisen verkoston tukitoimijat kuuluvat haastateltavien verkostoon välillä säännöllisesti ja välillä vain harvoin. He ovat tukena konkreettisissa asioissa ja tukevat haastateltavien perustyötä. Heistä haastateltavat käyttivät myös nimitystä yhteistyökumppani. Näitä toimijoita olivat valvontayksikkö, asiakasmaksutoimisto, tietohallinto ja tietosuojatiimi, lakiyksikkö ja palveluhankintojen tiimi. Hyvin tärkeäksi tueksi ja yhteistyökumppaniksi haastateltavat kokivat käytössä oleviin sähköisiin

järjestelmiin saatavan tuen. Myös erilaiset organisaation sisäiset kehittämissuunnitelmat nähtiin kuuluvaksi verkostoon ja tukevan verkoston toiminnan kehittämistä ja kehittymistä.

”Tällaisia satunnaisia asioita, kun täytyy selvittää, niin kysellään lakimieheltä ja tietosuojatiimiltä.”

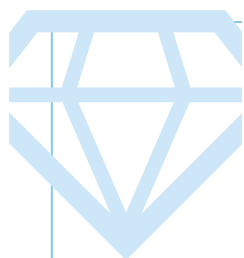
”Järjestelmällä on erittäin hyvä asiakaspalvelu, niin että me saadaan kyllä kaikkiin kysymyksiin sieltä vastauksia ja tietoa ja myös koulutusta tarvittaessa.”

Sisäisen verkoston strategisiksi toimijoiksi nousivat haastattelujen perusteella päätöksiä tekevät tahot, näitä olivat hyvinvointialueen aluehallitus ja palvelulinjojen johto. He toimivat hieman kauempana verkoston ytimestä, mutta kuuluvat siihen kuitenkin oleellisesti.

”Aina aluehallitukseen menee uusi sääntökirja päätettäväksi.”

5.2 Osaaminen yhteistyön vahvuutena

Omaksi pääluokakseen haastattelujen perusteella muodostui osaaminen yhteistyön vahvuutena. Tämän kategorian yläluokat keskittyvät vahvasti työntekijöiden vahvaan ja monipuoliseen ammattitaitoon. Yläluokiksi muodostuivat osaamisen jakaminen, monipuolinen ammattitaito, työntekijöiden omatoimisuus, toiminnan keskitetty koordinointi ja kuukausikokous osana viestintää.



Osaaminen yhteistyön vahvuutena

- Osaamisen jakaminen
- Monipuolinen ammattitaito
- Työntekijöiden omatoimisuus
- Toiminnan keskitetty koordinointi
- Kuukausikokous osana viestintää

KUVIO 10. Osaaminen yhteistyön vahvuutena.

Verkostossa toimivat jakoivat mielellään osaamista. Haastatteluissa kävi ilmi, että yleensä verkostossa toimivat henkilöt olivat toisiinsa yhteydessä silloin kun tarvitsivat toisen henkilön osaamista ja tietotaitoa jonkin asian ratkaisemiseksi. Osaamisena jakamisena pidettiin myös sitä, että sai yhdessä jonkin toisen kanssa, jolle aihe oli tuttu, yhdessä pohtia ratkaisua asiaan. Omaa osaamista ja opittuja asioita jaetaan mielellään toisille ja saadusta avusta oltiin kiitollisia.

”Osaamista jaetaan myös täällä sisällä, että saadaan ne toimintamallit saman kaltaisiksi.”

”Kiva että on pystytty hyödyntämään meidän työntekijämme osaamista myös muuallekin.”

Palvelusetelitoiminta vaatii työntekijöiltä monipuolista ammattitaitoa ja tämä nähtiinkin haastatteluissa toiminnan ja yhteistyön vahvuudeksi. Toiminnan vaatiessa hyvinkin erityistä osaamista, tietotaidon keskittäminen nähtiin järkeväksi sekä organisaation että asiakastyön näkökulmasta. Haastateltavat kertoivat, että verkoston työntekijöiltä vaaditaan hyvinkin laaja-alaista osaamista, esimerkkeinä he mainitsivat lakien tulkitsemisen, talousasiat ja yritystoimintaan liittyvät asiat. Laaja-alaisen osaamisen lisäksi esiin nousi kyky pohtia asioita myös eettisesti.

”Paljon rajapintaa on eri asioihin, pitää tuntea taloutta ja lainsäädäntöä, esimerkiksi palvelusetelilaki ja tämä hyvinvointialueiden järjestämislaki.”

”Isoa ja rautaista ammattitaitoa vaaditaan ihmisiltä, jotka näiden parissa on töissä eli siellä pitää tulkita lakia ja monia muita asioita ja ymmärtää kokonaisuutta.”

Työntekijöiden omatoimisuus liittyy läheisesti edellä mainittuun ammattitaitoon. Haastateltavat kertoivat, että tietoa ei aina ole saatavilla tai he saavat ikään kuin vahingossa kuulla jonkin asian, jonka jälkeen omatoimisesti lähtevät ottamaan asioista selvää.

”Olen itsenäisesti tehnyt hirveän työn siinä, että olen oppinut ymmärtämään asioita.”

”Sitten itse alkaa selvittämään sitä asiaa.”

Haastateltavat nostivat yhdeksi vahvuudeksi toiminnan keskitetyn koordinoinnin, jota tehdään strategisessa hankinnassa. Koordinoinnin merkitys korostui erityisesti tilanteissa, joissa ei tiedetä, että keneltä asiaan saataisiin vastaus tai jonkin asian äärelle pitää koota työryhmä tai erilaisia osajia työstämään jotakin asiaa. Koordinoinnin tehtäviksi nähtiin asioiden selvittely ja tiedon jakaminen kaikille sekä verkoston eri toimijoiden työtehtävien ymmärtäminen ja kuvaaminen. Yhteistyön koordinointiin toivottiin myös vahvistuvan.

”Kun tehdään esimerkiksi sääntökirjatyötä, on tärkeää, että muistaa ne kaikki, joilla on jotakin tekemistä palveluseteleiden tai sääntökirjan kanssa, joiden toimintaan se vaikuttaa.”

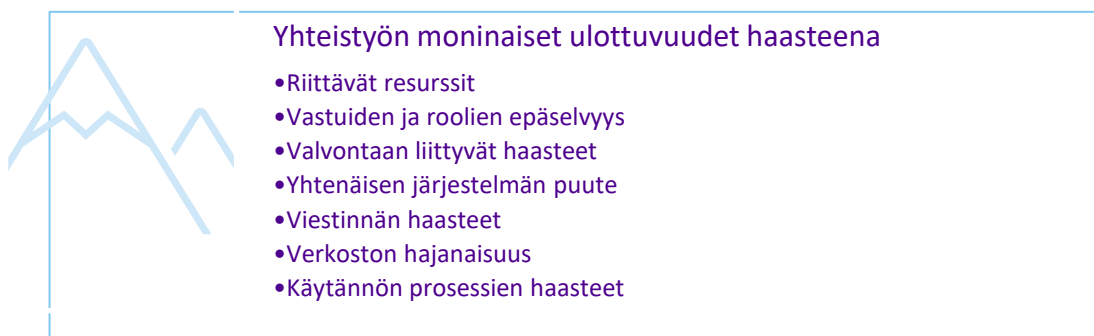
Palvelusetelityössä laajimmin käytössä olevan sähköisen järjestelmän ympärille järjestetään kerran kuukaudessa tapaaminen, jossa käydään järjestelmään liittyviä asioita lävitse ja samalla sivutaan palvelusetelitoimintaan liittyviä muita asioita. Tiedonsaannin ja yhteistyön näkökulmasta nämä kuukausipalaverit nostettiin haastatteluissa esiin tärkeinä tiedonlähteinä ja osaksi sisäistä viestintää.

”Nämä on hyviä nämä kuukausittaiset tapaamiset, missä ne kaikki toimijat ovat ja katsotaan ajankohtaisia asioita. Tämän tyyppiset tavallaan kokoavat sen verkosto siihen ympärille, ketkä käyttävät järjestelmää. Jos järjestelmästä tulee jotain, niin tiedetään, että tuolta saan apua näihin asioihin. Nämä ovat tosi tärkeitä.”

”Verkostotapaamiset ovat tosi hyviä.”

5.3 Yhteistyön moninaiset ulottuvuudet haasteena

Yhteistyön moninaiset ulottuvuudet haasteena nousi omaksi yläluokaksi haastatteluissa. Tämän alle muodostuivat yläluokat riittävät resurssit, vastuiden ja roolien epäselvyys, valvontaan liittyvät haasteet, yhtenäisen järjestelmän puute, viestinnän haasteet, verkoston hajanaisuus ja käytännön prosessien haasteet.



KUVIO 11. Yhteistyön moninaiset ulottuvuudet haasteena.

Haastatteluissa nousi esiin riittävä resurssointi erityisesti henkilöstön ja työajan puolesta. Työtehtävät ja työnkuva nähtiin hyvin laajana ja tämän vuoksi perustehtävien lisäksi yhteistyölle ja asioiden selvittelylle koettiin olevan liian vähän aikaa. Haastateltavat eivät välttämättä toivoneet lisää henkilöitä tekemään työtehtäviä. Enemmän toivottiin aikaa asioiden selvittämiseksi, tietoa verkostolta, prosessien selkeyttämistä ja yhteistyön tekemiselle aikaa uudessa isossa organisaatiossa.

”Haasteena on tietysti se aika ja resurssit ja sitten tosiaan näin laaja organisaatio.”

”Suoraan sanoen ei ole riittävästi resursseja... työmäärän on kasvanut valtavasti... ja ne haasteet ovat huomattavasti isompia.”

”Ajattelen, että kun se osaaminen vahvistuu, niin sitten myös toiminta sujuvoituu. En ajattele, että tässä henkilöstömäärää tarvitsisi lisätä.”

Palvelusetelitoiminnan ympärillä oleva verkosto kuvattiin hyvin laajaksi ja monijanaiseksi ja koska organisaatio on vielä varsin nuori vastuut eivät täysin olleet kaikille selville, mikä haastaa yhteistyön tekemistä ja vie välillä paljonkin aikaa, kun pitää selvittää kehen ottaa yhteyttä. Koettiin, että yhteistyötä tulisi vahvistaa ja prosessit tämän osalta kuvata selkeämmin.

”Sellainen selkeämpi työnjako eli sitä pitää kirkastaa ja jakaa... että miten toimitaan ja mitkä tilanteet ovat sellaisia, joissa toimitaan tiettyllä tavalla.”

”Tämä meidän sisäinen työnjakomme on vähän epäselvää.”

”Lähetimme sähköpostia, niin emme niihin oikein saanet vastausta... Meille jäi epäselväksi se, että mikä on meidän roolimme, että kuinka pitkälle me niitä hoidamme.”

Haastatteluissa nousi esiin palveluntuottajiin ja toimintaa yleensä liittyvä valvonta ja sen haasteet. Erityisen haastavana nähtiin kotiin vietävien palvelujen valvonta ja yleisesti palvelujen laadun varmistaminen. Todettiin, että laadukasta ja monipuolinen valvonta vaatii enemmän ja tiiviimpää yhteistyötä.

”Miten me voidaan varmistua siitä, että palveluntuottaja tuottaa laatua?”

Palvelusetelitoiminnassa on käytössä useampi järjestelmä pitää rekisteriä palveluntuottajista, hyväksyä palveluntuottajia ja hoitaa laskutusta. Pääasiassa käytetään yhtä sähköistä järjestelmää, mutta tämän lisäksi käytössä on toinen vakiintunut järjestelmä sekä järjestelmien ulkopuolella olevia toimintoja. Haastatteluissa kävi ilmi, että tämä juontaa juurensa ajasta ennen hyvinvointialuetta. Yhtenäisen järjestelmän puute nähtiin haasteeksi yhtenäiselle toiminnalle. Järjestelmiin liittyvissä linjauksissa nähtiin epäselvyyttä ja yhtenäisen järjestelmän käyttämisen nähtiin vähentävän riskejä, kun kaikki tieto on yhdessä paikassa ja tämä edesauttaisi tiedolla johtamista ja toisi toimintaa enemmän avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Useamman järjestelmän yhtäaikainen käyttäminen nähtiin vievän myös voimavaroja työntekijöiltä. Esiin nousi myös huoli eri järjestelmien rajapinnoista, haastatteluissa nousi esiin se, että usein asiat pitää kirjata moneen paikkaan, kun järjestelmät eivät aina keskustele keskenään ja tämä vie aikaa. Järjestelmiin liittyvä tuki ja ohjeet nähtiin olevan kunnossa, joten jos palvelu ei ole järjestelmässä tuen saaminen ei ollut niin selkeää. Yhtenäinen järjestelmä nähtiin myös mahdollisuutena tuoda tasapuolisuutta suhteessa asiakkaisiin.

