



Inkeri Karlsson

Tehokas verkostojohtaminen julkisessa organisaatiossa

Scoping-katsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Hyvinvointijohtaminen kehittyvissä sosiaali- ja terveyspalveluissa

Opinnäytetyö

2.5.2025

Tiivistelmä

Tekijä:	Inkeri Karlsson
Otsikko:	Tehokas verkostojohtaminen julkisessa organisaatiossa
Sivumäärä:	39 sivua + 2 liitettä
Aika:	2.5.2025
Tutkinto:	Tradenomi YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Hyvinvointijohtaminen kehittyvissä sosiaali- ja terveyspalveluissa
Ohjaaja:	Lehtori Juha Havukumpu

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö Suomessa on muuttunut viime vuosina monimutkaisemmaksi jatkuvan muutoksen, teknologian kehittymisen, kasvavan informaation sekä hyvinvointialueiden toiminnan käynnistymisen myötä. Verkostojohtamisella on mahdollista saada perinteiset julkishallinnon organisoitumistavat toimimaan ketterämmin ja joustavammin muuttuvassa ympäristössä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä verkostojohtamisessa tulee ottaa huomioon sekä millä keinoin siinä onnistutaan julkisessa organisaatiossa. Opinnäytetyön tavoitteena on saada ajankohtaista tietoa verkostojohtamisesta ja selvittää, millä tavoin verkostojohtamista voidaan hyödyntää hyvinvointialueella onnistuneesti ja tehokkaasti.

Opinnäytetyö toteutettiin scoping-kirjallisuuskatsauksena. Tiedonhaku tehtiin viiteen eri tietokantaan, jotka olivat Emerald Insight, Pubmed, ProQuest Central, Sage ja Taylor & Francis. Lopulliseen aineistoon valikoitui 10 vertaisarvioitua tutkimusartikkelia, jotka olivat englanninkielisiä ja julkaistu vuosina 2018–2024. Aineiston laadunarviointi toteutettiin Hawkerin laadunarviointikriteeristön avulla ja aineiston analysoinnissa käytettiin induktiivista sisällönanalyysiä.

Opinnäytetyön tuloksien perusteella verkostojohtamisessa huomioitavia asioita olivat verkoston rakenne ja roolit, johtaminen, viestintä sekä yhteiset tavoitteet. Onnistumisen keinoja olivat joustavat johtamismenetelmät, luottamus, osallistaminen, verkoston hallintataidot ja verkoston koordinointi. Lisäksi tuloksista nousi monitaitoinen verkoston johtaja, jonka ominaisuuksina ovat ammatillinen pätevyys sekä ihmissuhdetaidot.

Verkostojohtamisessa huomioitavat asiat, onnistumisen keinot ja verkoston johtajan ominaisuudet ovat sidoksissa ja limittäin, ja siten vaikuttavat kaikki toisiinsa. Nämä yhdessä muodostavat tehokkaan verkostojohtamisen, joka on taitolaji.

Avainsanat: verkostojohtaminen, verkoston johtaja, verkostot, julkinen organisaatio, onnistunut, tehokas

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author: Inkeri Karlsson
Title: Effective Network Management in a Public Organisation
Number of Pages: 39 pages + 2 appendices
Date: 2 May 2025

Degree: Master of Business Administration
Degree Programme: Master's Degree Health and Wellbeing Management in Developing Health and Social Services
Instructor: Juha Havukumpu, Senior Lecturer

The operating environment of social and health care in Finland has become increasingly complex in recent years due to ongoing changes, technological developments, increasing information and the launch of wellbeing services counties. Network management has the potential to make traditional ways of organising public administration more agile and flexible in a changing environment. The purpose of my master's thesis was to explore what needed to be considered in network management and how it could be successfully implemented in a public organisation. The aim of the thesis was to obtain current information on network management and to find out how network management could be used successfully and effectively in wellbeing services counties.

The thesis was conducted as a scoping literature review. A search was carried out in five different databases, which were Emerald Insight, Pubmed, ProQuest Central, Sage and Taylor & Francis. The final material consisted of 10 peer-reviewed research articles in English, published between 2018 and 2024. The quality assessment of the data was performed by using the Hawker Checklist and the articles were analysed with the methods of inductive content analysis.

The results indicated that the aspects to be considered in network management were the structure and roles of the network, leadership, communication and common goals. Success factors were flexible management methods, trust, participation, network management skills and network coordination. In addition, the results revealed a multi-skilled network leader with professional competence and interpersonal skills.

The aspects to be considered in network management, the means of success and the characteristics of the network leader are interrelated, overlap and therefore all influence each other. Together, these make up effective network management, which may be considered a refined and sophisticated skill.

Keywords: network management, network leader, networks, public organisation, successful, effective

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen tausta	2
2.1	Verkostot	2
2.2	Verkostotyö	3
2.3	Verkostojohtaminen	5
2.4	Verkostojen elinkaari	7
3	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	9
4	Tutkimuksen toteutus	10
4.1	Scoping-katsaus tutkimusmenetelmänä	10
4.2	Tiedonhaun kuvaus	11
4.2.1	Hakustrategia ja hakusanat	11
4.2.2	Sisäänotto- ja poissulkukriteerit	14
4.3	Aineiston valinta	16
4.4	Aineistoin laadun arviointi	18
4.5	Aineiston analyysi	19
5	Tulokset	20
5.1	Verkostojohtamisessa huomioitavia asioita	20
5.2	Onnistumisen edellytyksiä verkostojohtamisessa	24
5.3	Verkostojohtajan ominaisuudet	27
6	Pohdinta	28
6.1	Tutkimustulosten tarkastelu	28
6.2	Eettisyys ja luotettavuus	31
6.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	33
	Lähteet	36
	Liitteet	
	Liite 1. Aineiston taulukointi	
	Liite 2. Aineiston laadunarviointi, Hawker checklist	

1 Johdanto

Verkostojohtaminen on teemana alkanut nousemaan voimakkaammin esiin 1990-luvun loppupuolella. Yksittäiset toimijat eli ihmiset ovat suhteessa erilaisiin sosiaalisiin verkostoihin, eikä tämän vuoksi heitä voida tarkastella pelkästään erillisinä yksilöinä. Julkissa organisaatioissa sekä sisäinen yhteistyö että ulkoinen muiden organisaatioiden kanssa tehtävä yhteistyö on huomattava ja keskeinen tekijä menestykselle. (Virtanen & Stenvall 2019: 159–160.)

Uudet hyvinvointialueet aloittivat toimintansa alkuvuodesta 2023, kun kunnilta siirtyi hyvinvointialueille vastuu järjestää sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä pelastustoimen tehtävät. Tämä hallinnollinen muutos on ollut Suomessa yksi historian merkittävimmistä. Hyvinvointialueita on Suomessa yhteensä 21, minkä lisäksi Helsingin kaupunki vastaa omasta alueestaan ja Uudenmaan erikoissairaanhoidon järjestää HUS-yhtymä. (Valtiovarainministeriö; Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Hyvinvointialueisiin vaikuttavat samat aikakaudelle ominaiset toimintaympäristöön vaikuttavat ilmiöt. Kiihtyvä muutostahti, nopeasti kasvava informaation määrä ja teknologian kehittyminen ovat luoneet ympäristöstä epävakaa, epävarman, monimutkaisen ja moniselitteisen ympäristön. Nämä ilmiöt asettavat paineita hyvinvointialueilla palvelun laadun ja tuottavuuden parantamiseen. Verkostomainen toiminta ja sen johtaminen on yksi keino, jolla saadaan perinteiset julkishallinnon organisoitumistavat muuttuvassa ympäristössä toimimaan ketterämmin ja joustavammin. Se tarjoaa ratkaisun haasteisiin, jotka ylittävät eri hallintoalat ja ovat kompleksisia sekä vaativat laajempaa yhteistyötä. (Valtioneuvoston kanslia 2019:11–12.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelu- ja toimintarakenteet ovat muuttuneet, jonka takia myös johtaminen on muuttunut. Verkostojen johtaminen eroaa perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta ja hallintomallista. Toimintaympäristön muuttuessa monimuotoisemmaksi ja ennakoimattommaksi, nousee verkostojen vahvuus esiin. Hyvinvointialueilla on pohjalla perinteiset julkishallinnon organisoitumistavat ja verkostot tuovat ketteryydellään avun haasteisiin, jotka tarvitsevat laajempaa yhteistyötä ja monimuotoisuutta. Verkostoilla on paljon annettavaa muuttuviin toimintaympäristöihin, mutta se edellyttää aktiivista verkostojen johtamista. (Rissanen & Lammintakanen & Hujala 2017:130–131; Valtioneuvoston kanslia 2019: 9, 12.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää scoping-kirjallisuuskatsauksen avulla mitä tulee ottaa huomioon ja millä keinoin onnistutaan verkostojohtamisessa julkisessa organisaatiossa. Tavoitteena opinnäytetyössä on saada ajankohtaista tietoa verkostojohtamisesta julkisissa organisaatioissa sekä selvittää millainen verkostojohtaminen saa aikaan onnistumisia. Kirjallisuuskatsauksen aihe nousi tavoitteesta löytää toimivia tapoja toteuttaa verkostojohtamista hyvinvointialueella, jonka avulla kyetään ratkomaan nykyisiä haasteita.

2 Tutkimuksen tausta

2.1 Verkostot

Verkostot koostuvat useammasta eri toimijasta. Kyseessä on yhteistyösuhde, joka on vastavuoroista ja siinä jaetaan tietoa. Tällä yhteistyösuhteella, verkostolla, pyritään yhteiseen päämäärään, ja siinä yhdistyvät eri toimijoiden osaaminen ja voimavarat. Verkostoja voi olla yksilöiden, organisaatioiden tai erillisten ryhmien välillä ja verkostoja voidaan luokitella eri tavoin kuten tarkoituksen, toiminnan luonteen tai rakenteen mukaan. Julkisella sektorilla resurssien jakaminen ja täydentäminen ovat verkostojen perusta. (Valtioneuvoston kanslia 2019: 13.)

Verkostoja voidaan määritellä eri tavalla, riippuen peruslähtökohdista, erityispiirteistä tai sen määritelmästä. Timo Järvensivu (2019) esittää kirjassaan verkoston määritelmän neljän eri kohdan mukaan. Näitä ovat vapaaehtoisuus, luottamus, vastavuoroisuus ja yhdessä tekeminen. Verkostotyö ei ole yksipuolisesti tehtävää työtä tai pakotettua. Aidolla verkostolla ei voi olla strategiaa, jonka on verkoston ulkopuolinen luonut. (Järvensivu 2019: 13.)

Kun puhutaan verkostojen erityispiirteistä, ovat ne hyvin samankaltaiset kuin edellä mainittu verkoston määritelmä. Ensimmäinen erityispiirre on vapaaehtoisuus. Pakotettuna harvemmin kyetään auttamaan yhteisen päämäärän tavoittelussa tai siihen sitoutumisessa. Vapaaehtoisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ei pidä sitoutua. Toisena lähtökohdiana on vastavuoroisuus, jonka avulla yhteinen hyöty jakautuu kaikille. Jotta saadaan sitoutunut ja motivoitunut verkosto, tulee sen toimijoilla olla kokemus vastavuoroisuudesta ja sen tuomasta oikeudenmukaisuudesta. Kolmantena on tasavertaisuus, jolla tavoitellaan kaikille toimijoille yhtäläisiä oikeuksia, valtaa ja vastuita. Tämä voi aiheuttaa hitaampaa päätöksentekoa, mutta toisaalta se sitouttaa verkoston toimijat tekemiinsä päätöksiin. Neljäntenä lähtökohdiana on itseohjautuvuus. Vapaaehtoinen,

vastavuoroinen ja tasavertainen verkosto tarvitsee toimiakseen itseohjautuvia jäseniä. Ympäristöönsä dynaamisesti reagoiva verkosto on vain tällöin toimiva. (Valtioneuvoston kanslia 2019: 14–15.)

Joustavuus on verkostojen vahvuus. Sosiaali- ja terveysalalla monimutkaisuuteen ja nopeasti muuttuviin asiakastarpeisiin tarvitaan joustavaa verkostoa. Vaikka toimintaympäristö sosiaali- ja terveysalalla on hierakkinen, sen sisällä toimivat verkostot. Verkostot kykenevät paremmin kehittämään uusia innovaatioita kuin hierarkkinen ympäristö. Hierarkkisessa ympäristössä kehittämistä tehdään usein pienissä työryhmissä, jossa on mukana asiantuntijoita organisaation sisältä tai sen ulkopuolelta. Valmis ratkaisu halutaan jalkauttaa esimerkiksi asiakasrajapintaan. Tässä kuitenkin suurena ongelmana on se, että ratkaisua ei ole kehitetty yhdessä kaikkien toimijoiden kesken ja sen jalkauttaminen on vaikeaa juuri tästä syystä. Verkostossa ratkaisu löytyy yhteistyöllä ja useammasta näkökulmasta katsoen. (Järvensivu & Nykänen & Rajala 2010: 6–8.)

Järvensivu (2019) toteaa kirjassaan, että usein tietyt haasteet sekä kiinnostuksen kohteet saattavat ajaa eri toimijat verkostoyhteistyöhön. Näitä ovat halu palvella yhteistä asiakasta, etsiä tapoja yhteistyön sujuvoittamiseen ja tehostamiseen, halu saada vastauksia ja ratkaisuja ajankohtaisiin ilmiöihin sekä pyrkimys toteuttaa jotain tiettyä strategiaa tai visiota. (Järvensivu 2019: 149.)