”Meillä ei sitä järjestelmää ole ja tiedolla johtaminen on haastavaa ilman sitä sähköistä järjestelmää.”

”Yhteistyötä on, mikä on hyvä, mutta yhteistyö on vähän erilaista riippuen siitä, kuinka yhtenäinen palvelusetelijärjestelmä on sen kyseisen palvelulinjan palveluissa.”

”Jos järjestelmästä tulee jotain, niin tiedetään että tuolta saan apua näihin asioihin, tämä on tosi tärkeää.”

Viestintään liittyvä haasteita nostettiin haastatteluissa esiin monessa eri kohdassa ja monesta eri näkökulmassa. Tiedottamista pitäisi olla koko ajan. Ajantasainen tieto koettiin välillä haastavaksi löytää, hyvinvointialueen aloittaessa myös oikeiden ihmisten yhteystietojen löytymisessä oli ollut haasteita. Haastateltavat toivoivat tasapuolista viestintää ja paremmin tietoa muutoksista kuten lakimuutoksista, jotka vaikuttavat omiin työtehtäviin. Esiin nousi myös se, että jaetulle ja kohdennetulle tiedolle ei ole selkeää paikkaa, missä se olisi helposti löydettävissä. Palvelulinjoilla on nimettyjä yhteyshenkilöitä, joiden osuutta tiedonkulkuun voisi selkeyttää.

”Koskaan ei viestitä liikaa ja siinä on kehittämisen tarvetta. Suunnitelmia jo on. Haasteena on tietysti aika ja resurssit ja näin laaja organisaatio ja, että tavoitetaan yhteyshenkilöt ja sitten se, että heidän pitää myös jakaa sitä tietoa.”

Isossa ja hajautetussa organisaatiossa haasteena nähtiin verkoston hajanaisuus. Toimijoita on paljon ja verkoston toimintaan liittyvät tukipalvelut kuten valvonta tai johto on kaukana arjesta, jolloin yhteistyötä on hankalaa tehdä ilman selkeitä prosesseja ja sovittuja käytäntöjä. Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa nähtiin vielä vähäisenä, jolloin tieto ei myöskään kulje eteenpäin ja useat tahot saattavat selvittää samoja asioita, vaikka tietoa asiasta olisi jo olemassa. Verkoston hajanaisuus liittyy läheisesti edellä kerrottuihin viestinnän haasteisiin. Haastatteluissa todettiin, että hyvinvointialue on toiminut vasta vähän aikaa ja toimintojen yhteensovittaminen ja oikeiden ihmisten löytäminen vie aikansa.

”Tavallaan henkilöiden ja ihmisten määrä on haastavampi ja kauempana.”

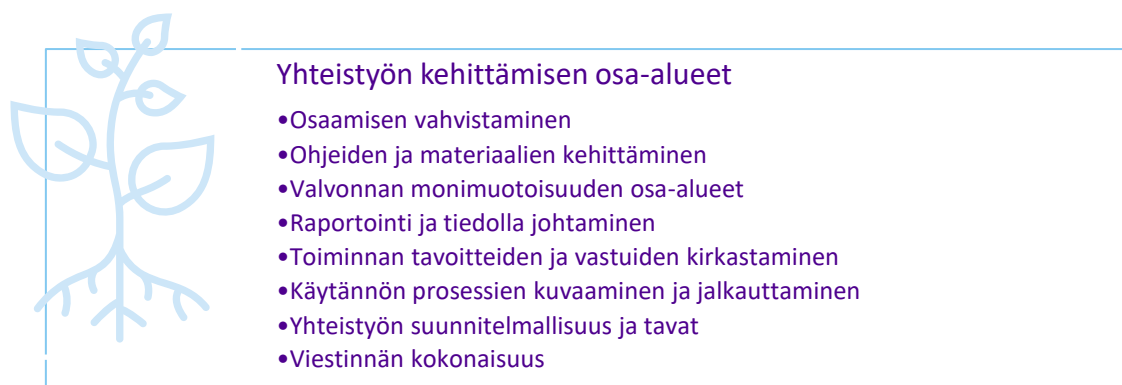
”Se tieto on pirstaleina vielä maailmalla - hyvinvointialueen aloittaessa eli kunnilla on ollut tosi paljon erilaisia järjestelmiä ja tavoitteena on, että saataisiin koottua se tieto.”

Haastateltavat kertoivat myös käytännön prosessiin liittyvistä haasteista, esiin nousi kokemuksia siitä, että asioiden loppuunsaattamien esimerkiksi asiakkaiden näkökulmasta vaati useita sisäisiä yhteydenottoa ja selvittelyjä. Prosessit pitäisi vielä selkeämmin kuvata kaikkien palvelujen osalta ja viedä käytäntöön.

”Ainoastaan on tarpeita siihen, että saataisiin vahvistettua yhteistyötä koordinoitiin ja selkeät prosessit kuvattua.”

5.4 Yhteistyön kehittämisen osa-alueet

Neljäntenä pääluokkana nousi esiin yhteistyön kehittämisen osa-alueet. Tämän pääluokan yläluokiksi muodostuivat: osaamisen vahvistaminen, ohjeiden ja materiaalien kehittäminen, valvonnan monimuotoisuuden osa-alueet, raportointi ja tiedolla johtaminen, toiminnan tavoitteiden ja vastuiden kirkastaminen, käytännön prosessien kuvaaminen ja jalkauttaminen, yhteistyön suunnitelmallisuus ja tavat sekä viestinnän kokonaisuus. Yhteistyön kehittämisen osa-alueet liittyvät läheisesti haasteisiin ja vahvuuksiin. Haastattelujen perusteella kehittäminen on osa-alue, johon haastatetuilla on halukkuutta ja ideoita, mutta osin koetaan, että sille jää liian vähän aikaa.



KUVIO 12. Yhteistyön kehittämisen osa-alueet.

Verkostoon kuuluvilla henkilöillä on paljon osaamista ja vahva ammattitaito. Tämä on kuitenkin osa-alue, jota halutaan ja koetaan tarpeelliseksi kehittää koko ajan. Kohdennettu koulutuksen tarve nousi vahvasti esiin haastatteluissa. Palveluseihin liittyvää koulutusta ei käytännössä ole saatavilla ollenkaan. Haastateltavien työtehtävien moninaisuudesta johtuen koettiin tarvetta monenlaiselle koulutukselle ja tiedonsaannille. Koulutus tulisi ikään kuin räätälöidä vastaamaan eri osa-alueita. Koulutusmateriaali toivottiin myös helposti saataville ja yhtenä vaihtoehtona nostettiin esiin tallenteet, joita jokainen voisi katsoa oman aikataulun mukaan. Osaamisen kehittämistä kaivattiin sekä niin palveluntuottajien kuin asiakkaiden kanssa tehtävään työhön.

”Videon muodossa sellainen koulutusvideo. Sekin voisi helpottaa aina uutta työntekijää, eihän aina kaikkien koulutusten tarvitse olla järjestettyjä koulutuksia, ne voivat myös olla tallenteita.”

”On ihan nähtävissä, että ihmiset eivät välttämättä kaikki osaa tarjota palveluseteliä ja ei oikein ymmärrä mistä on kyse. Sitä on ihan selvästi nähtävillä.”

Kohdennettujen koulutusten lisäksi haastateltavaksi kaipasivat selkeitä päivittyviä ohjeita erilaisiin tilanteisiin sekä prosessien erilaisiin vaiheisiin. Ohjeita kerrottiin olevan olemassa, mutta niiden koettiin olevan hieman hajallaan, jolloin tiedon etsiminen vie paljon aikaa ja uuden työntekijän pitää tehdä iso työ löytääkseen kaiken tiedon. Työn teko sujuvoituu, kun ohjeet ovat saatavilla ja niitä on helppo ymmärtää. Esiin nostettiin myös sisäinen perehdyttäminen ja hyvin perehdytysmateriaalien tärkeys.

”Mietitään sitä verkostoitumista ja myös materiaalintekoa. Sieltä toistuu tietynlaisia kysymyksiä liittyen, vaikka niiden hakemusten liitteisiin tai Soterin lupa-asioihin, ilmoitusprosessiin, valvontaan eli tämän tyyppisiin asioihin. Se olisi tarkoituksenmukaista.”

”Työn pitää olla sujuvaa. Meillä pitää olla kaikki keinot käytössä, että työ on sujuvaa. Eli toimintamallit on kuvattu, ohjeet on tehty, työntekijä ymmärtävät oman roolinsa, miten toimitaan.”

”Tulee uusia käsittelijöitä ja tekijöitä niin on tärkeätä, että se tieto, jota viestitään, on yhtäläistä ja samanlaista kaikille.”

Valvonta nähtiin monimuotoisen asiana haastatteluissa ja valvontaan liittyvä yhteistyö on laaja kehittämisen osa-alue. Valvontaan liittyviksi osa-alueiksi kuvattiin palveluntuottajien valvominen fyysisesti ja puhelimitse ja järjestelmän avulla. Myös asiakkaat tuovat tietoa, jota hyödynnetään valvonnassa. Palveluntuottajien tukeminen tuottajien tukeminen alussa nähtiin tärkeänä vaiheena valvonnan näkökulmasta. Laskutuksen tarkastaminen nähtiin myös osana valvontaa. Hyviä käytäntöjä palveluntuottajien auditointiin ja valvontaan kentällä on olemassa, mutta kaikissa palveluissa tämä ei toteudu suunnitelmallisesti. Näihin toivottiin olevan enemmän aikaa ja suunnitelmallisuutta.

”Pienten yrittäjien tukeminen voisi olla osa sitä valvontaprosessia siinä alussa.”

”Minun mielestäni olisi hyvä, että palveluntuottaja käytäisiin seuraamassa enemmän ihan siellä kentällä asti ja tehtäisiin tarkastuksia.”

Raportointi ja tiedolla johtaminen liittyivät haastatteluissa läheisesti toisiinsa. Palveluun ja palveluseteleihin liittyvä raportointi mahdollistavat tiedolla johtamisen. Oikeanlaisten ja vertailukelpoisten raporttien saaminen vaatii yhteistyötä, jotta raporttien sisällöt ovat oikeanlaisia ja palvelevat kaikki toiminnassa mukana olevia. Raportointi käsitteenä on laaja. Haastateltavat kertoivat myös, että jo edellä mainittu yhtenäinen tietojärjestelmä luo pohjan oikeanlaisten tiedon saamiselle, jotta tiedolla johtaminen onnistuu.

”Raportointioikeudet... Tiedolla johtaminen, sitä tietoa tarvitsemme, jotta pystyy viemään eteenpäin palvelun kehittämisessä, mitä kohtia kannattaa painottaa, mitä kohtia pitää kehittää palvelussa itsessään.”

”Niiden raporttien tekeminen on vielä kesken - olen luottavainen, että se kehittyy ja sitä saataisiin hyödynnettyä paremmin.”

Haastattelujen perusteella toiminnan tavoitteiden ja vastuiden kirkastaminen ovat keskiössä toimivan toimintamallin ja yhteistyön tekemiselle. Tavoitteiden kirkastaminen onnistuu myös yhteistyötä tekemällä. Tämä vaatii yhteistä keskustelua. Käytäntöjä voidaan kehittää tehokkaasti, jos visio ja tavoitteet ovat selvillä. Päätäjillä ja johdolla on merkittävä rooli tavoitteiden asettamisessa.