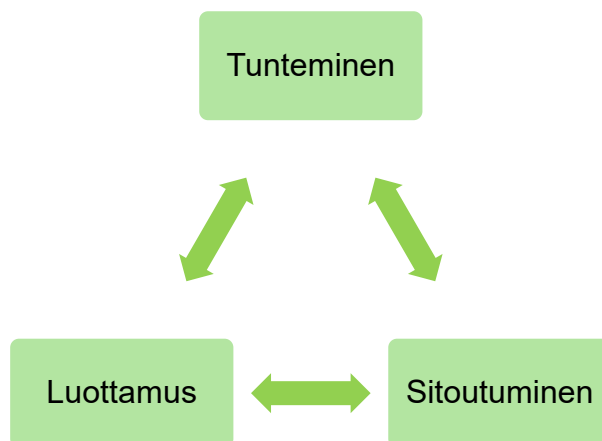
2.2 Verkostotyö

Arjessa ei usein tule pohdittua, että yhteistyö, joka perustuu luottamukseen, on itseltään selvää. Moni saattaa kokea, että heidän organisaatiossaan tehdään verkostotyötä, mutta sitä ei osata kuitenkaan selittää, vaikka se olisi toimivaa. Sen takia verkostotyön teoretisoinnista on hyötyä, sillä voi olla, että alun perinkin teoria verkostosta on organisaatiossa virheellinen tai teoria ja käytäntö eivät kohtaa tai sitten käytäntö toimii mutta ei ole käsitystä sen teoriasta. Kun sekä teoria että käytäntö kehittävät vuorotellen toinen toisiaan, on oppiminen ja sitä myöden kehittyminen tehokasta. (Järvensivu 2019: 33–35.)

Verkostotyö on yhteistyötä itsenäisten toimijoiden välillä. Se perustuu luottamukseen ja on pitkäkestoista sekä vuorovaikutuksellista. Vastavuoroinen yhteistyö on jatkuvaa antamista ja saamista, joka perustuu luottamukseen sen hyödyllisyydestä. Verkostotyöllä voidaan tarkoittaa kumppanuuksia, ekosysteemiä tai tiimityötä, eli verkostomaisten ryhmien työtä organisaation sisällä. Luottamus on verkostotyön voima ja liima, ilman sitä

ei synny yhteistyötä. (Järvensivu 2019: 37–39.) Toimintaa voidaan yhdessä organisoida kolmella tavalla, jotka ovat hierarkiat, markkinat sekä verkostotyö. Verkostotyö ei perustu kilpailuun tai auktoriteettiin, ja tämä erottaa sen kahdesta muusta tavasta, vaikka kaikilla on sama tavoite. (Järvensivu 2019: 38,47.)

Verkostotyö ei ole rinnakkain tekemistä vaan yhdessä tekemistä. Se vaatii laadukkaasti käytettyä yhteistä aikaa sekä hyviä yhteisiä käytäntöjä. Rakennetun vahvan perustan päällä on yhteisesti luotu verkosto. (Järvensivu 2019: 53; Tuominen 2022: 23.) Järvensivu (2019) on koonnut verkostotyön ytimessä olevat asiat omiin ja muiden tutkijoiden kokemuksiin pohjaten. Ne ydinasiat ovat tunteminen, sitoutuminen ja luottamus. Jotta verkostotyö ja yhteistyö on mahdollista, tulee toimijoiden tuntea toisensa. Luottamus auttaa yhteistyön syventymistä ja mitään ei tapahdu, elleivät toimijat sitoudu yhteistyöhön. (Järvensivu 2019: 53, 61.)



Kuvio 1. Järvensivua (2019) mukaillen; Verkostotyön ydin (Järvensivu 2019: 61).

Verkoston tulee tiedostaa oppimisen tarpeet sekä tuntea verkoston toimijoiden taidot ja osaaminen. Verkostossa tulee näkyä halu oppia ja kehittyä ja niitä tulee osata yhdistää siten, että koko verkosto hyötyy siitä. Kehittäminen ei saa loppua vaan koko ajan tulee kiinnittää huomiota osaamisen kehittämiseen. (Tuominen 2022: 68.)

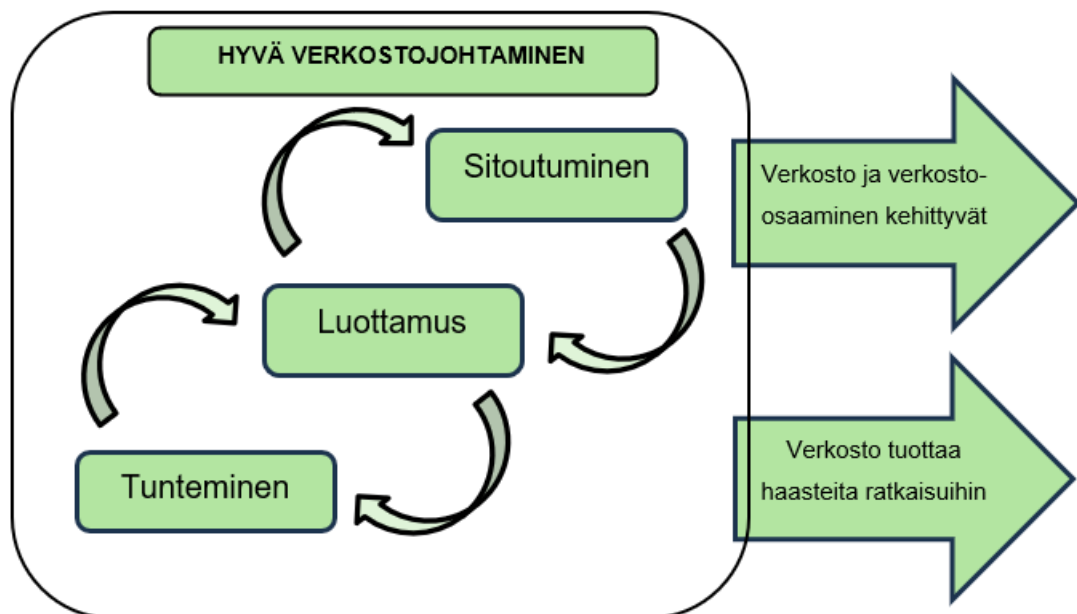
Sosiaali- ja terveysalalla on paljon muospaineita. Rahoitus ei kasva samassa suhteessa kuin asiakkaiden tarpeet. Tämä voi johtaa rakenteellisiin organisaation muutoksiin, esimerkiksi yhdistetään, lakkautetaan ja kilpailutetaan eri yksiköitä. Muutokset vaikuttavat sekä kyseisen organisaation yksikköön sisäisesti että eri yksiköiden välillä. Olemassa oleville verkostoille muutokset ovat mahdollisuuksia mutta myös uhkia. Jatkuva muutos vaikuttaa jo olemassa olevan verkoston rakenteisiin, luottamukseen ja

verkoston toimijoiden sitoutumiseen. Mutta olemassa olevan verkoston avulla on myös mahdollisuus rakentaa uusia ja kestäviä verkostoja. (Järvensivu 2010: 10.)

2.3 Verkostojohtaminen

Verkostojen johtaminen on erilaista kuin perinteinen johtaminen organisaatiossa. Verkostojohtamisessa perinteinen hierarkkinen malli ei saa jalansijaa. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on erilaisia verkostoja ja niiden johtamisessa on huomioitava monia asioita, kuten lainsäädäntö, joka ohjaa päätöksentekoa, julkisen sektorin hallinto, palvelujen saatavuus sekä oikeudenmukainen toiminta. Organisaatiotasot, jotka vastaavat peruspalveluista, ovat ratkaisevassa roolissa, kun halutaan varmistaa verkostojen toimivuus. (Rissanen & Lammintakanen & Hujala 2017: 129, 131.)

Verkostojohtaminen on toimintaa, jolla mahdollistetaan verkostotyön onnistuminen. Se on verkostotyön kolmen ydinasian, (luottamus, sitoutuminen ja tunteminen), vahvistamista sekä yhteistyön ohjaamista kohti tavoitteita ja koordinoitua. Se ei ole perinteistä hierarkkista johtamista, sillä kukaan ei tee päätöksiä toisen puolesta. (Järvensivu 2019, 113.)



Kuvio 2. Verkostotoiminnan keskeiset elementit (Järvensivu ym. 2010: 14).

Valmentava johtaminen on hyvin saman tyyppistä kuin verkostojohtaminen. Se ei ole myöskään hierarkkista. Siinä ei ole tarkoitus tehdä päätöksiä työntekijöiden tai organi-

saation puolesta vaan johdattaa ja auttaa heitä tekemään päätöksiä. Toimintaympäristö, jossa verkostojohtaminen toteutuu, on avoin. Johtaminen tulee rajata johonkin tiettyyn kokonaisuuteen, mutta yksikään yksittäinen kokonaisuus ei pärjää ilman muita. Se on aina riippuvainen ympäristöstään. Tavoitteena ei ole saada koko verkostoa haltuun, sillä se olisi hierarkkista johtamista. Jotta voi onnistua verkostojohtamisessa, edellyttää se jatkuvaa yhdessä kehittymistä. (Järvensivu 2019, 114.)

Verkostojohtaminen edistää yhteisten päämäärien saavuttamista sisältäen molemminpuolisen ja vuorovaikutuksellisen sopeutumisen. Verkostojohtamisella tavoitellaan verkoston toimijoiden yhteistyön tukemista, edistetään yhteisöllisyyttä ja pyritään ylläpitämään avoimuutta. Sen avulla myös havaitaan eri toimijoiden väliset jännitteet ja ristiriidat. (Rissanen & Lammintakanen & Hujala 2017:135, 137–138.)

Johtamistyyli verkostossa tulisi aina mukauttaa siihen, kuinka verkoston toivotaan kehittyvän. Kaksi yleisintä ohjaavaa asiaa johtamistyyliässä on joko tavoitteellinen tai luonnollisesti kehittyvä verkosto. Luonnollisesti kehittyvässä verkostossa ei ennalta aseteta tavoitteita vaan niiden kehitys on vapaampaa. Tavoitteellisessa verkostossa, kuten viranomaistyössä, on tietoisesti asetetut tavoitteet. Vaikka tavoitteet ovatkin tiukasti säädellyt, ei se poista sitä, että verkostolla on aidosti tavoitteena luottamukseen perustuva yhteistyö. Esimerkiksi verkostotyö on voinut alkaa hierarkkisella päätöksellä, mutta pyrkimyksenä on lisätä verkostomaisuutta ajan kuluessa. Haasteena on, että hierarkkiset toimintatavat voivat jäädä päälle ja lopputuloksena on puheissa verkostotyö, mitä johdetaan hierarkkisesti. (Järvensivu 2019, 118–120.)

Verkostoja on monenlaisia ja aina tulisikin pohtia perusteluja verkostoitumiselle sekä sitä, minkälaista verkostoitumista itse toimijat tarvitsevat. Usein nämä määritellään hierarkkisesti, eli verkoston ulkopuolelta, jolloin haasteena on erilaiset käsitykset verkostoitumisen tarpeista sekä päätöksentekijöillä että toimijoilla. Tässä verkoston johtajalla on iso rooli ohjata verkostoa yhdessä toimijoiden kanssa, koska johtajakin on osa verkostoa. (Järvensivu 2019, 123–125.) Julkisen johtamisen haasteena on silloissa työskentely, jolloin verkostotyö jää vähäisemmäksi. Kun työskennellään silloissa, ei muodostu kokonaisnäkemyksiä verkostosta. Usein julkisten organisaatioiden toimintamalleja on haasteellista muuttaa, sillä vanhat tavat istuvat tiukassa. Muutoksia usein johdetaan hierarkkisesti ylhäältä alaspäin, joka kertoo muutosjohtamisen osaamisen puutteesta. (Sydänmaanlakka 2015, 44–45.)

Puustinen (2017) kirjoittaa verkostojen johtamisesta ja hallinnasta, kuinka ne ovat kieoutuneita toisiinsa ja miten niissä yhdistyy sekä vuorovaikutuksen koordinointi että rakenteellinen hallinta. Julkisen sektorin monimutkaisessa yhteistyöympäristössä erityisesti tämä kokonaisvaltainen lähestymistapa on tärkeä. Verkostojen johtaminen (network management) tarkoittaa sitä, että kun organisaatiolla on yhteinen ongelma, sitä pyritään ratkaisemaan koordinoimalla verkoston toimijoiden yhteistyötä. Tavoitteena on tuoda verkoston eri toimijat yhteisen pöydän ääreen, jossa he voivat jakaa osaamistaan, havaintojaan ja resurssejaan, ja löytää mahdollisuuksia ongelman ratkaisuun yhteistyöllä. Verkostojen hallinta (network governance) kuvaa taas enemmän rakenteellista verkostojen toimintaa. Siinä painottuu viranomaisten lakiin perustuva määräysvalta. Julkisella sektorilla verkoston hallinta ja johtaminen ovat tiivistii kytköksissä toisiinsa. Jotta verkostoa voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti, edellyttää se hallinnan rakenteiden ja johtamisen tuntemista mutta myös ymmärrystä sosiaalisen verkoston rakenteesta ja sen vaikutuksesta johtamiseen. (Puustinen 2017: 53–55.)

2.4 Verkostojen elinkaari

Verkostot ja niissä tarvittavat johtamismenetelmät kehittyvät vaiheittain. Näitä vaiheita on vaikea ennakoida, mutta ne voidaan tunnistaa verkoston elinkaaresta. Järvensivun (2019) mukaan verkoston elinkaaren neljä perusvaihetta ovat verkoston kokoaminen, tavoitteiden ja toimintatapojen sopiminen, yhdessä eteneminen sekä vaikutusten arviointi ja levittäminen. (Järvensivu 2019: 141.)