”Päätöksenteossa pitäisi analysoida se, että mitä sillä palvelusetelillä tavoitellaan.”

Käytännön prosessien kuvaaminen ja jalkauttaminen nähtiin haastatteluissa vielä keskeneräiseksi asiaksi. Hyvinvointialueen aikana yleinen toimintamalli on luotu ja kuvattu projektin avulla, mutta sitä ei vielä ole otettu käyttöön kaikissa toiminnossa. Käyttöönotto vaatii sitoutumista. Jalkauttamista tehdään, mutta siinä on vielä kehittämistä. Toimintamalli ja tavat toimia myös kehittyvät koko ajan yhteistyön kautta.

”Tässä on semmoinen murros ollut tässä toimintamallien yhdistämisessä ja tähän menee aikaa edelleenkin.”

”Vaatii sitä keskustelua ja yhteisen ymmärryksen luomista.”

Yhteistyön toivottiin kehitettävän suunnitelmallisempaan suuntaan ja haastateltavilla oli myös ehdotuksia erilaisiin tapoihin kehittää yhteistyötä. Yhteistyötä toivottiin ydintoimijoiden kesken säännöllisemmin. Haastatteluissa pohdittiin yhteisten työpajojen järjestämistä jonkin asian tai teeman ympärille, josta saataisiin aitoa tietoa ja oltaisiin vuorovaikutuksessa. Hyvä yhteistyö vaatii keskustelua ja vuorovaikutusta. Sujuvan yhteistyön yhtenä osa-alueena pidettiin myös sitä, että asioihin reagoidaan nopeasti.

”Vuorovaikutus voisi olla jollakin tavalla systemaattisempaa ja säännöllisempää.”

”Minä ajattelen, että semmoinen nopea reagointi on myöskin tärkeätä sen yhteistyön sujumisessa.”

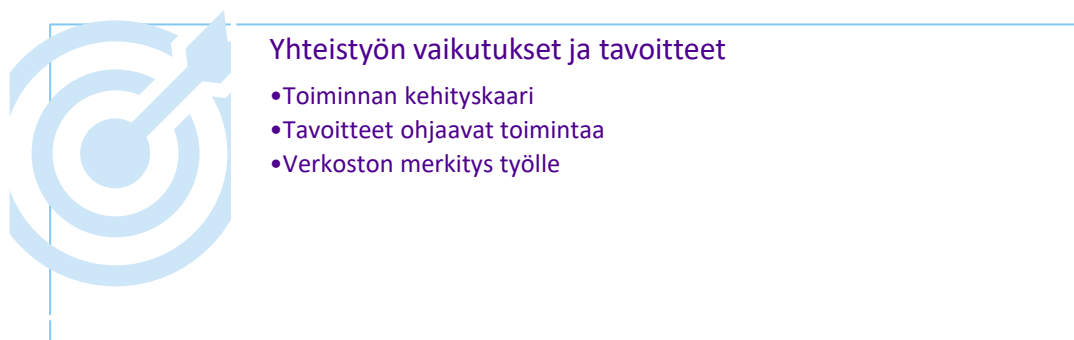
Viestinnän kokonaisuus nousi haastattelujen perusteella yhdeksi kehittämisen kohteeksi. Viestinnän kehittäminen on sidoksissa myös edellä kuvattuun yhteistyön kehittämiseen ja viestinnän haasteisiin. Viestinnän eri osa-alueiksi mainittiin sisäiset ja ulkoiset verkkosivut ja niiden saavutettavuus, yhteisen foorumin luominen palvelusetelitoiminnan ympärille ja tiedon kulun parantaminen. Sisäistä viestintää tulisi kehittää yhdessä kaikkien toimijoiden, mutta myös oman palvelulinjan kanssa.

”Tiedottamisen pitäisi olla, vaikka kyseessä ei ole hankintaa, niin sen pitäisi olla tasapuolista ja, että sitä tietoa olisi tasapuolisesti saatavilla.”

”Sisäinen viestintä... Ehdottomasti pitäisi kehittää - linjojen yhteys-henkilöiden ympärille tai jonkinlainen sellainen foorumi, jossa käsiteltäisiin nimenomaan sitä palveluseteliä ja olisi vuorovaikutusta.”

5.5 Yhteistyön vaikutukset ja tavoitteet

Haastatteluissa nousi esiin omana pääluokkana yhteistyön vaikutuksen ja tavoitteet. Tämä piti sisällään yläluokat: toiminnan kehityskaari, tavoitteet ohjaavat toimintaa ja verkoston merkitys työlle.



KUVIO 13. Yhteistyön vaikutukset ja tavoitteet.

Toiminnan kehityskaari omana yläluokkanaan kertoo siitä, miten toiminta on jo kehittynyt hyvinvointialueen alusta. Haastateltavat kertoivat, että hyvään suuntaan on koko ajan menty ja yhteisiä tapoja on koko ajan haettu ja muodostettu. Ymmärrettiin myös sitä, että yhteisten tapojen ja asioiden kehittäminen isossa organisaatiossa vie aikaa. Toisaalta koettiin myös, että esimerkiksi vastuiden määrittely pitäisi jo olla selvempää.

”Tässä on monta hyvää asiaa saatu jo reilun vuoden aikana eteenpäin.”

Tavoitteiden merkitys toimintaa ohjaavana asiana nähtiin isoksi asiaksi ja tunnistettiin sen merkitys toiminnan ja toimintojen eteenpäin viemiselle. Haastateltavat nostivat esiin ymmärryksen siitä, että strategiset tavoitteet ohjaavat sitä, että mihin päin ollaan menossa. Tämän lisäksi palvelulinjojen priorisointi vaikuttaa siihen, miten tavoitteita kohti voidaan mennä.

”Visio puuttuu niin se minun mielestäni haastaa hirveästi sitä käytännön asiaa ja sopimista.”

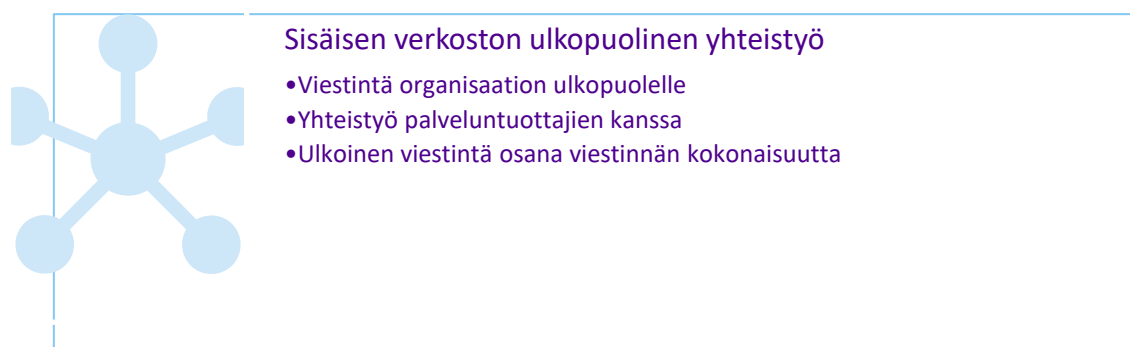
Haastateltavat olivat huomanneet, että verkoston ja siihen liittyvä yhteistyö on tärkeää työlle. Haastateltavat olivat löytäneet ympärilleen verkostoa ja niiden kanssa, joiden kanssa yhteistyötä tehtiin yli palvelulinja rajojenkin, yhteistyö koettiin helpoksi ja sujuvaksi.

”Tänä päivänä verkostoituminen ja toisten hyvät käytännöt ovat tosi tärkeitä.”

”Yhteistyö on helppoa... Minun on helppo olla sinne päin yhteydessä.”

5.6 Sisäisen verkoston ulkopuolinen yhteistyö

Tässä opinnäytetyössä haastattelujen teemat painoutuivat organisaation sisäiseen yhteistyöhön. Sisäisen yhteistyön ja verkoston toiminta vaikuttaa ja heijastuu myös ulkopuolelle ja tuottaa myös tietoa ja lisäarvoa organisaation ulkopuoliseen yhteistyöhön. Sisäisen verkoston ulkopuolisen yhteistyön alle muodostuivat yläluokat: viestintä organisaation ulkopuolelle, yhteistyö palveluntuottajien kanssa ja ulkoinen viestintä osana viestinnän kokonaisuutta.



KUVIO 14. Sisäisen verkoston ulkopuolinen yhteistyö.

Viestintä organisaation ulkopuolelle palveluntuottajille nähtiin isoksi osaksi verkoston yhteistyötä ja toimintaa. Palveluntuottajille järjestetään erilaisia infotilaisuuksia, koulutuksia ja lähetetään infokirjeitä säännöllisesti. Tavoitteena on informoida heitä erilaisista muutoksista ja käydä lävitse erilaisia ajankohtaisia asioita. Sisäisellä viestinnällä on suora yhteys ulkoiseen viestintään ja tiedonkulkuun. Organisaation ulkopuolinen suunnitelmallinen viestintä keskittyy hyväksytyjen palveluntuottajien tiedottamiseen ja yhteistyöhön. Kehittämiskohteeksi nostettiin niiden palveluntuottajien tavoittaminen, jotka eivät vielä toimi palveluntuottajina ja uusien palveluiden aloittaessa mahdollisten uusien palveluntuottajien tavoittaminen.

”Palveluntuottajien kanssa on käyty läpi sen hetkisiä asioita ja kerrottu vähän tulevaa... kun sääntökirja muuttuu ja päivitetään niin se

pitää tiedottaa tosi hyvin, koska palveluntuottajien pitää olla tietoisia niistä muutoksista.”

Haastatteluissa todettiin, että pelkästään organisaation ulkopuolinen viestintä ei ole riittävää vaan tarvitaan myös aitoa yhteistyötä palveluntuottajien kanssa. Tiedottamis- ja infotilaisuuksissa sekä arjessa yleensä on myös tärkeää kuulla palveluntuottajia ja olla vuoropuhelussa heidän kanssaan, vaikka heitä ei pystytäkään tapaamaan yksittäin säännöllisesti. Palveluntuottajille on järjestetty myös erilaisia kehittämispajoja ja -raateja, jotka osin ovat olleet tauolla. Tiiviimpi yhteistyö palveluntuottajien kanssa korostuu hakeutumisvaiheessa ja tuottajuuden aloitusvaiheessa, joten työntekijän osaaminen ja tarvittavat sisäiset työkalut tulee olla kunnossa, jotta yhteistyö lähtee hyvin alulle.

”Viestintä korostuu siitä näkökulmasta, että minkälaisia toiveita heilläkin on palvelun kehittämisen suhteen ehkä ideoitakin eli semmoinen vastavuoroisuus.”

”Keskustellaan vaikka markkinatilanteesta ja muusta, että tuottajat kokisivat palvelusetelin tuottamisen kiinnostavana ja pysyisivät tuottajina.”

Haastateltavat näkivät ulkoinen viestinnän osaksi palvelusetelin toiminnan viestinnän kokonaisuutta eikä sisäistä ja ulkoista viestintää voi täysin erottaa toisistaan. Viestinnän nähtiin tärkeänä ja liittyvän myös hyvinvointialueen maineeseen.

”Viestintä on erittäin tärkeä ja se koskettaa ja liittyy myös maineeseen.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä syvennyttiin sisäisen verkoston yhteistyöhön organisaation näkökulmasta. Toimintaympäristönä oli Pirkanmaan hyvinvointialueen palvelusetelitoiminnan sisäinen verkosto. Yhteistyötä tarkasteltiin verkostojohtamisen ja verkostojen yhteistyön elementtien kautta. Päämääränä oli hankkia kokonaisvaltainen ymmärrys sisäisen verkoston toiminnasta yhteistyön näkökulmasta ja tunnistaa mahdolliset kehityskohteet. Opinnäytetyön tavoitteena oli analysoida kokonaisvaltaisesti sisäistä yhteistyöstä sekä tarjota käytännönläheisiä kehittämissuhteita toiminnan parantamiseksi organisaation sisällä.