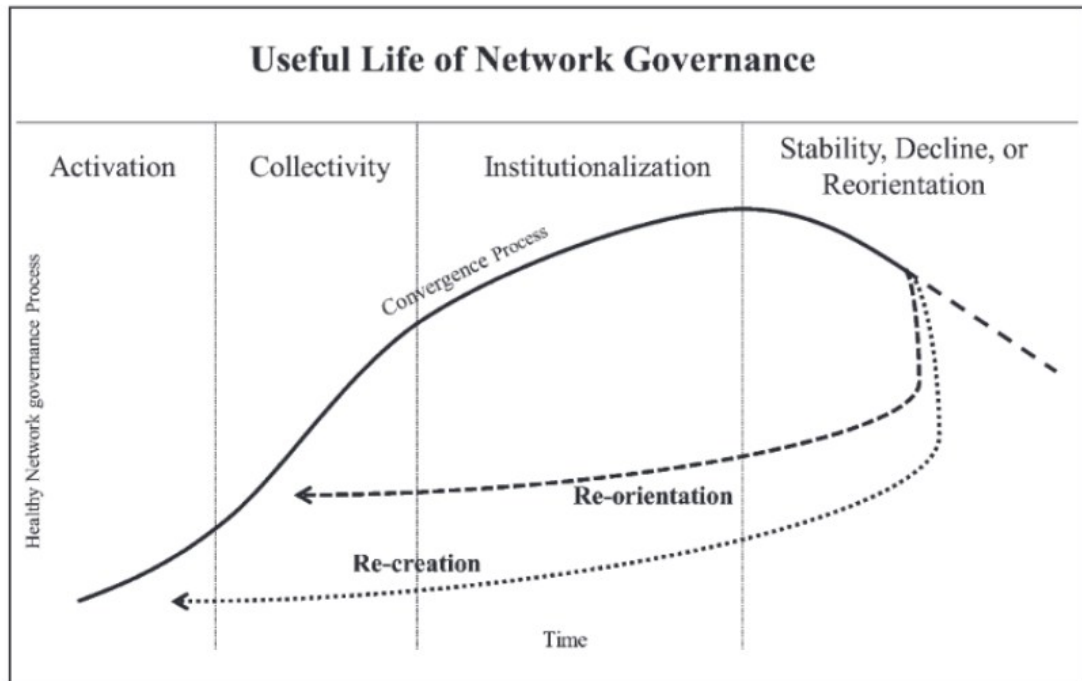
Kun verkoston kokoaminen alkaa, on koollekutsujalla oltava ymmärrys mitä tulevalle verkostolla tavoitellaan. Verkostoa ei pidä koota kenenkään puolesta vaan se tehdään yhdessä. Verkostolla on keskeiset toimijat eli ydinjäsenet, joiden kanssa verkoston hahmottaminen aloitetaan. Kokoamisvaiheessa tulee olla avoin toisten toimijoiden näkemyksille, kun kirkastetaan verkoston tehtävää, luodaan uusia suhteita ja otetaan mukaan uusia jäseniä. Suhteiden rakentaminen on tärkeää. Tämä kartoitustyö vie aikaa, kun muodostetaan verkostoa ja verkoston jäsenissä on yleensä liikehdintää jonkin verran. Jokainen mahdollinen osallinen punnitsee verkoston hyötyjä ja haittoja omalla kohdalla. (Järvensivu 2019:141–142; Imperial & Johnston & Pruet-Jones & Leong & Thomsen 2016:137.) Verkoston kokoamisessa eli aktivoimisessa verkoston johtaminen on vahvasti riippuvainen sen ydinjäsenistä, joita voidaan kutsua yhteistyön johtajiksi (Imperial ym. 2016:138).

Tavoitteiden ja toimintatapojen selvittäminen sekä sopiminen kuuluvat toiseen vaiheeseen. Verkostossa tulee pohtia konkreettisia asioita, kuten minkä vuoksi olemme tähän

ryhtymässä ja miten haluamme sen toteuttaa. Tässä kohdassa tulee myös pohtia verkoston hyötyjä. Kun rakennetaan perustaa yhteistyölle, voi sen sanoittaminen ja löytyminen viedä aikaa. Halu jokaisen verkoston toimijan kuunteluun ja yhteiseen ajatteluun on tärkeää ja tukee yhteisen tavoitteen löytymistä. (Järvensivu 2019: 147–150; Imperial ym. 2016:138–139.) Yhtenäisyyden saavuttamisessa verkostoprosesseja koordinoidaan sekä helpotetaan yhteistyöjohtajien toimesta ja johtajuutta jaetaan enemmän verkostossa (Imperial ym. 2016:138).

Yhdessä etenemisen vaiheessa verkostotyö on vakiintunut ja päästään toteuttamaan edellä olevien vaiheiden sovittuja toimintatapoja. Tässä vaiheessa verkosto ei ole enää riippuvainen sen yksittäisistä jäsenistä. Verkosto elää koko ajan ja alussa mukana olleet toimijat saattavat jäädä pois ja uusia tulee tilalle. Tämä on usein hyväkin asia, sillä verkoston eläessä saatetaan huomata uusia tarpeita ja näin ollen tarvitaan uusia ammattilaisia mukaan. Muutos on osa verkostomaista oppimista. (Järvensivu 2019: 164–166; Imperial ym. 2016: 139–140.) Tässä vakiintumisen vaiheessa verkostoprosessien tuloksena johtajuutta jaetaan ja se jakautuu, sekä uusia johtajia perehdytetään ja kasvatetaan verkoston johtamiseen (Imperial ym. 2016:138). Järvensivu (2019) kuvaa tämän vaiheen tulleen päätökseen, kun verkosto kokee löytäneensä ratkaisun alkuperäiseen haasteeseen tai vaihtoehtoisesti tuloksena on, ettei ratkaisua saatu (Järvensivu 2019: 167).

Elinkaaren viimeisessä vaiheessa arvioidaan vaikutuksia ja palataan alkuperäisten pohdintojen äärelle. Arviointivaiheessa voidaan miettiä, onko verkostolle asetetut tavoitteet saavutettu ja onko verkoston toimijoiden osaaminen kehittynyt niin kuin toivottiin. Resurssien käyttöä pohdittaessa on järkevä miettiä, voisiko resursseja käyttää paremmin eri tavalla. Lisäksi verkoston suhdetta sen toimintaympäristöön on tärkeä arvioida. Edellä mainitut neljä verkostotyön vaihetta muodostavat syklin, joka toistuu. Joskus verkostot voivat syntyä uudelleen, organisoitua uudelleen tai vakiintua. Myös verkoston syklin hajoaminen tai katkeaminen on mahdollista. Muodostunut verkosto ja sen aikaansaama luottamus ja tunteminen ei kuitenkaan häviä vaan verkosto voi jäädä tauolle. (Järvensivu 2019: 168–172; Imperial ym. 2016: 140–141.) Uudelleen organisoitumisen ohjaamiseen tarvitaan yhteistyöjohtajilta perusteellista yhteistyötä (Imperial ym. 2016:138).



Kuvio 3. Verkoston hallinnan elinkaarimalli (Imperial ym. 2016: 137).

Kuvassa 1. Imperial ym. (2016) kuvaavat verkoston hallinnan elinkaarimallia lineaarisesti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että elinkaari aina etenee lineaarisesti. Esimerkiksi eri vaiheiden haasteet saattavat tulla samanaikaisesti käsiteltäviksi

3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää scoping-kirjallisuuskatsauksen avulla, millaisella verkostojohtamisella saavutetaan onnistumisia. Opinnäytetyön tavoitteena on saada ajankohtaista tietoa verkostojohtamisesta sekä selvittää, mitä tulee ottaa huomioon verkostojohtamisessa julkisessa organisaatiossa ja millaisilla keinoilla saadaan verkostojohtamisessa onnistumisia. Tavoitteena on hyödyntää tuloksia hyvinvointialueella, jotta onnistutaan löytämään toimiva tapa toteuttaa verkostojohtamista.

Tutkimuskysymykset

1. Mitä tärkeitä tekijöitä tulee ottaa huomioon verkostojohtamisessa julkisessa organisaatiossa?
2. Mitkä asiat vaikuttavat verkostojohtamisen onnistumiseen julkisessa organisaatiossa?

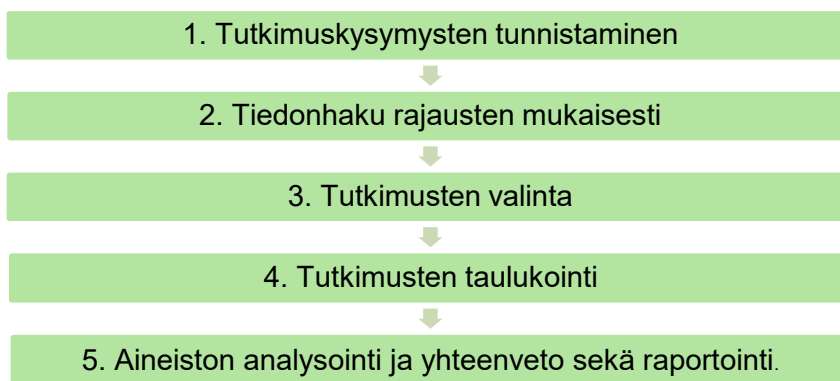
4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Scoping-katsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsauksia on useita eri tyyppisiä, jotka ovat suunniteltu erilaisiin tarkoituksiin mutta pääsääntöisesti nämä voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin. Näitä ovat kuvailevat katsaukset, systemaattiset katsaukset ja määrällinen meta-analyysi sekä laadullinen metasynteesi. Useista kirjallisuuskatsauksen tyypeistä huolimatta ne sisältävät yleensä samat neljä osaa, joita ovat kirjallisuuden haku, arviointi, aineiston perusteella tehty synteesi ja analyysi. Eri kirjallisuuskatsaustyypeillä on omat menetelmälliset piirteensä. Näiden piirteiden erot tulevat näkyviin tarkoituksen, aineiston hankinnan ja analyysimenetelmien kohdalla. (Suhonen & Axelin & Stolt 2016: 8.)

Scoping-katsaus kuuluu kuvaileviin kirjallisuuskatsauksiin (Salminen 2023: 8). Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa aineistoa kootessa on merkityksellistä aikaisempien tutkimusten sisältö, eivätkä hakuun tehdyt ennalta asetetut ehdot. Tämä tarkoittaa sitä, että aineiston valinnassa on pinnalla jatkuva reflektointi tutkimuskysymyksen ja aineiston välillä. (Kangasniemi ym. 2013: 296.) Scoping-katsauksen tavoitteena on kartoittaa, mitä tietoa tutkittavasta aiheesta on jo olemassa, mitkä käsitteet ovat keskeisiä tutkittavassa aiheessa ja miten ne liittyvät toisiinsa sekä selkeyttää tutkittavan aiheen toiminnallisia määritelmiä (Peters ym. 2020; Vilkkä 2023: 21–23). Scoping-katsauksen avulla tutkijat saavat yleiskuvan aihealueeseen liittyvien tutkimusten laadusta, näkökulmista ja määrästä. Siinä tarkastellaan kaikkea tutkimuksen aihealueesta olevaa tutkimustietoa, riippumatta niiden tutkimusasetelmista ja lisäksi scoping-katsauksessa on mahdollisuus hyödyntää keskeneräisiä tutkimuksia. Scoping-katsauksella on mahdollista saada strategiseen päätöksentekoon uutta tietoa. (Suhonen ym. 2016: 10–11.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään menetelmänä Scoping-katsausta, sillä tarkoituksena on hakea ajankohtaista yleiskuvaa tutkittavasta aiheesta eli verkostojohtamisesta julkisessa organisaatiossa ja luoda sen myötä uutta tietoa aiheesta. Tässä opinnäytetyössä suoritetaan laadunarviointi tutkimukseen valituille tutkimusartikkeleille Metropolian ohjeistuksen mukaisesti. Scoping-katsaus toteutetaan Arksey'n ja O'Malley'n alun perin kehittämän mallin mukaisesti, jota Levac ym. ovat parantaneet tarkentamalla ja laajentamalla eri vaiheita. Malli muodostuu viidestä eri vaiheesta, joita ovat tutkimuskysymyksen tunnistaminen, tiedonhaku rajausten mukaisesti, tutkimusten valinta, tutkimusten taulukointi sekä aineiston analysointi ja yhteenveto sekä raportointi. (Peters ym. 2020.)



Kuvio 4. Scoping-kirjallisuuskatsausmalli (Peters ym. 2020).

Scoping-katsauksen yksi merkittävimmistä asioista on sen kyky tunnistaa aukkoja tutkittavasta tiedosta. Scoping-katsauksia tehdään moniin eri tarkoituksiin, jonka vuoksi on tärkeää, että kirjallisuuskatsauksen vaiheet perustellaan ja kirjoitetaan auki tarkasti. Tämän avulla lukijat ymmärtävät tutkittavan aiheen merkityksen sekä syyt tutkimuksen toteutukselle. (Peters ym. 2020.)

4.2 Tiedonhaun kuvaus

Tiedonhaunprosessin tavoitteina on läpinäkyvyys, tarkkuus, jäseneltävyys ja kattavuus peilaten tutkimuskysymykseen. Tiedonhakuprosessi on ennalta suunniteltu, jolloin sen avulla on mahdollisuus tunnistaa puolueeton ja kattava aineisto. Systemaattinen tiedonhakuprosessi on järjestelmällinen ja se voi olla pitkä. Tutkimuskysymykset eivät anna suoraa vastausta hyvään hakuun, vaan aiheita tulee paloitella eri kokonaisuuksiksi. Usein neljä eri aihekokonaisuutta on riittävä hakulausekkeessa. (Vilka 2023: 54.)

4.2.1 Hakustrategia ja hakusanat

Hakusanojen määrittely aloitettiin pohtimalla avainsanoja, jotka pohjautuivat tutkimuskysymysten määrittelyyn. Tämä vaihe vaati aikaa, suunnittelua, testailua ja sinnikkyyttä. Oikeat hakusanat eivät yleensä tule suoraan tutkimuskysymyksistä tai tutkimuksen aiheesta. PICO-menetelmä on hyvä apu hakusanojen muodostamiseen (Lehtiö & Johansson 2016: 36). Scoping-katsaukseen sopii hyvin PICO-menetelmästä muunneltu PCC-menetelmä, sillä scoping-katsauksessa kartoitetaan aiheesta jo tehtyjä tutkimuksia. PCC-menetelmää noudattaen tutkimuksen kohteena (P= population) on verkostot, käsitteenä (C=concept) on verkostojohtaminen ja sen onnistumiset sekä kontekstina (C=context) on julkinen sektori. PCC-menetelmän avulla saadaan rajattua aihe

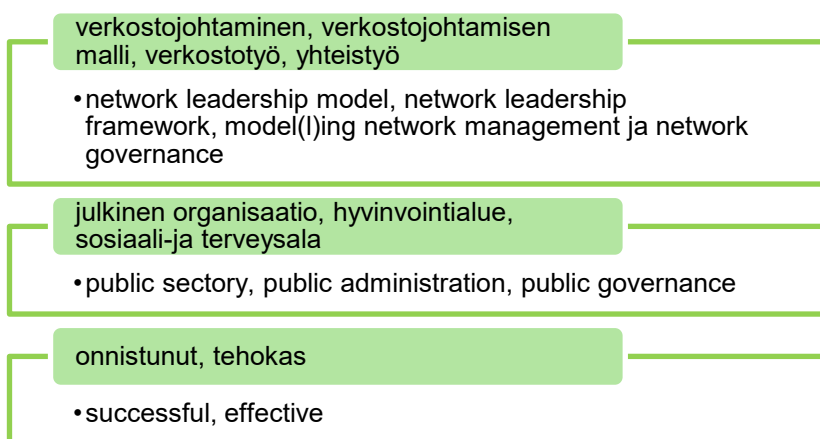
ja muodostettua tutkimuskysymyksiä. (Siltanen ym. 2023: 12.) Alla olevassa taulukossa on kuvattu PCC-menetelmä.

Taulukko 1. PCC-menetelmän mukainen asetettu aiheen rajaukseen.

P	C	C
verkostot, verkostotyö	verkostojohtaminen onnistunut tehokas	julkinen sektori, julkinen organisaatio
network	network leadership, network management successful effective	public sector, public administration

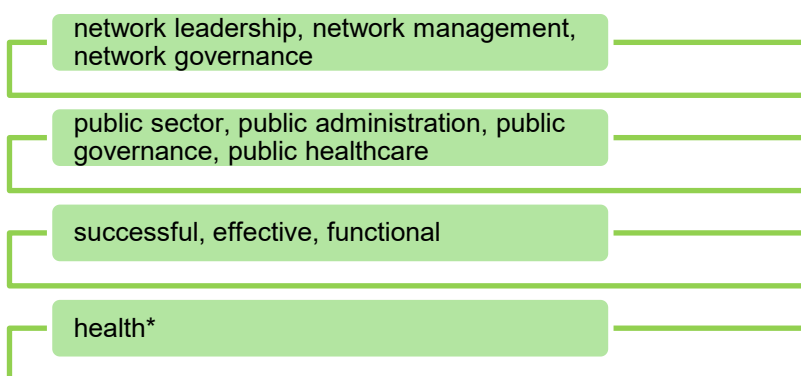
PCC-menetelmän pohjalta aloitettiin kartoittamaan lisää aiheeseen liittyviä sanoja yleisestä suomalaisesta asiasanastosta (YSA) sekä niille englanninkielisiä vastineita. Metropolian tietoinformaation kanssa käydyssä ensimmäisessä tapaamisessa keväällä 2024 kartoitettiin alustavia hakulausekkeita ja -sanoja sekä pohdittiin englanninkielisiä vastineita.

Koehauissa ja lopullisissa hauissa käytettiin Boolean AND- ja OR- operaattoreita, sulkeita, fraaseja sekä sanankatkaisua apuna. Hyvä perusperiaate on, että AND- operaattoreita olisi kolme. Aineiston haussa jouduttiin käyttämään osassa tietokannoista neljää AND-operaattoria, jotta saatiin järkeviä tuloksia. (Lehtiö & Johansson 2016: 38–39.) Alustavat hakusanat ja -lausekkeet muodostuivat alla olevan taulukon mukaisesti kolmen aihekokonaisuuden ympärille:



Kuvio 5. Alustavat hakusanat

Koehakuja tehtiin useita kymmeniä, kunnes huomattiin, että sopivia tutkimusartikkeleita löytyy niukasti. Tämän jälkeen tarkasteltiin opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä, joka johti tiedonhaun selkiytymiseen. Lisäksi haut kohdennettiin tietokannoissa englanninkielisiin tutkimusartikkeleihin. Tässä vaiheessa käytiin läpi muutamien hyvien artikkelien sisällysluetteloita. Näin saatiin lisää vahvistusta oikeille hakusanoille ja hakulausekkeille. Toisessa tapaamisessa Metropolian tietoinformaation kanssa syvennyttiin tarkemmin hakustrategiaan ja päädyttiin lisäämään hakuun neljäs aihekokonaisuus ”health”. Tämä auttoi poistamaan hakutuloksista paljon tutkimuksia liittyen muihin toimialoihin, kuten maanrakennus tai sähkönjakelu. Mukaan kuitenkin hyväksyttiin artikkeleita, jotka eivät suoranaisesti koskeneet terveydenhuoltoa, mutta olivat kuitenkin hyödynnettävissä. Lopulliset hakulausekkeet sisälsivät neljä aihekokonaisuutta seuraavilla hakusanoilla.



Kuvio 6. Lopulliset hakusanat

Hakuja tehtiin useista eri tietokannoista useaan kertaan erilaisilla hakulausekkeiden variaatioilla. Hakulausekkeista jätettiin pois osa synonyymeistä sekä hakusanoja rajattiin

vain tiivistelmään tai koko tekstiin. Lopulta koehakujen jälkeen mukaan valikoitui viisi eri tietokantaa, joista koettiin löytyvän eniten vastinetta hakulausekkeille. Näitä tietokantoja olivat Sage, Pubmed, ProQuest Central, Taylor & Francis ja Emerald Insight. Lisäksi hakuja tehtiin Google Scholarin avulla, sillä osa varteenotettavista tutkimuksista jäi tietokantahakujen ulkopuolelle hakulausekemäärittelyjen muutoksien vuoksi.

4.2.2 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänotto- ja poissulkukriteerit määrittelevät tarkasti ne perusteet, joiden mukaan tutkimusartikkeleita hyväksytään tarkempaan tarkasteluun ja ne tulee määritellä selkeästi (Peters ym. 2020). Aluksi määritellään kriteerit, jotka eivät vaikuta sisältöön. Sisäänotto- ja poissulkukriteerien tulee tukea tutkimuskysymyksiä. Kirjallisuuskatsauksen luotettavuuteen ja pätevyyteen vaikuttaa mukaan otettujen tutkimusartikkeleiden laatu. (Vilka 2023: 69–70.)

Tässä opinnäytetyössä lähdettiin hakemaan tieteellisiä tutkimusartikkeleita, joiden kieli on englanti tai suomi ja julkaisuvuosi 2018–2024. Alustavasti suunniteltiin mukaan otettavaksi tutkimusartikkelit, jotka on tehty Euroopassa tai Yhdysvalloissa. Maantieteellisiä alueita rajattiin tarkemmin koskemaan vain Pohjois- ja Keski-Eurooppaa sekä Yhdysvaltoja, mutta potentiaalisia tutkimusartikkeleita löytyi lisäksi Etelä-Euroopasta sekä Australiasta. Tämän vuoksi sisäänottokriteeriksi muodostui eurooppalaiset, australialaiset ja yhdysvaltalaiset tutkimukset. Lisäksi sisäänottokriteeriksi haluttiin asettaa verkostojohtaminen julkisessa organisaatiossa, sillä julkisen organisaation johtamismallit poikkeavat yksityisestä sektorista.

Taulukko 2. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Tutkimuksen kieli: englanti	Tutkimuksen kieli: muu kuin englanti
Julkaisuvuosi: 2018–2024	Julkaisuvuosi: 2017 tai vanhempi
Tieteellinen tutkimusartikkeli	Opinnäytetyö, Pro gradu, kirjallisuuskatsaus
Maantieteellinen alue: Eurooppa, Yhdysvallat, Australia	Maantieteellinen alue: Muu kuin Eurooppa, Yhdysvallat, Australia
Käsittelee verkostojohtamista julkisessa organisaatiossa tai sote-alalla	Käsittelee verkostojohtamista muussa kuin julkisessa organisaatiossa tai sote-alalla

Hakulausekkeiden muodostumisen jälkeen vain Pubmed-tietokannasta jäi alle 100 artikkelia. Muiden tietokantojen osalta sisäänotto- ja poissulkukriteerien jälkeen edelleen

jäi yli 100 artikkelia. Liiallinen rajaaminen toisaalta hävitti herkästi potentiaaliset mukaan otettavat artikkelit, jonka vuoksi tästä jatkettiin otsikon ja tiivistelmän avulla rajaamista.

Taulukko 3. Tiedonhaun kuvaus tietokannoittain

Tietokanta	Hakulausekkeet	Hakuajan-kohta	Tulokset	Rajaukset	Tulokset rajauksilla
SAGE	"network management" OR "network leadership" OR "network governance" AND "public sector" OR "public administration" AND succesfull OR effective OR functional AND health*	30.12.2024	700	Tutkimusartikkeli, 2018–2024	200
PUBMED	((network management[Title/Abstract] OR network governance[Title/Abstract] OR network leadership[Title/Abstract]) AND (public sector OR public administration OR public governance)) AND (successful OR effective OR functional)) AND (health*)	30.12.2024	22	Vuosina 2018–2024, englanti	17
PRO-QUEST CENTRAL	abstract("network leadership" OR "network management" OR "network governance") AND ("public healthcare" OR "public sector" OR "public administration") AND (successful OR effective OR functional)	30.12.2024	402	Tieteelliset artikkelit, vuosina 2018–2024 julkaistut, englanti	130
TAYLOR & FRANCIS	[[All: "network leadership"] OR [All: "network management"]] AND [[All: "public sector"] OR [All: "public administration"] OR [All: "public governance"]] AND [[All: succesfull] OR [All: effective] OR [All: functional]] AND [All: health*]	30.12.2024	529	Artikkeli, vuosina 2018–2024	145
EMERALD INSIGHT	"network leadership" OR "network governance" AND ("public sector" OR "public administration" OR "public governance") AND (effective OR successful OR functional) AND (health*)	30.12.2024	878	Artikkeli, vuosina 2018–2024	71

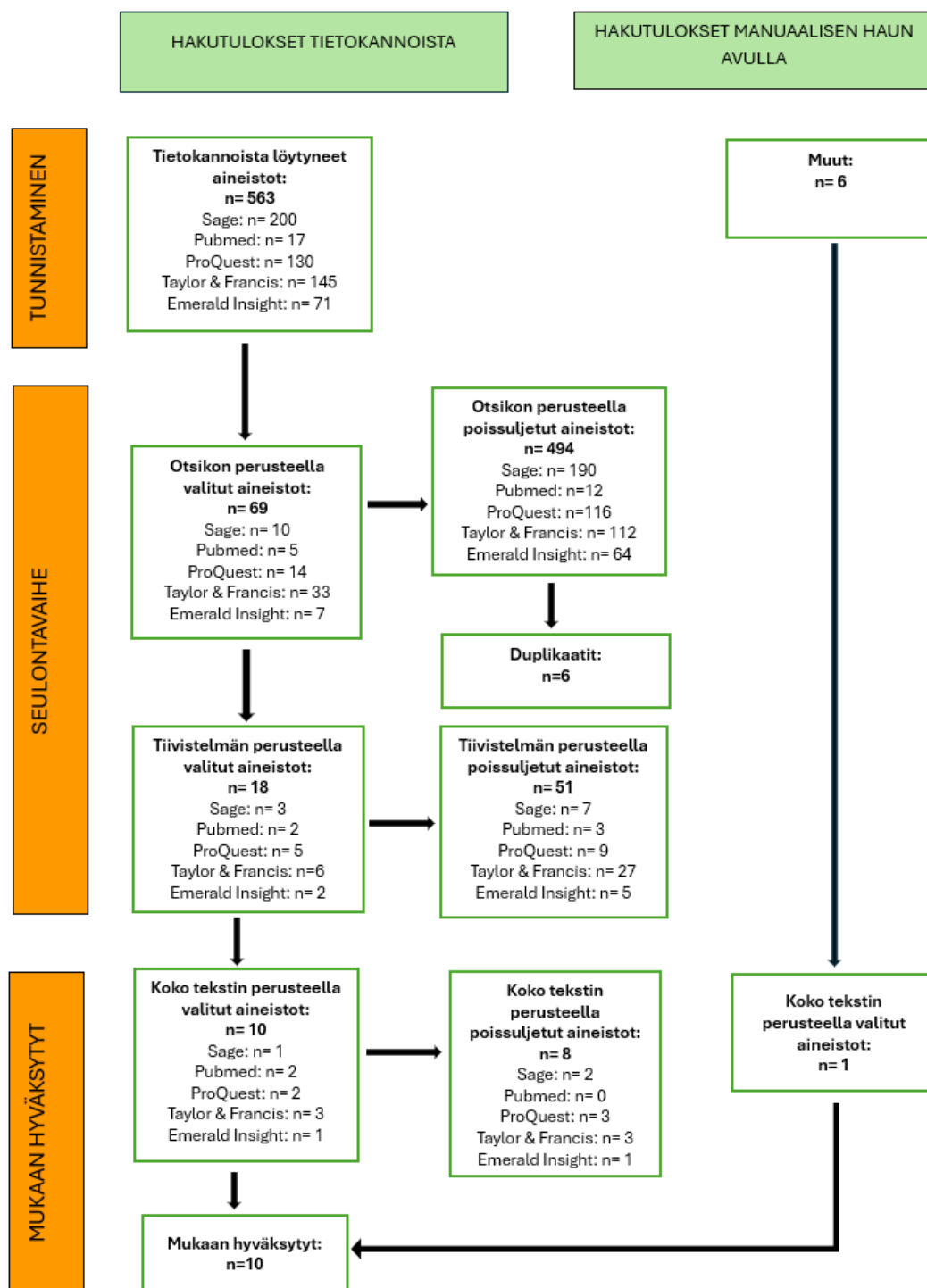
Jotta tutkimuksen kannalta olennaiset artikkelit löydettiin, tuli hakukriteerien olla kattavat ja pätevät. Samalla vähennettiin virheellisiä hakutuloksia. Sisäänotto- ja poissulkukriteerien avulla pysyttiin tutkimuksen tarkoituksen ytimessä ja saatiin rajattua aineiston kokoa. (Niela-Vilén & Hamari 2016: 25–26.)