Edellä esitellyt tulokset antavat kattavan kuvan verkoston tämänhetkisestä toiminnasta ja sen vahvuuksista ja haasteista sekä nostaa esiin selviä kehittämisen kohteita ja osa-alueita. Tässä luvussa kerron johtopäätöksistäni tutkimuskysymyksiin vastaten ja tuloksiin peilaten. Lopuksi kokoan yhteen käytännönläheisiä kehittämissuhteita yhteistyön kehittämiseksi.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni: Miten yhteistyötä toteutetaan palvelusetelitoiminnan sisäisessä verkostossa? vastaavat tuloksissa esiin nousseet pääluokat: sisäinen yhteistyöverkosto, yhteistyön vaikutukset ja tavoitteet sekä sisäisen verkoston ulkopuolinen yhteistyö. Sisäinen yhteistyöverkosto rakentuu saatujen tulosten perusteella kolmeen tasoon ydintoimijoihin, tukitoimijoihin ja strategiin toimijoihin. Yhteistyö on erilaista riippuen siitä millä tasolla toimija on. Verkosto näyttäytyy erilaisena riippuen siitä mistä tasosta sitä katselee: ytimestä vai sen ulkopuolelta (Vanhatalo 2014, 148). Kaikilla toimijoilla on kuitenkin tärkeä roolinsa kokonaisuudessa. Tämän opinnäytetyön ydintoimijat toimivat nimensä mukaisesti verkoston ytimessä ja heidän työssään ratkotaan päivittäisiä ongelmia, ollaan tiiviisti yhteydessä ytimessä toimiviin muihin toimijoihin ja tehdään myös yhteistyötä ulkoisen verkoston kanssa. Palvelusetelitoiminnan ydinosaaminen löytyy myös heiltä. Tähän verkoston osaan on mielestäni mielekkäintä ja hedelmällisintä panostaa kehittämistyössä, jossa painopisteenä on yhteistyön parantaminen.

Näyttäisi siltä, että nämä verkoston yhteistyö taso on ikään kuin muodostuneet toiminnan kautta. Järvensivun (2019) mukaan verkosto voi kehittyä tavoitteellisesti tai luonnollisesti. Tavoitteellisessa verkostoistumisessa verkostolle on asetettu tietoiset tavoitteet ja luonnollisesti kehittyvässä verkostossa ne kehittyvät vapaammin ja voivat olla verkostomaisia tai kaoottisia. (Järvensivu 2019, 119.) Voisi sanoa, että nykyisessä verkostossa on piirteitä sekä tavoitteellisesta, mutta se on myös kehittynyt luonnollisesti. Hyvinvointialueen strategia ja organisaattiorakenne on ohjannut toimintaa tähän suuntaan. Myös palvelulinjojen erilaiset tavat ja resurssit johtuen monista asioista on tukenut tämän mallin muodostumista. Toimijoilla on erilaisia sitoumuksia ja tarpeita.

Lehto, Pitkänen ja Autioniemi (2019) toteavat tutkimuksessaan, että verkostoyhteistyön osapuolet eivät ole verrattavissa tavanomaisiin tiimeihin, koska heillä voi olla hyvinkin erilaisia intressejä ja sitoumuksia. Tämä pitäisi ottaa huomioon verkostoa muodostaessa, johtaessa ja motivoitaessa. Heidän tutkimuksessaan yhteistyön käynnistämisen vaiheessa tunnistetaan potentiaalisia osapuolia, luodaan läheisiä suhteita ja varmistetaan tarvittavia resursseja. (Lehto ym. 2019, 261.) Laasonen ym. (2020) tekemässä tutkimuksessa on nostettu esiin yleisemmin tunnistettuja verkostoyhteistyövaiheita. Heidän mukaansa ensimmäinen vaihe on hahmotusvaihe. Tässä vaiheessa luodaan perusta toiminnalle. Vaihe saattaa kestää hyvinkin pitkään ja toisaalta siihen kannattaakin käyttää paljon aikaa. (Laasonen ym. 2020, 53–54.) Näyttäisi siltä, että palvelusetelitoiminnan ympärillä toimiva verkosto ja sen yhteistyö on vielä heidän kuvaamassaan käynnistämisen- ja/tai hahmotusvaiheessa, tosin jo pitkällä tässä vaiheessa.

Saadut tulokset yhteistyön vaikutuksista ja tavoitteista tuovat esiin sen, että vaikka verkoston toiminta on vasta alussa, on kehitystä jo tapahtunut ja ymmärretty verkoston merkitys työlle ja tunnistettu yhteisten tavoitteiden ohjaavan toimintaa. Järvensivu (2019) toteaa, että huolimatta siitä, miten verkosto on saanut alkunsa, sen tavoitteet, toimintatavat, päätöksenteko ja toiminta ovat jaettua ja nousee verkoston toimijoilta (Järvensivu 2019, 124).

Yhteistyöhön liittyy myös ulkoinen verkosto ja sen kanssa tehtävä yhteistyö. Sisäisen verkoston hahmottuminen on myös auttanut ulkoisen verkoston kanssa tehtävää työtä ja päinvastoin. Sisäisessä verkostossa tapahtuvat asiat valuvat

myös ulkopuolelle ja tämä onkin yksi sisäisen verkoston tavoite, tehdä yhteistyötä palveluntuottajien kanssa ja tuottaa strategian mukaisesti vaikuttavia palveluita asiakkaille. Tulosten perusteella yhteistyötä ulkoiseen verkostoon oli paljon ja monella tasolla, mutta käytännöt eri palvelulinjoilla olivat hajanaisia. Jyväskylän yliopiston tutkimuksessa vuonna 2023 kartoitettiin kokemuksia Keski-Suomen hyvinvointialueen käynnistämisestä. Tutkimuksen tuloksissa huomattiin, että hyvinvointialueen aloittaessa muutokset vaikuttivat kielteisesti yksityisten palveluntuottajien yhteistyön sujumiseen sekä tiedonkulkuun. (Hartikka ym. 2023, 61.) Näenkin positiivisena, että tämän opinnäytetyön haastatteluissa nousi esiin useita konkreettisia tapoja tehdä yhteistyötä myös ulkoisen verkoston kanssa eivätkä ne sisäisen verkoston näkökulmasta olleet yhdenmukaisia edellä mainitun tutkimuksen kanssa.

Toiseen tutkimuskysymykseeni: Mitkä ovat yhteistyön vahvuudet ja haasteet palvelusetelitoiminnan sisäisessä verkostossa? sain varsin kattavan kuvan. Tähän kysymykseen vastasivat tulosten pääluokat: osaaminen yhteistyön vahvuutena ja yhteistyön moninaiset ulottuvuudet haasteena. Painopiste vahvuuksien osalta oli tulosten perusteella työntekijöiden ammattitaidossa ja osaamisessa. Palvelusetelimaailma vaatii tekijöiltä vahvaa osaamista ja kykyä ottaa asioista selvää. Kaikkien ei tarvitse osata kaikkea, mutta kaikkien pitää hahmottaa kokonaisuutta sekä osata etsiä tietoa ja tuntea verkostoa. Kattaraisen (2016) väitöskirjassa todetaan, että verkostossa yksittäisten toimijoiden osaaminen tuo lisäarvoa kaikille verkoston toimijoille ja osaaminen, jota verkostossa tarvitaan kannattaa käyttää kaikkien hyväksi ja suunnata ohjamaan verkoston toimintaa oikeaan suuntaan. Osaamista kannattaa kehittää jatkuvasti ja käyttää se myös verkoston hyödyksi. (Kattarainen 2016, 24, 61.)

Haastattelujen perusteella osaaminen tunnistettiin hyvin, mutta osaamisen vahvempi hyödyntäminen olisi niin yksilöiden kuin verkoston näkökulmasta todella hyödyllistä. Osaamisen parempi tunnistaminen ja hyödyntäminen on usein systeeminen haaste ja verkoston toimintaa kehittämällä tämä vahvuus voitaisiin saada vieläkin paremmin esille. Osaamisen kehittäminen kytkeytyy myös työhyvinvointiin, motivaatioon ja työssä kehittymiseen. (Ketamo, Ollila & Paaso 2022, 25–29.)

Kattarainen (2016) huomasi tutkimuksessaan myös, että verkostoyhteistyön osaamisen jakamisen rajoittavina tekijöinä voidaan nähdä esimerkiksi verkosto-osaamisen tärkeyden aliarviointi, kyvyttömyys hyödyntää verkostoja, virheiden välttäminen ja jakamisen pelko. Näiden tekijöiden poistamiseksi olisi hyödyllistä tunnistaa muiden toimijoiden intressejä ja vuorovaikutuksen kautta oppia sanoittamaan ja viestimään hiljaista tietoa. Tärkeää on myös oppia virheistä ja jakaa onnistumisen kokemuksia. (Kattarainen 2016, 62.) Nämä asiat huomioimalla, tämä verkoston vahvuus saataisiin vielä paremmin käyttöön.

Yhteistyön haasteet näyttäytyivät tuloksissa moninaisempina ja liittyvät läheisesti edellä mainittuun verkoston käynnistymisvaiheeseen, kun resursseja, rooleja ja vastuita hahmotetaan ja viestintäkanavia pohditaan. Saman tyyppisiin johtopäätöksiin päätyivät Collins-Camargo, Armstrong, McBeath ja Chuang (2013) tutkimuksessaan, jossa tarkasteltiin eri sektoreiden välistä yhteistyötä lasten hyvinvointipalveluissa viiden Yhdysvaltojen osavaltion strategisen suunnitteluprosessin avulla. Tutkimus korostaa, että tehokas yhteistyö on keskeistä palvelujen parantamisessa. Heidän tutkimuksessaan myöskin haasteiksi yhteistyölle nähtiin resurssien puutteet, organisaatorakenteiden erilaisuudet ja tiedonkulun ongelmat. (Collins-Camargo ym. 2013, 56.)

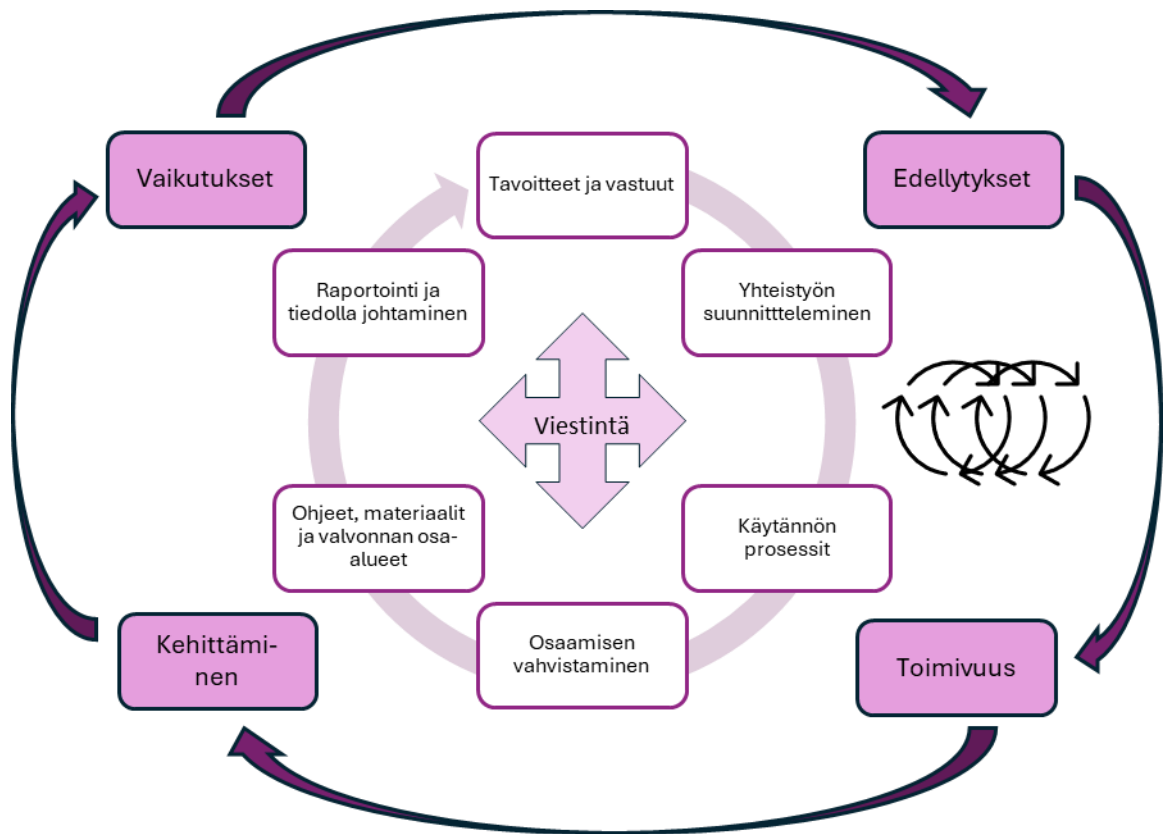
Verkoston yhteistyön rakentumisen vaiheessa roolien, toimintatapojen ja -kulttuurin löytämistä tulisi edistää. Lehdon ym. (2019) mukaan verkostojen johtamisella voisi edesauttaa edellä mainittuja haasteita. Verkostoa motivoimalla voidaan saada osapuolet toimimaan yhteisiä tavoitteita kohti, yhteisöllisyyttä tulisi tietoisesti rakentaa. (Lehto ym. 2019, 267.) Yhteistyöllä vastuut hahmottavat ja toimintamallin yhtenäistyvät. Tämä vaatii kuitenkin verkostojen johtamisesta ja koordinoitua. Vanhatalon (2014) tutkimuksessa kuvattiin ihanneverkostoa sen kautta, että miten verkoston pitäisi tai ei pitäisi toimia. Ihanneverkoston keskeisiä osa-alueita olivat avoin vuorovaikutus ja informaation jakaminen, toimijoiden tasavertaisuus ja aktiivisuus. Verkoston johtajat eivät ole muiden toimijoiden yläpuolella hierarkkisesti vaan johtamassa prosessia ja vuorovaikutusta. (Vanhatalo 2014, 151.)

Kolmanteen tutkimuskysymykseen: Miten yhteistyötä voitaisiin kehittää palvelusetelitoiminnan sisäisessä verkostossa? tulosten perusteella vastaa suoraan

pääluokka yhteistyön kehittämisen osa-alueet, joka pitää sisällään yhtäläisyyksiä vahvuuksien ja haasteiden kokonaisuuksista. Kehittäminen näyttäytyy varsin moniulotteisena asiana ja yhden osa-alueen kehittäminen vaikuttaa vääjäämättä toisiinkin. Osa kehittämisen osa-alueista on hyvinkin käsin kosketeltavia ja konkreettisia kuten materiaaleihin, koulutuksiin ja raportointiin liittyvät asiat. Näiden asioiden lisäksi yhteistyön kehittämiseen liittyvät osa-alueet, jotka vaativat yhteistyötä strategisten toimijoiden kanssa. Toiminnan tavoitteita ja käytännön prosesseja voidaan kehittää ja vahvistaa heidän tuellaan. Näiden lisäksi kehittämiseen liittyy vuorovaikutuksellinen näkökulma, jota voidaan kehittää parhaiten tekemällä yhteistyötä ja suunnittelemalla sitä yhdessä verkoston sisällä.

Alderwick, Hutchings ja Briggs (2021) huomasivat samoja asioita tekemässään systemaattisessa katsauksessa. Katsauksessa he analysoivat 36 aiempaa tutkimusta ja pyrkivät ymmärtämään, miten yhteistyö voi parantaa tuloksia terveydenhuollossa, vähentää eriarvoisuutta ja parantaa yhteisön terveyttä kokonaisuutena. Tulosten mukaan yhteistyö voi johtaa esimerkiksi parempaan hoidon koordinointiin, palvelujen saatavuuden parantamiseen ja terveyden edistämiseen yhteisöissä. Tulokset korostavat myös, että yhteistyön vaikutukset riippuvat useista tekijöistä, kuten organisaatioiden välisestä luottamuksesta, yhteisistä tavoitteista, riittävästä resursseista ja selkeästä roolijaosta. (Alderwick ym. 2021, 10.)

Seuraavassa kuviossa kuvattuna (kuvio 15) verkoston yhteistyön kehittämisen osa-alueet prosessinomaisesti kuvattuna saatuihin tuloksiin pohjautuen. Tavoitteiden ja vastuiden tarkempi määrittely ja kirkastaminen luo pohjan kaikelle. Tämän pohjalta voidaan suunnitella yhteistyötä ja sen toimintatapoja. Käytännön prosesseja voidaan tämän kautta kuvata tarkemmin ja viedä käytäntöön. Toimijoiden osaaminen vahvistuu ja toimijoilla on yhteistä osaamista erilaisten materiaalien ja ohjeiden tekemiseen, ja tätä kautta myös erilaiset valvonnan osa-alueet tulevat näkyvämmäksi ja myös niitä voidaan kehittää. Verkoston yhteistyötä ja eri osa-alueita voidaan raportoida ja ne ovat paremmin verrattavissa toisiinsa, jolloin tuotetaan laadukasta tietoa ja parempi tiedolla johtaminen on mahdollista ja tavoitteita voidaan tarkastella uudelleen. Viestintä on kokonaisuus, joka liittyy kaikkiin vaiheisiin ja osa-alueisiin.



KUVIO 15. Verkoston yhteistyön kehittämisen osa-alueet kuvattuna jatkuvana prosessina.

Yllä olevan prosessin ”pyörimiselle” ja sitä kautta syklittäiselle kehitymiselle pohjan luo teoreettisessa osuudessa esittelemäni verkoston johtamisen onnistumisen elementit (kuvio 3 sivulla 19). Elementit ovat edellytykset, toimivuus, kehittäminen ja vaikutukset. Tässä kohdassa nostan elementtien sisällä olevia osa-alueita, jotka olisi hyvä huomioida peilaten teoriaan ja tuloksissa esiin nousseisiin aiheisiin.

Konkreettiset kehittämis ehdotukset toiminnalle liittyvät yllä kuvattuun prosessiin ja aiemmin esittelemiini kehittämisen osa-alueisiin. Kehittämis ehdotukset painottuvat verkoston ydintoimijoiden yhteistyöhön, jonka aikaisemmin totesin olevan keskiössä verkoston yhteistyötä ja osa-alueita kehittäessä. Edellytysten tärkein osa alue on verkostotyön ydin, johon kuuluu luottamus, sitoutuminen ja tunteminen, eivät vahvasti nousseet esiin tuloksissa. Sinänsä se ei tarkoiteta, etteikö niitä olisi. Tämä on kuitenkin ensisijainen asia, johon yhteistyön kehittämisessä olisi hyvä panostaa vielä enemmän. Nämä asiat luovat pohjan laadukkaalle yhteistyölle. Ensimmäisenä konkreettisenä toimenpiteenä verkostossa toimivien

olisi hyvä tutustua toisiinsa paremmin ja tätä kautta luoda luottamusta toisia kohtaan. Collins ym. (2013) tarjoavat tutkimuksessaan suosituksia yhteistyön kehittämiseksi. Niitä ovat esimerkiksi yhteisten tavoitteiden määrittäminen, selkeiden rakenteiden ja käytäntöjen luominen, tehokas kommunikaatio, säännölliset tiedonvaihtokanavat, koulutus sekä resurssien jakaminen. Lisäksi jatkuva arviointi ja palaute ovat tärkeitä ongelmien tunnistamiseksi ja käytäntöjen parantamiseksi. (Collins ym. 2013, 56.) Asioita, jotka nousivat myös tämän opinnäytetyön tuloksissa vahvasti esiin.

Ydinasioiden ollessa kunnossa mahdollistuu avoimuus ja vastavuoroisuus verkostossa. Verkoston resursseja olisi myös hyvä tutkailla, onko toimijoilla aikaa osallistua verkostoon, tehdäänkö verkostossa päällekkäin asioita. Verkostossa toimiminen voi viedä aikaa ja verkostossa toimiminen tarvitsee aktiivisia toimijoita, jotta se pysyy elinvoimaisena ja tuottaa hyötyä verkostossa toimiville (Imperial ym. 2016, 142). Verkoston yhteistyölle kannattaa hakea pysyvyyttä. Pysyvyys voi tulla rakenteiden ja toiminnan kautta eikä pelkästään henkilöstön pysyvyytenä. Selkeät ja hyvin suunnitellut rakenteet auttavat verkostoa pysymään koossa ja ne mahdollistavat myös hyviin tuloksiin ja tavoitteisiin pääsemisen (Valtioneuvoston kanslia 2019, 19).

Verkoston yhteistyön on mahdollista kehittyä ja toimia paremmin, kun sen toimivuuden osa-alueisiin kiinnitetään huomiota. Koordinoinnilla on tärkeä rooli. Tulosten perustella kaikilla haastateltavilla oli jonkinlainen kontakti koordinointiin. Erikssonin (2019) tutkimuksessa huomattiin, että koordinoinnin, joka tapahtuu toimijoiden välissä ja välillä hyödyttää eri suuntaan meneviä verkoston rakenteita, auttaa rakentamaan luottamusta eri toimijoiden välissä sekä ymmärtää, miten eri toiminnot liittyvät osaksi laajempaa verkostoa (Eriksson ym. 2019, 791).

Koordinoinnissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota fasilitointiin. Tämä on jatkuvaa työtä. Heikkilän ym. (2024) tutkimuksessa organisaation välisestä yhteiskehittämisestä virtuaalisilla alustoilla nostettiin esiin myös fasilitointi. Koordinoinnin ja fasilitoinnin kautta pystyttiin rakentamaan luottamusta, joka mahdollisti yhteiskehittämisen. Luottamusta rakennettiin yhdessä tekemällä ja osallisuuden kautta, vaikka aikataulut asioiden eteenpäin viemiselle olivat välillä tiukat. Luottamuksen vahvistamiseen auttoivat myös myönteisen ilmapiirin ja positiivisen palautteen

antaminen työskentelyn aikana. (Heikkilä ym. 2024, 31.) Vaikka palvelusetelitoiminnan sisäisessä verkostossa ei ole käytössä mitään virtuaalista alustaa on tämän tutkimuksen tulokset hyödynnettävissä tämän opinnäytetyön sisäisen verkoston kehittämiseen, koska verkosto pääasiassa kokoontuu, on yhteydessä ja jakaa tietoa sähköisten kanavien kautta.

Koordinoinnin ja fasilitoinnin merkitystä ei voi liikaa korostaa verkoston toimivuuden näkökulmasta. Koordinointi voi olla onnistunutta ja kaikki oikeat toimijat ovat paikalla samaan aikaan, mutta jos fasilitointi on puutteellista niin tapaamisen hyödyt voivat jäädä saavuttamatta. Toisaalta, vaikka koordinointi olisi puutteellista ja vain osa toimijoista olisi mukana, voi hyvin tehty fasilitointi mahdollistaa arvokkaita keskusteluja. Parhaimmillaan onnistunut koordinointi ja fasilitointi vahvistakin yhteistyötä pitkällä aikavälillä. (Sorsa 2023.) Tähän tulisi myös palvelusetelitoiminnan koordinoinnissa kiinnittää erityistä huomiota.