4.3 Aineiston valinta

Työläin ja aikaa vievin vaihe kirjallisuuskatsauksessa on aineiston haku ja valinta. Hakuprosessia voidaan joutua muokkaamaan ja toteuttamaan useita kertoja, jotta saavutetaan paras mahdollinen tulos. Hakuprosessi tulee kuvata niin tarkasti ja läpinäkyvästi, että se on toistettavissa kenen toimesta vaan. Tämän kirjallisuuskatsauksen vaiheen kuvaukseen sopii hyvin Prisma FlowChart- kaavio (Kuva 2.) Vaikka hakulausekkeet ovat huolella ja tarkasti suunniteltuja, voivat hakutulokset joka tapauksessa olla suuria. Seuraavaksi tietokantahausta mukaan päässeitä artikkeleita aletaan tarkastella otsikotasolla, sen jälkeen tiivistelmätasolla ja lopulta kokotekstin tasolla. (Niela-Vilén & Hamari 2016: 27.)

Tässä opinnäytetyössä jouduttiin muokkaamaan hakulausekkeitä moneen kertaan. Scoping-katsauksen vaiheet 1 ja 2 (Kuvio 4.) toistuivat useasti, kun haettiin sopivaa yhdistelmää hakulausekkeille. Koehakuja muodostui kymmeniä, kun osa hakulausekkeen sanoista rajasi liikaa tutkimuksia pois ja osan hakusanan poisjättäminen taas kasvatti hakutuloksia satoihin tai jopa tuhansiin. Eri hakuvariaatiosta pidettiin kirjaa ja hakuja tallennettiin myös tietokantojen sivuille. Kun hakulausekkeet saatiin sopiviksi tietokantoihin, sisäänotto- ja poissulkukriteerien jälkeen tutkimusartikkeleista valittiin jatkoon otikon mukaan sopivat. Nämä jatkoon päässeet tutkimusartikkelit kirjattiin excel-taulukoon, minkä avulla poistettiin päällekkäiset tutkimusartikkelit eli duplikaatit. Sen jälkeen tutkimusartikkelit käytiin läpi tiivistelmien pohjalta ja lopulta koko tekstin pohjalta.

Tietokantahakujen kautta mukaan valikoitui lopulta kymmenen tutkimusartikkelia. Jokaisesta käytetystä tietokannasta tuli mukaan ainakin yksi tutkimusartikkeli (Sage, PubMed, ProQuest, Taylor & Francis ja Emerald Insight). Muu haku suoritettiin Google Scholarin avulla ja sieltä mukaan tuli yksi tutkimusartikkeli. Tiedonhaku on kuvattu tarkasti kuviossa 5. Mukaan valikoitujen tutkimusartikkelien tarkemmat tiedot, kuten tutkimusartikkelin tekijät, vuosi, julkaisumaa, tutkimuksen tavoitteet, käytetty menetelmä, keskeiset tulokset ja lopulliset laadunarvioinnin pisteet on taulukoitu (Liite 1).



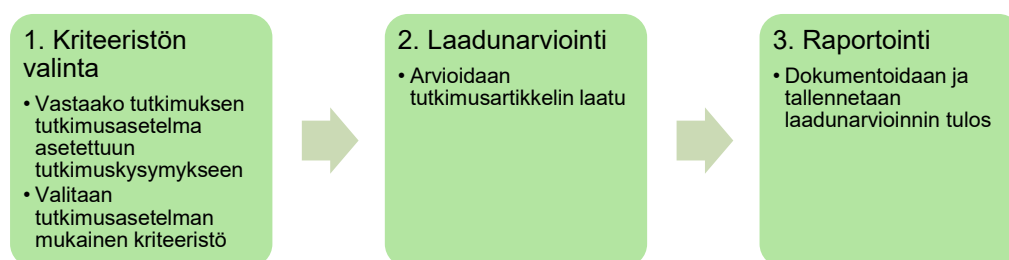
Kuvio 7. Tiedonhaku kuvattuna Prisma 2020 flow-kaavion avulla (Prisma Statement 2024).

Aineiston valintaprosessin on tarkoitus osoittaa, että kirjallisuuskatsaukseen on saatu sisäistettyä kaikki oleelliset tutkimusartikkelit. Kun valintaprosessi on ollut tarkka, voidaan se dokumentoida selkeästi. Kun päätökset valinnoista on kuvattu perusteellisesti vaihe vaiheelta ja dokumentoitu tarkasti, antaa se mahdollisuuden tutkimuksen toteutukseen vastaavanlaisena uudelleen. (Valkeapää 2016: 61–62.)

4.4 Aineistoin laadun arviointi

Kirjallisuuskatsaus on laadukas, kun se on kattava, toistettavissa, systemaattinen ja yksiselitteinen (Vilka 2023: 100). Laadunarviointi kirjallisuuskatsauksessa tarkoittaa mukaan otettujen tutkimusten kriittistä arviointia. Aihealueesta pyritään luomaan kattava kuva ja se auttaa tutkijaa ja lukijaa ymmärtämään tutkimuksen sisällön paremmin. (Laadunarviointi; Lemetti & Ylönen 2016: 68–69.)

Vilka (2023) toteaa, että kirjallisuuskatsauksessa tulisi toteuttaa kaksi laadunarviointia. Toinen laadunarviointi kohdistuu mukaan valittuihin tutkimusartikkeleihin ja toinen itse kirjallisuuskatsaukseen. Jokainen mukaan valittu tutkimuksen kannalta olennainen tutkimusartikkeli arvioidaan. Laadunarvioinnissa on koko ajan mukana näkökulma, jossa pohditaan tutkimusartikkelin asianmukaista toteutusta, vastaako se kirjallisuuskatsauksen tarkoitukseen ja sille asetettuun tutkimuskysymykseen. Arviointia tapahtuu koko aineiston valinnan matkalla, kun arvioidaan mukaan otettavia tutkimusartikkeleita. Arviointi on hyvä taulukoida ja selostaa, tärkeintä on tehdä se läpinäkyväksi. (Vilka 2023: 92–93.) Tämän opinnäytetyön aineiston laadunarvioinnissa käytettiin Hawkerin kriteeristöä ja arviointi on taulukoitu (Liite 2). Hawker ym. (2002) kriteeristö soveltuu parhaiten tämän kirjallisuuskatsauksen laadunarviointiin, kun arvioitavissa tutkimusartikkeleissa on erilaisia tutkimusmenetelmiä (Hawker ym. 2002).



Kuvio 8. Hoitotyön tutkimussäätöä mukaillen laadunarvioinnin prosessi (Siltanen ym. 2023: 17).

Tässä opinnäytetyössä valittujen tutkimusartikkelien tutkimusmenetelmät jakautuivat seuraavasti: kuusi tutkimusta oli kvantitatiivisia ja neljä tutkimusta kvalitatiivisia. Tutkimusartikkelien laadunarviointi on tärkeä osa ja se tulee tehdä kriittisesti. Laadunarviointi mahdollistaa sen, että saadaan kuvattua monipuolisesti mukaan valittuja tutkimusartikkeleita. Lisäksi laadunarviointi määrittää tutkimustulosten painoarvoa. (Lemetti & Ylönen 2016: 74.)

4.5 Aineiston analyysi

Opinnäytetyön aineisto tullaan analysoimaan aineistolähtöisesti eli induktiivisen sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysin avulla on mahdollista saada systemaattinen, luotettava, toistettavissa oleva sekä objektiivinen analyysi. Sisällönanalyysin avulla etsitään vastauksia tutkimuksessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Elo & Kajula & Tohmola & Kääriäinen 2022: 216.) Sen avulla halutaan luoda tutkittavasta ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus (Tuomi & Sarajärvi 2016: 119).

Sisällönanalyysin kolme päävaihetta ovat valmistelu, analyysi ja raportointi. Valmisteluvaihe lähtee liikkeelle analyysiyksikön päättämisestä, joka useimmiten on ajatuskokonaisuus. Tämä ajatuskokonaisuus vastaa tutkimuskysymyksiin ja pelkistettyjä ilmaisuja voi olla kaksikin eri näkökulmista. Valmisteluvaiheessa on vielä mahdollista tarkentaa tutkimuskysymyksiä. Analyysivaiheessa tavoitteena on aineiston tiivistäminen pelkistämisen ja luokkien muodostamisen keinoin. Aineiston analyysi tullaan taulukoimaan raporttiin tekstiosuuden lisäksi ja tulokset raportissa kirjataan luokittelusta alkaen. (Elo ym. 2022: 218–223.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018) ovat kuvanneet analyysivaiheen kolme etenemisen vaihetta, jotka ovat pelkistäminen, ryhmittely ja käsitteellistäminen. Merkityskokonaisuuksien muodostaminen alkaa pelkistämisestä ja ryhmittelystä, eli aineiston kuvauksesta. Aineiston pelkistämisessä, eli redusoinnissa, tutkimusartikkeleista haetaan ilmaisuja, joilla kuvataan opinnäytetyössä olevaa tutkimustehtävää. Samalla kaikki epäolennainen jää pois. Kun aineistosta on saatu vastaukset tutkimuskysymyksiin ja ne pelkistetään, tulee huomioida, ettei sisältöä kuitenkaan muokata. (Tuomi & Sarajärvi 2018:116, 123; Elo ym. 2020: 220.)

Toisessa vaiheessa luodaan ala- ja yläluokkia, joka kuvaa muodostuneiden merkityskokonaisuuksien jäsentämistä sekä tulkitsemista. Tätä vaihetta kutsutaan ryhmittelyksi eli klusteroinniksi, Siinä käydään tarkasti läpi pelkistämisenvaiheessa löydetty alkuperäisilmaukset. Alkuperäisilmauksista etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ja ne jaotellaan ryhmiin sen mukaan. Nämä ryhmät muodostavat alaluokkia, joissa on jokaisessa jokin yhdistävä käsite, joka kuvaa alaluokkaa. Tämän jälkeen alaluokista muodostetaan yläluokkia ja yläluokista pääluokkia. Pääluokat kuvaavat ilmiötä, joka nousee aineistosta. Viimeiseksi pääluokista muodostuu yhdistävä luokka, sitoo analyysin tutkimuksen tehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 116, 124–125; Elo ym. 2022: 220–221.)

Viimeinen vaihe on aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi. Luokittelua voidaan jatkaa niin kauan, kunnes tutkittavasta aineistosta saadaan käsitteellisiä kokonaisuuksia. Näitä muodostuneita merkityskokonaisuuksia tulkitaan kokonaisvaltaisesti ja samalla saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin. Koko analyysin ajan tulee huomioida, että yhteys alkuperäisen datan ja analyysin lopputuloksen välillä säilyy. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 116, 125–127; Elo ym. 2022: 221.)

5 Tulokset

Kirjallisuuskatsaukseen mukaan valittuja tutkimusartikkeleita oli yhteensä 10 kappaletta. Kaikki tutkimusartikkelit olivat englanninkielisiä ja vertaisarvioituja. Tutkimusartikkeleista viisi oli Italiasta, kaksi Yhdysvalloista sekä yksi Australiasta, Alankomaista ja Saksasta. Scoping-katsauksen mukaisesti kaikki tutkimusartikkelit vastasivat tutkimuskysymykseen, vaikka niissä oli erilaisia näkökulmia aiheeseen.

Alkuperäisilmauksia tutkimusartikkeleista oli yhteensä 71. Tutkimusartikkeleissa käytettiin verkoston johtajasta erilaisia nimityksiä. Tämän tutkimuksen tuloksissa käytetään yhteistä nimitystä, verkoston johtaja.

5.1 Verkostojohtamisessa huomioitavia asioita

Opinnäytetyön ensimmäinen tutkimuskysymys oli *Mitä tulee ottaa huomioon verkostojohtamisessa julkisessa organisaatiossa?* Mukaan valittujen tutkimusartikkeleiden sisällyksenanalyysin perusteella verkostojohtamisessa huomioitavien asioiden yläluokkia muodostui neljä: verkoston rakenne ja roolit, johtaminen, yhteiset tavoitteet ja viestintä. Alaluokkia muodostui yhteensä 16.

Taulukko 4. Verkostojohtamisessa huomioitavat asiat

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Verkoston rakenne	Verkoston rakenne ja roolit	Verkostojohtamisessa huomioitavia asioita
Verkostokulttuuri		
Verkoston elinkaari		
Verkoston orkestrointi	Johtaminen	
Verkoston suunnittelu		
Johtamismenetelmät		
Strateginen ja operatiivinen johtaminen		
Tunteet		
Sitoutuminen	Yhteiset tavoitteet	
Yhteistyö		
Yhteinen visio		
Yhteisten tavoitteiden merkitys		
Jatkuva viestintä ja tiedonvälitys	Viestintä	
Verkoston viestintästrategia		
Avoin viestintä		

Verkoston rakenne ja roolit

Verkostot ovat erilaisia. Ne voivat olla tarkkaan suunniteltuja tai enemmän sattumanvaraisia. Verkostot voivat säilyä ja olla menestyksellisiä yhteistyön rakenteita, vaikka niistä puuttuisi tietyt suunnitellun verkoston ominaisuudet. Mutta mikäli ei ole kykyä tai resursseja hallita verkostoa, vaikuttaa se kielteisesti verkostoon. (Wachhaus 2023.)

Verkoston tukevat ja muodolliset rakenteet eli hallintorakenteet, ovat ratkaisevia tekijöitä onnistuneissa verkostoissa ja tärkeitä koko verkoston toiminnalle (Haines ym. 2018; Romiti & Del Vecchio & Sartor 2020). Verkostojohtamisessa on tärkeä tunnistaa sidosryhmät ja olla kykyä muuttaa verkoston rakennetta tilanteen mukaan, koska sillä on vaikutusta verkoston suorituskykyyn (Cepiku & Mastrodascio 2020). Erityisesti aloitustapahtuma ja sidosryhmien osallistuminen toimivat verkoston fasilitaattorina (Gernert ym. 2024).

Jotta verkosto saavuttaa hyvän suoritustason, tulee verkoston johtajien ymmärtää olemassa oleva verkostokulttuuri ja mukauttaa oma toiminta sekä käyttäytyminen siihen sopivaksi. Verkostokulttuuri vaikuttaa verkoston suorituskykyyn, esimerkiksi sääntöjä ja menettelytapoja noudattavat toimintamallit sopivat verkostoon, jossa on byrokraattinen kulttuuri. Ryhmäkulttuurissa verkoston johtajan tulee lisäksi myös osallistua aktiivisesti tiedon jakamiseen sekä yhteisen ymmärryksen rakentamiseen. Verkostokulttuurilla on vaikutusta verkoston toimintaan. (Cristofoli & Martini & Trivellato & Cavenago 2020.)

Lisäksi verkoston koko elää sen elinkaaren aikana. Tutkimuksessaan Gernert & Fohr & Schaller (2024) toteavat, että suunnitteluvaiheessa verkosto kasvoi suuremmaksi ja tiivistyi, kun taas toteutusvaiheessa kasvu pysähtyi (Gernert ym. 2024).

Johtaminen

Cremers ym. (2024) tutkimuksen mukaan verkoston orkestroinnilla eli verkoston eri toimintojen ja yhteistyön hallinnalla, ohjaamisella sekä kehittämisellä, on positiivinen vaikutus verkoston tavoitteisiin. Verkoston operatiivinen työ, silloittaminen ja vakauttaminen vaikuttaa myönteisesti yhteisiin tavoitteisiin. Verkoston orkestrointi toimii tällöin integraatiomenetelmänä eli menetelmänä, jossa verkoston eri toimijat ja toiminnot yhdistyvät toimivaksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksen mukaan verkoston johtaja tai koordinaattori helpottaa integraatiota, minkä avulla hän ohjaa verkostoa kohti tavoitteita. Verkoston orkestroinnilla voidaan tukea verkostotavoitteiden suuntaa silloin, kun organisaatiot formalisoituvat. (Cremers ym. 2024.)

Ei ole olemassa yhtä ainoaa verkostojohdamisen muotoa, joka sopisi kaikkiin tilanteisiin vaan erilaiset johtajuuden muodot tulee huomioida erilaisissa verkostoissa. Yksilöllinen johtaminen yhdistettynä tiettyihin verkoston ominaisuuksiin on paras ratkaisu. (Cristofoli & Trivellato & Sancino & Maccio & Markovic 2021.) Haines ym. (2018) korostavat verkoston johtamisen sekä hallinnan yhdistämistä ja toteavat sen olevan avain asemassa onnistuneissa verkostoissa (Haines ym. 2018).

Tuloksissa nousi esiin se, kuinka tärkeää verkoston suunnittelu on (Cristofoli ym. 2021; Wachhaus 2023; Romiti ym. 2020). Julkisten organisaatioiden johtajien on tärkeä suunnitella verkostoa, erityisesti mikäli verkostolla ei ole johtajaa (Cristofoli ym. 2021). Mikäli verkoston hallinta puuttuu tai siihen ei ole osaamista, vaikuttaa se negatiivisesti verkostoon (Wachhaus 2023). Verkoston suunnittelussa on tärkeä ottaa huomioon verkoston tavoitteiden tarkastelu, rakenteiden vaikutus verkoston tavoitteiden saavuttamiseen ja pohtia ammattilaisten roolit (Romiti ym. 2020). Verkoston hallinta vaatii johtajalta erityistä ajattelutapaa ja taitoa (Wachhaus 2023).

Verkoston johtajan on hyvä ymmärtää, miten hänen mukanaan tuomat tunteet vaikuttavat verkostoon ja sen menestymiseen. Tunteet vaikuttavat päätöksiin ja käyttäytymiseen ja toisaalta päätökset ja käyttäytyminen vaikuttavat tunteisiin. Hajautetulla johtajuudella voidaan vahvistaa tunteita ja sitä kautta vaikuttaa verkoston tuloksiin. Johtajan verkostoon tuomat positiiviset tunteet toimivat vauhdittajana verkoston toiminnalle ja tuloksille. (Trivellato & Cristofoli & Galizzi & Sicilia & Steccolini 2023.)

Yhteiset tavoitteet

Lemaire ja Provan (2018) toteavat tutkimuksessaan, että alusta lähtien on ymmärrettävä erottaa verkoston organisaatioiden omat tavoitteet yhteisistä tavoitteista. Kollektiivinen toiminta on riippuvainen siitä, että jokainen jäsenorganisaatio työskentelee yhteisen tavoitteen eteen. Tämä edellyttää verkoston jäsenten välisiä laadukkaita suhteita, niiden varmistamista ja edistämistä yhteisen tavoitteen eteen. Nämä verkoston jäsenten väliset suhteet on nähtävä yhteistyösuhteena ja niitä on arvostettava. (Lemaire & Provan 2018.)

Yhteisen vision luominen kuuluu verkoston perustamisen vaiheeseen. Cepiku & Mastrodascio (2020) toteavat tutkimuksessaan sen vaikuttavan vahvasti verkoston suoriutuskykyyn ja se kuuluu verkoston perustamisen vaiheeseen, eli vaiheeseen, jossa organisaatiolähtöinen johtaminen on läsnä. Yhteisen vision luominen auttaa huomioimaan sekä organisaatioiden omat että yhteisen tavoitteen päämäärät. (Cepiku & Mastrodascio 2020.) Vahva verkostoidentiteetti, joka pohjautuu yhteiseen ymmärrykseen tavoitteista ja niiden vaikutuksista, on sidoksissa toimivaan ja menestyvään verkostoon. Vahva verkostoidentiteetti lisää positiivisia tunteita ja ne vaikuttavat verkoston suoriutuskykyyn. (Trivellato 2023.)

Sekä Cepiku & Mastrodascio (2020) että Lemaire & Provan (2018) ovat molemmat nostaneet jäsenten sitoutumisen tärkeäksi verkostojen toimivuuden ja menestyksen kannalta. Verkostojohtamisen ja verkoston hallinnan ensisijainen tavoite on varmistaa jäsenten panos ja sitoutuminen verkostoon, jotta saavutetaan organisaatioiden välinen yhteistyö. (Cepiku & Mastrodascio 2020; Lemaire & Provan 2018.)

Viestintä

Gernert ym. (2024) ovat nostaneet viestinnän ja verkoston vahvistamisen yhdeksi kokonaisuudeksi, joka edistää verkoston toimintaa. Myönteisenä pidettiin erilaisia tapoja, joilla tiedonvälitys oli mahdollista. Näitä tapoja olivat uutiskirjeet, henkilökohtaiset tapaamiset ja nettisivujen tieto. Erityisen tärkeiksi koettiin henkilökohtaiset tapaamiset ja haasteena koettiin verkoston tapaamisten toteutuminen vain verkossa etäyhteyksillä. (Gernert ym. 2024.)

Virallisten toimintamallien muodostaminen, kuten verkostokokouksien rakenne ja organisointi, tukee tehokkuuden optimointia. Lisäksi on tärkeää laatia oma viestintä- ja osallistamisstrategia. (Haines ym. 2018.) Virallisten viestinnän muotojen lisäksi Wachhaus

(2023) nosti tutkimuksessaan epävirallisen viestinnän esiin. Sen avulla verkoston jäsenillä on mahdollisuus olla yhteyksissä ja jakaa tietoa tehokkaasti ja joustavasti. Epävirallinen viestintä ei kuitenkaan vähennä virallisen viestinnän tärkeyttä. (Wachhaus 2023.)

5.2 Onnistumisen edellytyksiä verkostojohtamisessa

Scoping-katsauksen toinen tutkimuskysymys oli *Mitkä asiat vaikuttavat verkostojohtamisen onnistumiseen julkisessa organisaatiossa?* Scoping-katsaukseen valittujen tutkimusartikkeleiden perusteella verkostojohtamisen onnistumisen keinoista muodostui viisi yläluokkaa: joustavat johtamismenetelmät, luottamus, osallistaminen, verkoston hallintataidot ja verkoston koordinointi. Alaluokkia muodostui yhteensä 15.

Taulukko 5. Onnistumisen edellytyksiä verkostojohtamisessa

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Erilaiset verkostot	Joustavat johtamismenetelmät	Verkostojohtamisen onnistumisen keinot
Jaettu johtajuus		
Johtajuus toiminnoissa		
Johtamiskäyttäytyminen		
Avoimuus	Luottamus	
Myönteinen ilmapiiri		
Myönteiset kokemukset		
Osallistamisen merkitys	Osallistaminen	
Osallistamisstrategia		
Yhdessä kehittäminen		
Verkoston hallinta	Verkoston hallintataidot	
Johtamisen ja lähestymistapojen yhdistäminen		
Joustavuus		
Koordinaattori	Verkoston koordinointi	
Organisointi		

Joustavat johtamismenetelmät

Verkoston johtajan tulee ymmärtää oman verkoston kulttuuri ja valita oma johtamiskäyttäytyminen sen mukaan, jotta mahdollistetaan onnistunut ja menestyksenkäs verkosto. Verkoston menestykseen eri riittä pelkästään johtajuuskeskeinen näkemys, vaan on osattava ottaa huomioon erilaiset verkostot. (Cristofoli ym. 2020; Cristofoli ym. 2021.)

Cepikun & Mastrodascion (2020) tutkimuksen tuloksissa todetaan, että johtamiskäyttäytymisellä voidaan vaikuttaa verkoston menestykseen. Heidän tutkimuksessaan huomioituilla organisaatio-, tehtävä- ja ihmislähtöisillä johtamiskäyttäytymisillä on vaikutusta verkoston suorituskykyyn verkoston elinkaaren eri vaiheissa. Vaikuttavimmin suorituskykyyn vaikutti organisaatiolähtöinen johtamiskäyttäytyminen, vaikka se ei ollut keskimäärin eniten käytetty tutkimuksen mukaan. Organisaatiolähtöinen johtamiskäyttäytyminen liittyy vahvasti verkoston perustamiseen, kun taas ihmislähtöinen ja tehtävälähtöinen olivat vaikuttavimmat verkoston toiminnassa. (Cepiku & Mastrodascio 2020.)

Verkostojohtaminen edellyttää verkoston johtajalta aktiivista ohjausta silloin, kun verkoston jäsenet eivät tunnista keskinäistä riippuvuutta tai ovat löyhästi yhteydessä toisiinsa. Ohjaus ja kannustaminen yhteistyöhön tukee tehokasta toimintaa (Lemaire & Provan 2018; Cristofoli ym. 2021). Johtaminen voi tapahtua myös prosessien ja käytännön tasolla, eikä välttämättä yksilön tai kahdenkeskisen suhteen tasolla (Cristofoli ym. 2021). Kun verkoston johtaja jakaa vastuuta verkoston johtamisesta jäsenille, vapautuu samalla verkoston johtajalle aikaa niille suhteille, joissa tarvitaan enemmän johtamista. Kun verkostolla on hyvät ja tiiviit yhteydet jäseniin, menestyvät ne ilman verkoston johtajaa. Tällöin johtajuus virtaa vuorovaikutuksen ja suhteiden kautta. (Cristofoli ym. 2021.)

Haines ym. (2018) tutkimuksen mukaan joustavuuden lisäksi verkoston johtajalta vaaditaan johtamisen ja verkoston eteenpäin viemisen taitoja. Karismaattinen ja visionääriinen johtajuus muodostui ratkaisevaksi tekijäksi onnistuneissa verkostoissa. (Haines ym. 2018.)

Luottamus

Tutkimuksessaan tunteiden merkityksestä verkostojohtamisessa Trivellato ym. (2023) nostavat esiin luottamuksen ja sen tärkeyden niin verkoston menestymisen kuin sen toimivuudenkin kannalta. Myönteiset ihmissuhteet ja sitoutuminen kasvattavat luottamusta. Lisäksi aloitteellisuus ja avoimuus lisääntyvät positiivisten kokemusten ja suhteiden myötä. Tutkimuksessa mukana olevien kahden menestyneen verkoston luottamus oli korkealla, johtuen myönteisistä ihmissuhteista sekä yhteisistä ponnisteluista verkoston eteen. (Trivellato ym. 2023.) Luottamus on perusta verkoston organisaation välisille suhteille ja sen rakentaminen sekä ylläpitäminen on keskeistä verkoston toiminnalle ja luo onnistumisia (Lemaire & Provan 2018).

Osallistaminen

Verkoston jäsenten osallistamisella saadaan aikaan onnistumisia verkostojohtamisessa. Aloitustapahtuma, johon kaikki organisaation jäsenet osallistuvat, on hyvä tapa tutustua toisiin jäseniin. Aloitustapahtuman lisäksi sidosryhmien mukana oleminen mahdollistaa verkoston kehittymisen haluttuihin tavoitteisiin. (Gernert ym. 2024.) Osallistava päätöksenteko on edellytys verkoston luottamuksen rakentamiselle ja yhteistyön edistämiselle. Liian laaja osallistaminen verkostossa voi toisaalta olla haitaksi ja estää päätöksentekoa ja sen myötä verkoston tehokkuutta. (Romiti ym. 2020.) Osallistamisstrategian virallistaminen tukee verkostojen tehokkuuden optimointia (Haines ym. 2018).

Verkoston hallintataidot

Systemaattinen ja tavoitteellinen verkoston hallinta on tärkeää verkoston suorituskyvyn ja kehittämisen kannalta (Gernert ym. 2024; Cristofoli ym. 2020). Verkoston hallinta ja johtajuus, joissa on huomioitu strategiset ja operatiiviset elementit verkoston organisaatioiden tasolla, vaikuttavat verkoston menestykseen. Siksi tehokkuuden optimoimiseksi on hyvä luoda strategisia elementtejä. Vahva johtajuus sekä ylhäältä alas (top down) ja alhaalta ylös lähestymistapojen (bottom up) yhdistäminen tuo menestystä verkostoissa. (Haines ym. 2018.) Verkoston hallintataidot vaativat joustavuutta ja verkoston on saavutettava tasapaino tehokkuuden ja osallistamisen välillä sekä tavoitteiden saavuttamiseksi joustavuuden ja vakauden välillä. Tämä vaatii verkostojohtamiselta verkoston hallintataitoja. (Romiti ym. 2020.)