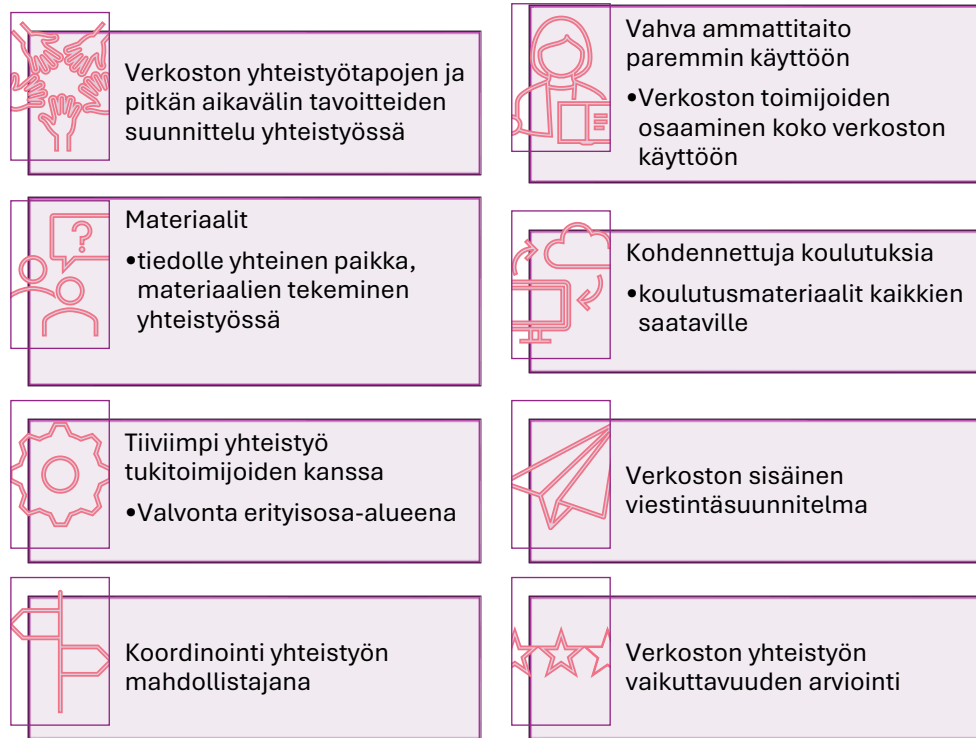
Verkoston yhteistyön kehittämisen kokonaisuudelle pohjan luo edellytykset ja toimivuus. Konkreettisen kehittämisen osa-alueiden eteenpäin vieminen onnistuu parhaiten, kun verkostolla on yhteiset toimintatavat ja prosessit ja uskallusta kokeilla, uudistaa ja oppia yhdessä. Verkoston kehittämisen prosessissa on karkeasti kolme vaihetta, joita miettimällä verkosto pääsee eteenpäin: Miksi tarvitaan, miten toimitaan ja mitä syntyy. (Ojakoski & Pakarinen 2014, 74.) Nämä vaiheet sisäisen verkoston tulisi yhdessä miettiä.

Verkoston yhteistyön vaikuttavuuden arviointi on oleellinen osa verkoston yhteistyön tarkastelua. Vaikutuksia tutkaillen voidaan arvioida sitä, että onko yhteisiä tavoitteita saavutettu. Arviointia tulisi tehdä yhdessä. Arviointia voidaan tehdä monesta näkökulmasta. Sisäisen verkoston näkökulmasta voidaan miettiä, että miten sisäisen verkoston yhteistyö on onnistunut, mutta myös sitä, että mitä laajempia vaikutuksia ulkoiseen verkostoon niin palveluntuottajiin ja ennen kaikkea asiakkaisiin toiminnalla on ja on ollut. Verkoston yhteistyön arviointi ja tavoitteiden saavuttamisen tarkastelu on sitä vaikeampaa, mitä abstraktimpia tavoitteita verkoston toiminnalle on asetettu (Aira 2012, 49). Verkoston toiminnan vaikuttavuutta olisi hyvä arvioida tavoitteiden pohjalta, jolloin syntyisi konkreettista tietoa verkoston toiminnasta. Arviointitietoa olisi myös tärkeää hyödyntää (Järvensivu 2019, 239). Verkoston tulisi yhteistyössä miettiä arvioinnin kokonaisuutta. Sorsan

(2023) mukaan verkoston vaikuttavuutta voidaan arvioida verkostolähtöisesti tai normatiivisesti. Verkostolähtöisen lähestymistavassa verkoston vaikuttavuutta lähestytään verkoston omien tavoitteiden ja odotusten perusteella. Se on hyvä verkostojen johtamisen työkalu, mutta haastava, koska odotukset voivat olla abstrakteja. Normatiivisessa arvioinnissa vaikutuksia arvioidaan yleisiin periaatteisiin peilaten. Arvioija määrittelee kriteerit. Yleisten periaatteiden ja näkemysten valossa arvioinnilla olisi laajempaa merkitystä verkostolle. (Sorsa 2023.) Verkoston yhteistyön tavoitteita miettiessä ensisijainen painopiste olisi hyvä olla konkreettisisä asioissa, joiden arviointi on selkeämpää.

Viestinnän suunnitelmallisuuden kehittämiseksi on olemassa useita mahdollisuuksia ja myös niitä olisi hyvä suunnitella yhdessä verkoston toimijoiden kanssa. Sitä tulisi myös tarkastella säännöllisin väliajoin. Viestintä kannattaa pitää joustavana ja hyödyntää erilaisia välineitä, keinoja ja alustoja. (Järvensivu, 2019, 185.) Viestintää ja tietoa kulkee monella tasolla. Tärkeintä kuitenkin on, että se on kaikkien saatavilla. Vahvoja viestintävälineitä ovat palaverit ja yhteinen työskentely, työskentely ryhmissä, kokoukset, info- ja koulutustilaisuudet. Vahvoja viestintävälineitä tukevat erilaiset sähköiset välineet kuten intranet, sähköposti, sähköiset työtilat ja tiedotteet ja uutiskirjeet. (Fagerlund & Kaukopuro-Klemetti (toim.) 2012, 41.) Tärkeää on myös varmistaa, että kaikilla verkostossa on pääsy sovittuihin viestintäkanaviin ja tapahtumiin. Digitaaliset välineet mahdollistavat nopean viestinvaihdon. On myös hyvä keskustella siitä, että teknisiin ohjelmiin ja työtiloihin liittyvää osaamista ei koeta liian haastavaksi ja, että apua on saatavilla (Heikkilä ym. 2024, 40.)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 16) koottuna yhteen konkreettisia kehittämissuhteita sisäisen verkoston yhteistyön kehittämiseksi. Nämä asiat on nostettu esiin peilaten niitä edellä kerrottuihin tuloksiin ja johtopäätöksiin.



KUVIO 16. Verkoston yhteistyön kehittämisen konkreettiset kehittämissuositukset.

7 POHDINTA

Tässä luvussa tarkastelen opinnäytetyön prosessia kokonaisuutena. Tämän lisäksi pohdin opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta. Lopuksi tuon esiin ajatuksiani ja erilaisia mahdollisuuksia sille, että millaisia jatkotutkimuksia olisi mahdollista tehdä ja aihetta kehittää.

7.1 Opinnäytetyön prosessi, eettisyys sekä luotettavuus

Tämä opinnäytetyö on tehty hyviä tieteellisiä käytäntöjä noudattaen. Opinnäytetyöprosessin alkaessa kävin lävitse ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset (Arene 2019). Tämä loi hyvän pohjan sille, että alusta alkaen eettinen pohdinta oli mukana. Opinnäytetyöprosessin aikana tutustuin myös hyviin tieteellisiin käytäntöihin ja ne ohjasivat työskentelyä. Hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteet ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Periaatteista tulee pitää kiinni koko prosessin ajan aina ideointivaiheesta työn julkaisuun ja vaikutuksiin saakka. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11.)

Laadullisen tutkimuksen pohdintaan liittyy kolme käsitettä, jotka ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Nämä asiat liittyvät läheisesti toisiinsa ja ovat myös abstrakteja ja osin vaikeaselkoisia käsitteitä. Niiden yksiselitteinen määrittely on haastavaa, mutta jos yksikin osa-alue ei ole tasapainossa, vie se koko opinnäytetyöltä pohjan. Uskottavuus tarkoittaa sitä, että lukija uskoo tulokset todeksi ja voi luottaa siihen, että aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. Luotettavuudella viitataan siihen, että jokainen tutkimuksen vaihe on perusteltu ja sen eteneminen on kuvattu totuudenmukaisesti. Eettisyys kolmantena osa-alueena viittaa siihen, että eettisiä periaatteita on noudatettu kaikissa vaiheissa. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Opinnäytetyöprosessi sai alkunsa työpaikallani käytyjen keskustelujen kautta, joiden avulla tarve tälle opinnäytetyölle alkoi hahmottumaan. Ennen tutkimussuunnitelman tekemistä tein aiheesta kirjallisuuskatsauksen, joista löytyneitä tuloksia

pystyin hyödyntämään tämän opinnäytetyön teoreettista viitekehystä rakentaessa. Samalla oma ymmärrys ilmiöstä kasvoi ja kiinnostus lisääntyi. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on nostaa esiin se, miten asiaa on aikaisemmin tutkittu ja miten tekeillä oleva opinnäytetyö linkittyy aiemmin tehtyihin tutkimuksiin (Hirsjärvi & Remes 2014, 115).

Tutkimuslupa tutkimussuunnitelmalle haettiin yhteistyökumppanilta eli Pirkanmaan hyvinvointialueelta. Tutkimussuunnitelman tekemisessä noudatettiin Tampereen ammattikorkeakoulun sekä Pirkanmaan hyvinvointialueen ohjeita. Suunnitelmaa liitteeksi tehtiin tietosuojailmoitus ja riskienarviointi sekä aineistohallintasuunnitelma. (Tampereen ammattikorkeakoulu n.d; Pirkanmaan hyvinvointialue n.d.)

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli minulle hyvin opettavainen kokemus. Valitsemani aihe jalostui ja muotoutui matkan varrella ja aiheen rajaamista oli tärkeää pohdiskella heti alusta alkaen. Työskentelen itse tämän työn sisäisessä verkostossa ja sen koordinoinnissa. Heti alusta alkaen oli tärkeää, että työtä tehdessä on tärkeää säilyttää tutkijan rooli, pitäytyä objektiivisena ja puolueettomana. Pelkästään tämän asian tiedostaminen edesauttoi siinä, että mielestäni onnistuin tässä tavoitteessa hyvin. Tuomi & Sarajärvi (2018) mukaan luotettavuuspohdinnassa on hyvä pohtia myös tutkijan puolueettomuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2)

Haastateltavat saivat etukäteen tietoa opinnäytetyön tarkoituksesta ja käytännön järjestelyistä ennen suostumuksen antamistaan. Suostumus haastatteluun pyydettiin kirjallisesti (liitteet 1 ja 2). Opinnäytetyöhön osallistuminen oli haastateltaville täysin vapaaehtoista ja he saivat peruuttaa osallistumisen tutkimukseen koska tahansa. Kaikkia haastatteluun osallistuvia kohdeltiin tasa-arvoisesti.

Haastatteluja tehdessä sallin niiden rönsyilyyn tiedostaen asian. Tämä mahdollisti osaltaan luottamuksen syntymisen haastateltavien kanssa. Haastateltaville on tärkeää antaa mahdollisuus tuoda asioita esiin mahdollisimman vapaasti. Haastateltavat tuovat tutkimukseen merkityksiä ja ovat aktiivinen osapuoli. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää hyvin tehty raportointi. On oleellista kertoa, että miten aineisto on kerätty, kerrottu kohderyhmästä ja kuvattu aineiston analysoinnin vaiheet. Laadullinen tutkimus on kokonaisuus, jossa aineiston kerääminen ja aineiston analysointi täydentävät toisiaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 2.4.) Tässä opinnäytetyössä koko prosessi kaikkine vaiheineen on pyritty kuvamaan niin, että lukija löytää sieltä oleellisen tiedon sekä näkee prosessin kaikki vaiheet.

Sisällönanalyysin tekeminen oli minulle aikaa vievä, opettavainen ja prosessimainen kokemus. Analyysin tein käytännössä kolme kertaa, saadut tulokset eivät muuttuneet, mutta jokainen uusi kerta toi analyysiin lisää syvyyttä ja ymmärrystä. Vaikka siinä hetkessä jo tehdyn asian uudelleen avaaminen tuntuu turhautavalta, olen tyytyväinen, että näin tein. Laadullisessa tutkimuksessa aineistosta löytyy usein paljon kiinnostavia asioita, joita ei välttämättä tule etukäteen ajatelleeksi. Tässä vaiheessa on kuitenkin järkevää pysähtyä ja palata ja tarkistaa tutkimuksen tarkoitus ja -tehtävät. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1).