Verkoston koordinointi

Verkoston johtajalla on keskeinen rooli verkostojohtamisen suunnittelussa ja toteutuksessa ja hän myös vaikuttaa verkoston kehitykseen, tehokkuuteen ja jäsenten osallisuuteen (Gernert ym. 2024; Romiti ym. 2020). Verkoston johtajan rooliin tarvitaan ammattitaitoinen henkilö, joka vaikuttaa niin sisäisesti kuin ulkoisesti legitiimiyden hallintaan, sillä todellinen toiminta ja tulokset pohjautuvat tähän (Romiti ym. 2020). Haines ym. (2018) nostivat lisäksi verkoston organisoinnin tärkeäksi tehokkuuden optimoinnissa. Verkostokokousten ja organisoinnin tekeminen viralliseksi tukee verkoston koordinoitua. (Haines ym. 2018.)

5.3 Verkostajohtajan ominaisuudet

Scoping-katsauksen sisällönanalyysiä tehdessä tuloksista nousi esiin kolmas pääluokka, monitaitoinen verkoston johtaja. Pääluokka muodostui kahdesta yläluokasta, joita ovat ammatillinen pätevyys ja ihmissuhdetaidot. Alaluokkia muodostui 6.

Taulukko 6. Verkostokoordinaattorin ominaisuudet

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Asiantuntemus	Ammatillinen pätevyys	Monitaitoinen verkoston johtaja
Menetelmäosaaminen		
Johtajuus		
Vuorovaikutustaidot	Ihmissuhdetaidot	
Sosiaalisuus		
Itseluottamus		

Ammatillinen pätevyys

Gernert ym. (2024) tutkimuksen haastatteluissa nousi vahvasti esiin asiantuntemus, kun oli kyse verkostopäällikön vaadittavista osaamisalueista. Verkoston johtaja työskentelee verkoston eri osa-alueiden rajapinnassa, jonka vuoksi ammattitaito ja menetelmäosaaminen ovat tärkeitä ominaisuuksia. Rakenteellinen organisointi, työpaikkaterveyden edistämisen tarjonta ja poikkileikkaavat tehtävät olivat tutkimuksen mukaan verkoston johtajalta tarvittavia toimia. Ammatillisten taitojen hallitseminen on edellytys tehokkaalle verkostojohdamiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle. (Gernert ym. 2024.) Verkostajohtajan asenne, johtajuus sekä kliininen auktoriteetti lisäävät luotettavuutta ja ne tunnustettiin Romiti ym. (2020) tutkimuksessa verkoston tärkeiksi elementeiksi (Romiti ym. 2020).

Ihmissuhdetaidot

Verkoston johtajan ihmissuhdetaitoja, kuten sosiaalisuus, ystävällisyys, empatia ja avoimuus, pidettiin välttämättöminä organisaatioiden välisen verkoston kehittämisessä ja hallinnassa. Vahvat sosiaaliset suhteet verkoston johtajaan auttavat vakuuttamaan jäsenet yhteistyön kannattavuudesta ja arvokkuudesta sekä auttavat helpottamaan tiettyjä välttämättömiä suhteita, mitkä eivät toteutuisi itsestään. Verkoston johtajalta vaaditaan tasapainottelua spontaanien vuorovaikutusten edistämisen ja tiettyjen suhteiden kehittämisen välillä. (Lemaire & Provan 2018.)

Gernert ym. (2024) tutkimuksen tuloksissa ihmissuhdetaitoja pidettiin myös välttämättöminä organisaatioiden välisen verkoston kehittämisessä ja hallinnassa. Se vaatii verkoston johtajalta sosiaalisia ja itsehallinnan taitoja. Sosiaaliseen kompetenssiin luokiteltiin itsevarmuus, taito käsitellä konflikteja ja kritiikkiä, taito verkostoitua, viestintätaidot sekä motivaattorina oleminen. Itsehallinnan kompetenssiin luokiteltiin ystävällisyys, joustavuus, sitoutuminen, itsenäisyys ja vastuunotto. (Gernert ym. 2024.)

Tutkimukseen valittujen artikkelien aineistosta nousi yhdistävä luokka, joka on tehokas verkostojohdaminen, joka on kuvattu taulukossa 9.

Taulukko 7. Pääluokat ja yhdistävä luokka

PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Huomioitavat asiat verkostojohdamisessa	Tehokas verkostojohdaminen
Verkostojohdamisen onnistumisen keinot	
Monitaitoinen verkoston johtaja	

Scoping-katsauksessa yhdistävän luokan muodostaa kolme pääluokkaa. Nämä pääluokat olivat huomioitavat asiat verkostojohdamisessa, verkostojohdamisen onnistumisen keinot sekä monitaitoinen verkoston johtaja.

6 Pohdinta

6.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisella verkostojohdamisella saavutetaan onnistumisia julkisessa organisaatiossa. Opinnäytetyö toteutettiin scoping-kirjallisuuskatsauksena. Aineistohakuja tehdessä huomattiin selkeä aikakaudellinen trendi aiheen ympärillä. Tutkittua tietoa on saatavilla enemmän 2000-luvun alusta, mutta viimeisen viiden vuoden ajalta huomattavasti vähemmän. Mukaan valikoituneet tutkimusartikkelit käsitelivät verkostojohdamista erilaisista näkökulmista käsin. Tästä huolimatta tutkimuksista nousseet havainnot olivat saman suuntaisia ja tukivat toisiaan. Huomattavaa oli, ettei aiheesta löytynyt opinnäytetyöhön sopivaa suomalaista tieteel-

listä tutkimusta, vaikka sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus on hyvin tuore muutos julkisella puolella. Aihe on kuitenkin ollut esillä suomalaisissa julkisissa organisaatioissa ja jonkin verran aiheesta on kirjoitettua tietoa mutta ei tutkimusartikkeleita. Scoping-katsaukseen otettiin mukaan vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita, eikä mukaan valikoitunut harmaata kirjallisuutta.

Opinnäytetyön haasteena oli tutkitun tiedon vähäisen määrän lisäksi sisällönanalyysin luokitteluvaihe, sillä tutkimuskysymykset olivat hyvin lähellä toisiaan. Osa tutkimusaineiston tuloksista vastasi molempiin kysymyksiin, jonka vuoksi luokittelu oli aikaa vievää työvaihe. Verkostojohtamisessa huomioitavat asiat sekä onnistumisen keinot ovat osittain samoja, ja niiden ympärillä verkoston johtaja tekee töitä. Ne keinot, joilla saadaan onnistumisia, on hyvä huomioida jo verkostoa perustaessa. Tästä haasteesta huolimatta tutkimuksen aineistosta nousi selkeästi esiin kolmas pääluokka, joka haluttiin nostaa opinnäytetyön tuloksiin vaikkei se vastaa suoraan tutkimuskysymyksiin. Kolmas pääluokka muodostui verkostojohtajan ominaisuuksista, monitaitoisesta verkostojohtajasta.

Verkostot ovat erilaisia, osa suunniteltuja ja osa satunnaisia. Molemmissa hallintorakenne on merkityksellinen, vaikka hallintamenetelmät eivät ole samanlaisia kaikissa verkostoissa. Kun nämä asiat tiedostetaan, on mahdollista saada verkosto menestymään ja luoda onnistumisia. Kuuden tutkimuksen tuloksissa nousi esiin se, että verkoston hallinta on verkostojohtamisessa keskeinen tekijä, kun tavoitellaan verkoston menestystä (Cepiku & Mastrodascio 2020; Cristofoli ym. 2020; Gernert ym. 2024; Haines 2018; Romiti ym. 2020; Wachhaus 2024). Osa verkostoista perustetaan tietoisesti ja hyvin tarkkaan suunnitellusti, ja osa muodostuu luonnollisesti. Molemmissa tapauksissa on tärkeä huolehtia verkoston hallintorakenteesta sekä hallinnasta. Hallintorakenteen ja sen myötä hallinnan puuttuminen vaikeuttaa verkoston koordinoitua ja johtamista (Wachhaus 2024). Verkostojohtamisessa tulee huomioida erilaiset verkostot sekä verkostoissa oleva kulttuuri, ja sen mukaan miettiä sopivat verkoston hallintamenetelmät (Cristofoli ym. 2020). Verkosto elää koko ajan ja muuttuu elinkaarensa eri vaiheissa. Verkoston hallintorakenteella on vaikutusta verkoston kykyyn vastata erilaisiin jännitteisiin ja sen puuttuminen haastaa tavoitteiden saavuttamista (Romiti ym. 2020). Lisäksi erilainen johtaminen sopii verkoston elinkaaren eri vaiheisiin, mikä tuli ilmi Cepi- kun & Mastrodascion (2020) tutkimuksessa.

Yhteinen tavoite on koko ajan päämääränä, unohtamatta jokaisen verkoston organisaation omia tavoitteita. Yhteistyön merkitys on valtava. Jotta tämä kaikki onnistuu, tulee verkostolla olla hallintorakenne. Verkostot eivät ole hierarkkisia mutta usein ne

muodostuvat hierarkkisista organisaatioista, jollaisia julkiset organisaatiot useimmiten ovat. Verkostojohtamisella pyritään vaikuttamaan horisontaaliseen yhteistyöhön, kun taas verkoston jäsenorganisaatiot toimivat enemmän vertikaalisesti. Verkoston orkestroinnilla voidaan vaikuttaa verkoston yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä samaan aikaan pyrkiä estämään verkoston organisaatioiden formalisoituminen (Cremers ym. 2024).

Verkostojohtamisessa koordinoidaan koko verkoston toimintaa, ylläpidetään suhteita verkoston jäsenten välillä sekä motivoidaan heitä. Huolehditaan viestinnästä ja kaikkien osallistamisesta sekä rakennetaan koko ajan luottamusta verkoston jäsenten välillä. Tutkimuksissa nousi esiin viestinnän toteuttamisen suunnittelu, esimerkiksi verkoston viestintästrategia, jonka avulla jokainen tietää kenen vastuulla viestintä on missäkin tilanteessa. Tiedonvälitys ja viestintä vahvistavat verkostoa ja se usein on verkoston johtajan tehtävä. Epävirallista viestintää se ei poista, ja se onkin keino pitää verkoston eri jäsenet yhteydessä joustavasti sekä luoden lisää tehokkuutta tekemiseen. (Gernert ym. 2024; Haines ym. 2018; Wachhaus 2023.)

Opinnäytetyön tulosten perusteella verkoston johtajalta edellytetään ja vaaditaan monitaitoista johtajuutta. Johtaminen, asiantuntemus verkostosta, vuorovaikutustaidot, sosiaaliset suhteet ja itseluottamus ovat asioita, joita verkoston johtajan tulee hallita. Verkoston johtaja kuuntelee verkostoa herkällä korvalla, reagoi muutoksiin ja sopeuttaa omaa toimintaansa juuri sen hetkisen tarpeen mukaan. Se verkoston johtajan käyttäytymismalli, joka sopii verkoston perustamisvaiheeseen, ei välttämättä tuota tulosta myöhemmin. Tilanteet voivat muuttua nopeasti ja verkostojohtamisen tulee joustavasti sopeutua erilaisiin verkostoihin ja muuttuviin tilanteisiin (Cepiku & Mastrodascio 2020). Sopiva johtamismenetelmä riippuu verkostosta, niiden elinkaaren eri vaiheista, verkoston tavoitteista ja verkoston hallinnasta. Ei ole yhtä oikeaa johtamismenetelmää ja yksilöllinen johtajuus voi olla paras vaihtoehto (Cristofoli ym. 2021). Se ei kuitenkaan poista sitä, etteikö verkostojohtamisessa voida muodostaa erilaisia toimintamalleja tiettytyypisiin tilanteisiin. Verkostojen johtaminen on tärkeää, tapahtui se missä muodossa tahansa. Sen avulla voidaan hallita jännitteitä verkoston ja organisaatioiden välillä. (Cremers ym. 2024.)

Myönteinen ilmapiiri ja ihmissuhteet luovat pohjaa onnistuneelle verkostojohtamiselle. Se kasvattaa luottamusta verkostossa. Verkoston johtajan omat tunteet ovat tässä suuressa roolissa. Trivatello ym. (2023) tutkivat tunteiden vaikutuksia verkoston onnistumiseen ja tutkimuksen tulokset vahvistavat, että positiivisilla tunteilla on myönteisiä vaikutuksia verkoston suorituskykyyn ja tehokkuuteen. Verkoston johtajan tulee huomioida

miten hän tuo omia tunteitaan esiin ja millaiset niiden vaikutukset voivat olla. (Trivatello ym. 2023.) Verkostojohtamisessa tulee osallistaa jäseniä jatkuvasti ja verkoston johtajan tulee hallita tiettyjä asioita, muun muassa erilaiset johtamismenetelmät, viestintä, verkoston hallinta, koordinointi ja vuorovaikutus. Verkostojohtajan tulee olla ammatillisesti pätevä ja asiantunteva ja lisäksi hallita sosiaaliset suhteet. Verkostojohtamisessa tulee huomioida näiden lisäksi se, miten verkoston johtajan mukanaan tuomat tunteet vaikuttavat verkostoon.

Verkoston koordinointi edellyttää monia kompetensseja verkoston johtajalta. Verkoston johtajalta vaaditaan erilaisia taitoja verkoston elinkaaren eri vaiheissa ja hänellä on keskeinen rooli jäsenten osallistamisessa ja verkoston tehokkuudessa. Verkoston johtajan rooliin tarvitaan ammattitaitoinen henkilö, jolla on ihmissuhdetaidot hallussa (Gernert ym. 2024; Lemaire & Provan 2018; Romiti ym. 2020). Verkoston johtajan tulee osata johtaa, motivoida ja innostaa verkostoa. Verkoston johtajalla tulee olla hallussa viestintätaidot ja kykyä johtamaan verkostoa kohti yhteisiä tavoitteita. Verkoston johtajan roolia ovat myös tutkineet Lehto, Pitkänen & Aitoniemi (2019) tutkimuksessaan kolmannen sektorin johtajien näkemyksiä verkostojohtajan roolista. Tutkimuksen tuloksissa nousi verkostojohtajalta vaadittavat ydinkompetenssit, jotka olivat ihmisten johtamisen taidot, kyky inspiroida ja motivoida. (Lehto ym. 2019.) Tämä tukee tuloksissakin esiin nousutta verkoston johtajan monitaitoista johtajuutta.