Sisällönanalyysistä ja tuloksista koostui varsin laaja ja monitahoinen kokonaisuus. Pääluokkia ja yläluokkia syntyi varsin paljon. Pohdin asiaa matkan varrella ja mielestäni tämä kertoo asian monisyisyydestä ja -muotoisuudesta. Kaikki saadut tulokset tukevat kokonaisuutta, eikä mitään niistä ollut mielekästä jättää sen ulkopuolelle. Laadulliset tutkimukset ovat ainutlaatuisia ja aineisto tulkitaan sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2014, 165). Laadullisen tutkimuksen aineisto ei tuota yleistettävää tietoa vaan se tuottaa osuvaa, ymmärrystä lisäävää sekä hyödyllistä tietoa tutkittavasta aiheesta, sen rakenteista sekä eri toimijoiden ja ilmiöiden välisestä dynamiikasta. (Puusa & Juuti 2020, luku 11.)

Tämä opinnäytetyö kohdistui tiettyyn joukkoon ja tiettyyn sosiaali- ja terveysalalla erityistä osaamista vaativaan osa-alueeseen. Palvelusetelit ovat usein hyvinvointialueen toiminnassa marginaaliin jäävä tuotantotapa. Tuotantotavan toimiessa hyvin se tuo kuitenkin palvelun asiakkaille valinnanvapautta ja mahdollisuuden vaikuttaa saamansa palvelun sisältöön ja tapaan. Sisäisen verkoston yhteistyön toimiessa hyvin on sillä suoraa vaikutuksia asiakkaiden saamaan palveluun ja palveluprosessiin. Hyvinvointialan (2023) mukaan palvelusetelin yhtenä tuotantota-

pana vahvistaa asiakkaan osallisuutta, itsemääräämisoikeutta ja valinnanvapautta. Hyvin organisoitu palveluseteliprosessi on ketterä ja monipuolinen työkalu hyvinvointialueelle. Palvelusetelillä on useita mahdollisuuksia ja sen potentiaalia ei hyvinvointialueilla ole vielä otettu kokonaisuudessa käyttöön. (Hyvinvointiala 2023, 4–5).

Prosessin aikana huomasin, että verkostossa toimiminen ja yhteistyö siinä perustuu pääasiassa vapaaehtoisuuteen. Kaikki eivät halua olla aktiivisena osana verkostoa eivätkä kaipaa sen tukea. Tämän opinnäytetyön johtopäätösten ja konkreettisten kehittämis ehdotusten avulla voidaan kuitenkin luoda puitteita ja raameja verkoston vahvalle yhteistyölle, johon toimijat voisivat sitoutuvat ja haluavat olla osa sitä ja kokevat hyötyvänsä siitä ja haluavat myös sitoutua sen toimintaan. Huomasin myös, että toimijat ja ihmiset toimivat verkostoissa myös tietämättään hyödyntäen toisilta saatavaa tukea ja osaamista.

Tämän opinnäytetyöprosessin aikana oma osaaminen tutkijana kehittyi ja kasvoi. Olen vahvasti asiakastyöhön orientoitunut sosiaalialan ammattilainen ja tämä huomioiden opin tunnistamaan syyseuraus suhteita paremmin tieteellisen maailmaan ja tutkimustietoon peilaten. Omaan perustyöhöni sain myös paljon uusia työkaluja. Jos lähtisin tekemään opinnäytetyötäni uudelleen olisi prosessi varmasti erilainen ja tekisin asioita toisin eli matka on ollut minulle vahva oppimiskokemus.

Sosiaalialan erityisasiantuntija tutkinnon tavoitteena on, että tutkinnon suorittaneet kehittävät sosiaalialan työkäytäntöjä tuomalla erityisosaamista asiantuntija-tehtäviin. Tutkinto antaa myös hyvät valmiudet tutkimukselliseen kehittämiseen ja sosiaalialan innovaatiotoimintaan sekä organisaation strategiseen kehittämiseen. (Opintopolku n.d.) Tähän tavoitteeseen peilaten koen, että tämän opinnäytetyön tekeminen prosessina ja muut koulutuksen aikana suorittamani opintojaksot vastaavat. Palvelusetelimaailman ymmärtäminen ja hahmottaminen jo sinällään on hyvinkin spesiaalia toimintaa sosiaali- ja terveysalalla, että se jo itsessään vaatii vahvaa erityisosaamista. Myös yhteistyön ja verkoston voimien ja mahdollisuuksien ymmärtäminen ja kehittäminen on erityisosaamista, joka on siirrettä-

vissä lähes kaikkeen työhön sosiaali- ja terveysalalla. Tämän opinnäytetyön tekeminen jätti myös jotakin pinnan alle kytemään siitä, että mitä kaikkia polkuja yhteistyössä ja verkostoissa onkaan ja miten siihen pääsisi vielä syvemmälle.

7.2 Jatkotutkimus- ja kehittämisideat

Tätä opinnäytetyötä tehdessä esiin nousi useita mielenkiintoisia jatkotutkimusten ja kehittämisen ideoita. Tässä opinnäytetyössä ulkoisen verkoston osa-alueita kuvattiin sisäisen verkoston näkökulmasta. Hyödyllistä olisi myös tutkia ulkoisen verkoston kokemuksia ja sitä, miten esimerkiksi yksityiset palveluntuottajat kokevat hyvinvointialueen kanssa tehtävän yhteistyön ja millaisia osa-alueita siihen heidän mielestään liittyy. Kokonaisuuden kehittäminen hyödyttäisi kaikki osapuo- lia. Aihe on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen, kun hyvinvointialueet pohtivat eri palveluntuotantotapojen hyötyjä ja haittoja. Yhteistyötä yksityisten palveluntuot- tajien tulisi kehittää heidän kanssaan yhdessä. Tästä esimerkkinä Pirkanmaan hyvinvointialueen valmistelussa oleva monituottajuusmalli (Pirkanmaan hyvin- vointialue n.d).

Palvelusetelitoimintaan liittyvää toimintaa voitaisiin myös pilkkoa pienempiin osiin ja kokonaisuuksiin ja erikseen tutkia ja kehittää prosessin eri vaiheita. Aina sään- tökirjan tekemisestä palvelusetelin myöntämiseen. Jokainen prosessin osanen kehittäisi prosessia syvällisesti ja toisi arvokasta lisätietoa. Myös tämän opinnäy- tetyön konkreettiset kehittämisideat ja niiden eteenpäin vieminen ja implemen- tointi olisivat mielenkiintoisia jatkotutkimusaihoita. Verkostojen yhteistyöhön on mahdollista mennä aina vain syvemmälle.

LÄHTEET

Aira, A. Toimiva yhteistyö: Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. 2012. Väitöskirja. Jyväskylä University Printing House. Viitattu 15.9.2024. [9789513947088.pdf \(jyu.fi\)](https://doi.org/10.1186/s12889-021-10630-1)

Alderwick, H., Hutchings, A., Briggs, A. et al. The impacts of collaboration between local health care and non-health care organizations and factors shaping how they work: a systematic review of reviews. BMC Public Health 21, 753 (2021). Viitattu 18.8.2024. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10630-1>

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4.uud. painos. Tampere: Osuus-kunta Vastapaino.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 20.10.2024. [AMMATTIKORKEA-KOULUJEN OPINNÄYTETÖIDEN EETTISET SUOSITUKSET 2020.pdf](https://doi.org/10.1186/s12913-022-07810-z)

Blanken, M., Mathijssen, J., Chijs, v. N., Raab, J., & Hans, v. O. (2022). Intersectoral collaboration at a decentralized level: Information flows in child welfare and healthcare networks. BMC Health Services Research, 22, 1-10. Viitattu 18.8.2024. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07810-z>

Collins-Camargo, C., Armstrong, M. I., McBeath, B., & Chuang, E. (2013). Promoting cross-sector partnerships in child welfare: Qualitative results from a five-state strategic planning process. Child Welfare, 92(1), 33–63. Viitattu 18.8.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://libproxy.tuni.fi/login?url=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fscholarly-journals%2Fpromoting-cross-sector-partnerships-child-welfare%2Fdocview%2F1509395001%2Fse-2%3Faccountid%3D14242>

Eriksson, E., Andersson, T., Hellström, A., Gadolin, C., & Lifvergren, S. (2019). Collaborative public management: coordinated value propositions among public service organizations. Public Management Review, 22(6), 791–812. Viitattu 4.7.2024. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1604793>

Fasilitaattorit n.d. Mitä fasilitointi on? Verkkosivu. Viitattu 3.7.2024. <https://www.fasilitaattorit.fi/fasilitointi>.

Gretschel, A. & Mulari, T. (2013). Ryhmistä verkostoiksi ja verkoston toiminta laadukkaaksi: monialaisten yhteistyöverkostojen kehittämishankkeen loppujulkaisu. Suomen Nuorisoyhteistyö – Allianssi ry & Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, verkkojulkaisu 67. SP-Paino. Viitattu 4.7.2024. https://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/ryhmista_verkostoiksi_ja_verkoston_toiminta_laadukkaaksi.pdf

Hakala, J. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC. Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hallamaa, J. 2017. Yhdessä toimimisen etiikka. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Hartikka, V., Hiltunen A., Lappalainen, S., Parkkila, T., Raatikainen, M., Risikko, J., Sarkanen, S. & Sulkamo, J. 2023. Siirtymävaiheesta kohti toimivampia käytäntöjä. Kokemuksia Keski-Suomen hyvinvointialueen käynnistämisestä. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 19.10.2024. [Siirtymävaiheesta kohti toimivampia käytäntöjä. Kokemuksia Keski-Suomen hyvinvointialueen käynnistymisestä \(jyu.fi\)](#).

Heikkilä, H., Heikkilä, H., Anttila, K., Ekonen, M., Kurki, A-L., Perälä, A. & Soikkanen, A. 2024. Virtuosit – organisaatioiden välinen yhteiskehittäminen virtuaalisilla alustoilla. Virtuosit. Työpaikkojen virtuaalinen yhteiskehittäminen -hankkeen loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 19.10.2024. [VIRTUOOSIT \(julkari.fi\)](#)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Gaudeamus. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.elibrary.com/reader/9789523458123..>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. uud. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hujala, A., Taskinen, H., Oksman, E., Kuronen, R., Karttunen, A. & Lammintakanen, J. (2019). Sote-ammattilaisten monialainen yhteistyö: Paljon palveluja tarvitsevat asiakkaat etusijalle. Viitattu 4.10.2024. [Sote-ammattilaisten monialainen yhteistyö \(julkari.fi\)](#)

Hyvinvointiala Hali ry. (2023) Palveluseteliopas hyvinvointialuille. Viitattu 20.10.2024. [palveluseteliopas_web \(2\).pdf](#)

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 2.8.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.elibrary.com/reader/9789517686112>.

Imperial, M. T., Johnston, E., Pruett-Jones, M., Leong, K., & Thomsen, J. (2016). Sustaining the useful life of network governance: Life cycles and developmental challenges. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 14(3), 135–144. Viitattu 12.10.2024. <https://doi.org/10.1002/fee.1249>

Juuti, P. Johtaminen voimavarana. Muutoksesta menestykseen. 2010. Vantaa: Hansaprint Oy.

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

Kallio, K. Moderni johtaja. Työsuhteiden johtamisesta toiminnan johtamiseen. 2023. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kattarainen, J. 2016 Heterarkkisen verkostoyhteistyön johtamistarpeet verkoston muotoutumisvaiheessa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta: Yliopistopaino. Viitattu 12.10.2024. [Jari Kattainen A4.pdf \(lut.fi\)](#)

Ketamo, H., Ollila, J. & Paaso, L. 2022. Miten huomata yhä moninaisempaa osaamista. Sitran muistio. Viitattu 19.10.2024. [Miten huomata yhä moninaisempaa osaamista \(sitra.fi\)](#)

Kinnunen, E. 2019. Yhdistävä viestintä: Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla. Tampereen Yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Väitöskirja. Tampere: PunaMusta Oy. Viitattu 2.8.2024. [TUNI kinnunen a.pdf](#)

Kokkinen, L. (toim.) 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksessä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 20.10.2024. [Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä](#)

Kontio, A. Kronstöm, S. Kumlin, A & Mäki, L. 2017. Julkiset hankinnat käsikirja. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. Viitattu 5.9.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [Edita Lakitieto \(tuni.fi\)](#)

Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38. Viitattu 5.9.2024. [Kuluttajansuojalaki 38/1978 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laaksonen, H., Laitinen H. & Hiilamo, H. (toim.) 2020. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laasonen, V., Antikainen, J., Kolehmainen, J., Heikkinen, B., Piirainen, K., Järvelin, A-M., Teräs, J. & Turunen, E. (2020). Aluekehittämisen verkostoyhteistyön toiminta- ja rajoitusmallit - Kohti vaikuttavaa verkostotyötä. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:18. Viitattu 7.10.2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287925-7>

Lahat, L., & Sabah, Y. (2021). Effects of different kinds of trust and leadership on outputs of collaborative processes: The case of personal social services in Israel. [Outputs of collaborative processes] The International Journal of Public Sector Management, 34(3), 336-355. Viitattu 18.8.2024. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2020-0064>.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021. Viitattu 5.9.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210612#Pidm46111191271568>

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä 24.7.2009/569. Viitattu 5.9.2024. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090569>

Lehto, K. Pitkänen, L & Autioniemi, J. (2019) Verkostojohtajan roolit ja kompetenssit kolmannen sektorin johtajien näkökulmasta. Viitattu 19.10.2024. [Verkostojohtajan roolit ja kompetenssit kolmannen sektorin johtajien näkökulmasta - pdf \(journal.fi\)](#)

Moilanen, T., Airaksinen, M., & Kangasniemi, M. (2021). Varhainen puuttuminen nuorten rikoksiin ja hyvinvointiin liittyviin ongelmiin: kyselytutkimus monialaista

yhteistyötä tekeville ammattilaisille. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 58(1). Viitattu 4.7.2024. <https://doi.org/10.23990/sa.88064>

Mäki, A. (toim.). Johtamisvainu. Näkemyksellisyyttä johtamiseen. 2022. Basam Books Oy.

Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. 2019. Moniammatillinen yhteistyö: Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Viitattu 4.7.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [Moniammatillinen yhteistyö: Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla | Ellibs Lukuohjelma \(ellibslibrary.com\)](https://ellibslibrary.com).

Ojakoski, M. & Pakarinen, T. (toim.) 2014. Tartu verkkoon. Työvälineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 4.7.2024 ja 19.10.2024. [Tartu verkkoon. Työvälineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen | Kuntaliitto.fi](https://kuntaliitto.fi)

Opintopolun verkkosivut n.d. Viitattu 13.10.2024. [Sosionomi \(ylempi AMK\), Sosiaalialan erityisasiantuntijan ylempi tutkinto-ohjelma - Opintopolku](https://www.opintopolku.fi).

Pirkanmaan hyvinvointialueen hankintainfo 21.2.2024 materiaali. Viitattu 19.8.2024. https://www.pirha.fi/documents/d/guest/hankintainfo_21022024_materiaalit

Pirkanmaan hyvinvointialueen verkkosivut n.d. Viitattu 26.10.2024. [AMK- ja YAMK-opinnäytetyöt ja tutkimukset - pirha.fi](https://www.pirha.fi).

Pirkanmaan hyvinvointialueen verkkosivut n.d. Viitattu 15.9.2024. [Tietoa Pirkanmaan hyvinvointialueesta - pirha.fi](https://www.pirha.fi).

Pirkanmaan hyvinvointialue n.d. Strategisen monituottajuusohjelman valmistelu. Viitattu 20.10.24. [Strategisen monituottajuusohjelman valmistelu - \(Ennakkoinfo 29.8. ja 3.9.2024\) \(1\).pdf](https://www.pirha.fi)

Pirkanmaan Hyvinvointialue n.d. Tärkeintä on ihminen. Pirkanmaan hyvinvointialueen strategia 2023–2025. Viitattu 19.8.2024. https://www.pirha.fi/documents/d/guest/pirha-strategia-2023-2025_taitettu.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Sorsa, V-P. 2023. Verkostojohtamisen käsikirja: kohti vaikuttavaa yhteistyötä sosiaali- ja terveysalalla. Innokylän toimintamalli. Viitattu 28.8.2024 ja 26.10.2024. <https://innokyla.fi/fi/toimintamalli/verkostojohtamisen-kasikirja-kohti-vaikuttavaa-yhteistyota-sosiaali-ja-terveysalalla>

Sosiaali- ja terveysministeriön verkkosivut n.d. Viitattu 15.9.2024 [Hyvinvointialueet - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](https://stm.fi)

Tampereen ammattikorkeakoulun Intranet n.d. Viitattu 26.10.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [Opinnäytetyö \(ohje opiskelijalle, TAMK\)](#)

Tolmala, A., Koponen, J., Hämäläinen, M., Korhonen, S., Koskinen, M., Asikainen, N., & Kangasniemi, M. (2019). Asiantuntijoiden näkemyksiä työn uusjaosta tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalalla – Delfoi-tutkimus. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 56(1). Viitattu 12.10.2024. <https://doi.org/10.23990/sa.69797>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Vaatii käyttöoikeuden. [Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi | Ellibs Lukuohjelma \(ellibslibrary.com\)](#)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 5.10.2024. [Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa \(tenk.fi\)](#)

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (toim.) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. 2009. Porvoo: Bookwell Oy.

Vanhatalo, R. 2014. Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy. Viitattu 8.10.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96184/978-951-44-9589-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Verkostojohtamisen opas. 2019. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja. Helsinki: valtioneuvoston kanslia. Viitattu 2.7.2024 ja 26.10.2024. [Verkostojohtamisen opas](#)

Vuorinen, T. & Huikkola, T. Strategiakirja, 25 työkalua. 2023. Helsinki: Alma Talent.

Willem, A. & Lucidarme, S. Pitfalls and Challenges for Trust and Effectiveness in Collaborative Networks. *Public management review*, 2014-07, Vol.16 (5), p.733-760. <https://web-p-ebscobhost-com.lib-proxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=0ca441f3-8ebd-498c-b87c-acd365ada786%40redis>.

LIITTEET

Liite 1. Saate haastateltaville

Hyvä vastaanottaja!

Olen tekemässä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä aiheesta:

Palvelusetelien sisäinen koordinointi Pirkanmaan hyvinvointialueella.

Opinnäytetyön tarkoitus on syventyä palvelusetelien koordinoinnin sisäisen verkoston yhteistyöhön organisaation näkökulmasta. Yhteistyötä tarkastellaan verkostojen johtamisen ja sisäisen viestinnän elementtien kautta.

Päämääränä on hankkia kokonaisvaltainen ymmärrys sisäisen verkoston toiminnasta yhteistyön näkökulmasta ja tunnistaa mahdolliset kehityskohteet. Tuloksia käytetään toiminnan kehittämiseen.

Sinua on pyydetty mukaan tähän tutkimukseen, koska työtehtäviisi hyvinvointialueella kuuluu palvelusetelien kanssa toimimista jollakin tavalla ja sinulta saatava tieto on tärkeää.

Tässä tiedotteessa kerrotaan tutkimuksesta tarkemmin.

Aikataulu ja tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä aineisto kerätään teemahaastatteluja hyödyntäen. Opinnäytetyön haastattelun osallistuvia työntekijöitä haastatellaan maaliskuussa 2024. Haastattelut toteutetaan Teamisia hyödyntäen ja aikaa pyydetään varaamaan noin tunti. Haastateltavien ei tarvitse valmistautua haastatteluun etukäteen, halutessasi voin etukäteen toimittaa sinulle haastattelun rungon ja teemat. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua marraskuussa 2024.

Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen sekä yksityisyydensuoja

Sinulta kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti EU:n tietosuojasetuksen ja Suomen tietosuojalain edellyttämällä tavalla. Haastateltavien nimet ja haastatteluaineisto (sekä nauhoitettu että litteroitu eli haastattelun kirjoitettu tekstiversio) säilytetään alusta asti eri paikoissa, jolloin niitä on mahdotonta yhdistää. Litteroitu aineisto anonymisoidaan niin, että niistä ei pysty tunnistamaan yksittäisen henkilön tietoja tai vastauksia. Litteroinnin jälkeen nauhoitteet tuhoetaan.

Tietoja ei anneta opinnäytetyön ulkopuolisille henkilöille. Anonymisoidut ja litteroidut aineistot tulevat ainoastaan opinnäytetyön tekijän käyttöön.

Tutkimustiedostoa ja tutkimuksen yhteydessä kerättyjä aineistoja säilytetään TAMK:ssa kaksoistunnistuksen takana olevilla levyasemilla ja ne tuhoetaan, kun opinnäytetyö on valmis.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit peruuttaa osallistumisesi tutkimukseen koska tahansa. Lisäksi voit väliaikaisesti keskeyttää tutkimuksen.

Mahdollinen osallistumisen peruuttaminen ei kuitenkaan estä siihen asti kerättyjen tietojen käyttämistä tutkimuksessa edelleen.

Haastateltaville ei makseta korvauksia osallistumisesta.

Kerron mielelläni lisää opinnäytetyöstä.

Tässä liitteenä myös suostumuslomake tutkimukseen osallistumisesta sekä tietosuojailmoitus.

Olisin hyvin kiitollinen panoksestasi tähän tutkimukseen!

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Katí Síppola

Suunnittelija/Pirha ja sosiaali-alan erityisasiantuntija YAMK-opiskelija/Tamk

■■■■■■■■■■ TAI ■■■■■■■■■■

p. ■■■■■■■■■■ (henkilökohtainen numero)

Liite 2. Suostumuslomake



1 (1)

SUOSTUMUSLOMAKE

PALVELUSETELIEN KOORDINOINTI HYVINVOINTIALUEELLA YAMK-OPINNÄTETYÖ

Suostumus tutkimukseen osallistumiseksi

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun opinnäytetyöhön ja olen saanut kirjallista tietoa tutkimuksesta ja mahdollisuuden esittää siitä opinnäytetyön tekijälle kysymyksiä.

Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä sekä peruuttaa suostumus ja keskeyttää tutkimus väliaikaisesti syytä ilmoittamatta. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisina.

Annan suostumukseni tutkimukseen.

Paikka ja päivämäärä

Allekirjoitus

Nimenselvennys

Puhelinnumero

sähköpostiosoite

Liite 3. Haastattelurunko

YAMK-opinnäytetyö

Kati Sippola

Haastattelut kevät 2024

Haastattelun runko ja teemat

Kyseessä on vapaamuotoinen keskustelu, jonka runkona toimii etukäteen valitut teemat. Keskeisintä on saada sinun äänesi kuuluviin.

- Työtehtävät ja osaaminen
 - rooli ja työtehtävät palveluseleihin liittyen
 - työtehtävien pilkkominen pieniin osiin
 - oma osaaminen ja koulutustoiveet liittyen palveluseleihin
 - tiedonlähteet verkostossa, tuki ja tiedonsaantikanavat
- Nykyiset yhteistyökäytännöt
 - yhteistyötahot sisäisessä verkostossa
 - ketä toimijoita verkostossa on
 - näkemykset koordinoinnin roolista
- Yhteistyön vahvuudet
 - mitkä asiat toimivat hyvin
 - mahdolliset konkreettiset esimerkit
- Yhteistyön haasteet
 - mitkä asiat eivät toimi
 - mahdolliset konkreettiset esimerkit
- Sisäisen yhteistyön kehittäminen
 - mitä asioita pitäisi kehittää
 - toiveet ja ideat
- Hyvinvointialueen strategia ja tavoitteet palvelusetelitoiminnalle
 - raportointi
- Sähköisen järjestelmän käyttäminen

- Olisiko jotain erityisiä aiheita tai näkökulmia, joita toivoisitte käsiteltävän tässä haastattelussa vielä?
- Tuleeko mieleen, jokin erityinen helmi, jonka haluat jakaa muiden kanssa?
- Vapaamuotoiset aiheet kokonaisuuden ympärillä.

KIITOS!