Tutkimusten tulosten perusteella ei ole yhtä oikeaa verkostojohtamisen tapaa. Verkostojohtaminen tulee sopeuttaa kunkin verkoston jäsenorganisaatioiden tavoitteiden, verkoston elinkaaren, ammatillisen ympäristön, verkoston kulttuurin, toimijoiden välisten suhteiden sekä yhteisten tavoitteiden mukaan. Tärkeintä verkostojohtamisessa on verkoston tunteminen, joustavuus, luottamus, vuorovaikutus ja yhteiset tavoitteet. Heti verkoston suunnittelussa on tärkeä tutustuttaa verkoston jäsenet toisiinsa, sillä sen myötä verkostojohtamisella saadaan sitoutettua jäsenet kohti yhteistä tavoitetta.

6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyössä on noudatettu Hyvän tieteellisen käytännön (TENK) ohjeistuksia. Opinnäytetyön prosessi on läpinäkyvä ja se noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta, vastuunkantoa ja arvostusta eli hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Tässä opinnäytetyössä ei tarvita eettistä ennakkoarviointia sillä kirjallisuuskatsaus ei täytä eettisen ennakkoarvioinnin perusteita eikä opinnäytetyössä tutkita ihmisiä. (TENK 2023: 11–13.)

Hyvän tieteellisen käytännön periaatteista nousevat kirjallisuuskatsauksen eettiset lähtökohdat. Kirjallisuuskatsaukseen valitaan sellaiset menetelmät, jotka soveltuvat tietolähteisiin ja aineistoon ja siinä tutkitaan muiden tutkijoiden tekemiä tutkimuksia, jolloin rehellisyys ja vilpittömän toiminta korostuu. Kirjallisuuskatsauksen eettinen toiminta vaatii toteutuakseen sen, että opinnäytetyöprosessin aikana vierellä kulkee luotettavuus, läpinäkyvyys, laadun arviointi ja pyrkimys uuden tiedon tuottamiseen suunnitellulla tavalla. Erilaiset ongelmat tulee myös tuoda esiin, kun arvioidaan kirjallisuuskatsausta. (Viikka 2023: 99–100.) Tutkittu tieto vääristyy, mikäli siihen kohdistuu vilppiä. Vilppi on hyvän tieteellisen käytännön vakavin loukkauksen muoto. Se heikentää tuloksia ja johtaa harhaan tiedeyhteisöä. (TENK 2023: 17.)

Kun kirjallisuuskatsauksessa huomioidaan eettisyys koko ajan, tukee se tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Lähdeviitteet ovat merkitty asianmukaisesti ja jokainen lähde löytyy lähdeluettelosta. Tuloksien kohdalla on kiinnitetty huomiota kriittiseen arviointiin. Kun kyseessä on tieteellinen tutkimus, ei omia mielipiteitä voi tuoda tässä kohdin esiin ja johtopäätökset pohjautuvat tuloksiin. Se kuvastaa puolueetonta otetta tutkimukseen ja kertoo tutkimuksen perustuvan tieteellisiin faktoihin. Luvaton lainaaminen eli plagiointi on poissuljettu opinnäytetyössä ajamalla työ Turnitin- ohjelman läpi.

Merkittävä luotettavuuteen vaikuttava tekijä on aineiston käsittely. Siinä kiteytyy koko tutkimuksen kannalta oleellimmat luotettavuuden tekijät, kuten aineiston vastaaminen tutkimuskysymyksiin, onko tutkimus ollut läpinäkyvää ja onko tutkimus toistettavissa. (Kangasniemi & Pölkki 2016: 91.) Tarkka kuvaus tutkimuksen kaikista vaiheista tukee luotettavuuden osoittamista (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009: 232).

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymykset on huolella mietittyjä ja määriteltyjä. Opinnäytetyössä tutkittava aihe pohjautuu jo olemassa olevaan tutkimustietoon ja aihetta on tutkittu ulkomailla. Käytettyjä lähteitä ja tutkimukseen valittuja tutkimusartikkeleita on arvioitu kriittisesti. Kaikki mukaan valitut tutkimusartikkelit ovat vertaisarvioituja ja löytyvät scoping-katsauksessa käytetyistä viidestä tietokannasta.

Scoping-katsaukseen mukaan valittujen tutkimusartikkeleiden hakustrategia on huolellisesti kerrottu ja kuvattu Prisma Flow Chart-kaaviolla ja tämän vuoksi haku on toistettavissa. Haku on ollut systemaattista. Tässä opinnäytetyössä ei lopulta käytetty harmaata kirjallisuutta, vaikka scoping-katsaus siihen mahdollisuuden antaakin.

Sisäänotto- ja poissulkukriteerit ovat tarkkaan mietittyjä. Scoping-katsauksessa päädyttiin hakemaan pelkästään englanninkielisiä artikkeleita. Haut rajattiin koskemaan Eurooppaa, Yhdysvaltoja ja Australiaa. Tämän rajauksen avulla pyrittiin etsimään tutkimusartikkeleita hyvinvointivaltioista, joissa on käytössä julkisia sosiaali- tai terveydenhuollon palveluita. Valittua tutkimusaihetta, verkostojohtamista, on tutkittu enemmän 2000-luvun taitteessa. Scoping-katsauksen haut rajattiin koskemaan lähivuosia, jotta tieteellinen tutkimus aiheesta olisi mahdollisimman hyvin hyödynnettävissä nykypäivänä. Luotettavuutta tukee katsaukseen valittujen tutkimusartikkelin määrä. Scoping-katsaukseen valittuja tutkimusartikkeleita oli yhteensä kymmenen.

Laadunarviointi suoritettiin jokaiselle kymmenelle tutkimusartikkelille Hawkerin cheklisin avulla. Hawker valikoitui arviointimenetelmäksi sen vuoksi, kun tutkimusartikkeleissa oli käytetty erilaisia menetelmiä. Moni tutkimus oli monimenetelmätutkimuksia, minkä vuoksi JBI (Joanna Briggs Instituutti) ei ollut sopiva. Arviointia tehdessä eettisten kysymysten käsittely nousi esiin heikkona. Eettisyyttä ei välttämättä ollut juurikaan käsitelty. Eettisiä kysymyksiä sivuttiin teksteissä, mutta varsinaista omaa kappaletta niille ei ollut.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty tekoälyä käännöstyössä. Käännösohjelma DeepL on ollut tarpeellinen, jotta on esimerkiksi saatu varmuus käytettävien käsitteiden merkityksestä. Samoja englanninkielisiä käsitteitä on käytetty tutkimusartikkeleissa, mutta toisinaan niiden tarkoitus on ollut hieman eri riippuen kontekstista. Opinnäytetyön sisällöstä vastaa tekijä itse. Metropolian tietoinformaattikko suositteli lisäksi Keenious- hakutyökalua tutkimusartikkelien hakuun. Tekoälypohjainen Keenious ei kuitenkaan tuottanut tulosta tutkimusartikkelien haussa, joten ne suoritettiin tietokantojen sekä Google Scholarin avulla.

6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella verkostojohtamisessa tulee huomioida verkoston hallintorakenne, viestinnän suunnittelu ja erilaiset johtamisen menetelmät. Onnistumisia verkostojohtamisessa tuovat erilaisiin verkostoihin sovelletut joustavat johtamismenetelmät, luottamus, osallistaminen, verkoston koordinointi sekä taito hallita verkostoa. Verkoston johtajalta edellytetään monitaitoista johtajuutta, mikä pohjautuu ammatilliseen pätevyyteen ja ihmissuhdetaitoihin. Nämä kolme kokonaisuutta, huomioitavat asiat verkostojohtamisessa, verkostojohtamisen onnistumisen keinot sekä verkostojohtajan ominaisuudet, muodostavat tehokkaan verkostojohtamisen julkisessa organisaatiossa.

Hyvä ja onnistunut verkostojohtaminen on joustavaa, muutokseen reagoivaa ja herkästi tilanteen mukaan elävää johtamista. Sitä voisi kuvata sanalla ameebamainen. Lisäksi se vaatii verkoston johtajalta monenlaisia ammatillisia ja sosiaalisia taitoja mutta myös kykyä sopeuttaa niitä tilanteen mukaan. Oikeastaan voidaan todeta, että kaikki verkostojohtamisessa huomioitavat asiat, onnistumisen keinot ja verkoston johtajan ominaisuudet ovat sidoksissa toisiinsa, limittyvät toisiinsa ja siten vaikuttavat kaikki toisiinsa. Aivan kuin verkostotyössä, yksikään näistä edellä mainituista ei toimi yksinään, vaan kaikki ovat mukana yhteisen tavoitteen toteuttamisessa

Tämä opinnäytetyöprosessi on tuonut esiin sen, kuinka moninainen ja monimutkainen verkostojohtamisen kokonaisuus voi olla. Siinä pitää huomioida yhteiset tavoitteet mutta myös jokaisen organisaation omat tavoitteet. Toimintaympäristöt ovat muuttuvia, jonka vuoksi verkostojohtamiselta vaaditaan joustavuutta ja eri tilanteisiin sopeutuvaa johtamista. Verkostot ovat erilaisia, joten erilaisia tapoja toteuttaa verkostotyötä tulee ymmärtää ja hyödyntää. Koko toiminnan ajan verkostojohtamisessa tulee ylläpitää luottamusta, sitoutumista, vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Viestintä kulkee koko ajan mukana ja erityisen tärkeäksi tuloksissa nousi paikan päällä olevat tapaamiset. Verkostoa on tärkeä suunnitella, osata hallita ja koordinoita. Verkoston johtajalta vaaditaan ammatillista pätevyyttä johtamisesta mutta myös verkoston kontekstista. Ilman sosiaalisia taitoja ei verkostoa voi johtaa. Verkoston johtajan tulee olla taitava ihmissuhdetuntija. Pitää osata tunnustella tilannetta, milloin vaaditaan enemmän ohjausta ja milloin tulee siirtyä hieman taka-alalle - kyseessä on taitolaji.

Hyvinvointialueen tai julkisen organisaation pirstaleisuutta voidaan vähentää muodostamalla verkostoja eri siilojen välille. Kun siilojen väliset ”harmaat” alueet saadaan kalettua verkostojen ja verkostojohtamisen avulla, sujuvoittaa se pitkien prosessien ja ongelmatilanteiden nopeampaa selvittelyä sekä sen avulla saadaan tehostettua toimintaa sekä tehtyä siitä asiakasystävällisempää.

Hyvinvointialueet ovat olleet nyt toiminnassa runsaat kaksi vuotta. Osa hyvinvointialueista tekee kovasti töitä alijäämän kattamiseksi vuoteen 2026 mennessä mutta sopeutustoimet eivät välttämättä riitä. Tämän takia osa hyvinvointialueista voi joutua arviointimenettelyn piiriin ja lopputuloksena saattaa olla esimerkiksi hyvinvointialueiden yhdistämistä. Silloin jos koskaan tarvitaan hyvää verkostoitumista, verkostotyötä ja verkostojohtamista. Tämän lisäksi maailman tilanteen epävakaus ja Suomen valtion vaikea taloustilanne on ajanut ihmisiä entistä tiukemmille taloudellisesti. Taloudelliset vaikeudet lisäävät muutakin avun tarvetta, jolloin viranomaisten tekemää yhteistyötä tarvitaan enemmän, jotta tarvittava tuki ja apu voidaan taata kaikille.

Kiinnostava jatkotutkimusaihe olisi verkostotyön hyödyntäminen ja verkostojohtamisen vaikutus hyvinvointialueilla ja myös selvittää, onko verkostotyöllä ja sen johtamisella vaikutusta hyvinvointialueiden taloudelliseen tilanteeseen. Lisäksi jo olemassa olevien hyvinvointialueiden verkostojen osalta voisi tutkia sekä verkoston jäsenten että johtajien näkemyksiä ja kokemuksia verkostojohtamisesta. Yksi hyvä näkökulma voisi olla hybridityön soveltaminen verkostoissa ja niiden johtamisessa. Tulevaisuuden tutkimuksessa on mahdollista hyödyntää tekoälyä. Tekoälyn avulla voitaisiin analysoida tulevaisuuden tutkimusten tuloksia ja tulosten perusteella tekoälyä käyttäen ennustaa esimerkiksi verkostojen kehitystä. Tekoälyä voisi myös hyödyntää verkostojen viestinnässä. Tekoälyä käytettäessä tutkimuksissa tulee huomioida eettisyys ja tekemisen läpinäkyvyys ja lisäksi siihen tulee suhtautua kriittisesti.

Tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta on tarkoitus miettiä, millä tavoin tuloksien tuoma tietoa voidaan hyödyntää hyvinvointialueella. Tätä kehittämistä voisi työstää esimerkiksi työpajojen muodossa, jolloin saadaan tutkimustuloksia yhdistettyä käytännön työhön ja sitä kautta löytää sopivimmat keinot verkostojohtamiselle hyvinvointialueella. Tätä kehittämistyötä olisi mielestäni tärkeä tehdä eri yksiköissä ja palveluissa, eikä pelkästään isommassa kuvassa organisaatioiden tasolla. Tämä vaatii julkisella sektorilla työtä, sillä lainsäädäntö ja byrokraattisuus tuovat omat rajoitteet ja hidasteet yhteistyölle. Hallintorakenteiden monimutkaisuus sekä poliittiset vaikutukset haastavat yhteistyötä, mutta yhteisen vision, verkoston koordinoinnin, luottamuksen, vuorovaikuttamisen ja kärsivällisyyden avulla tehokas verkostojohtaminen on mahdollista julkisella sektorilla.

Lähteet

Cepiku, Denita & Mastrodascio, Marco 2020. Leadership and performance in inter-municipal networks. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management* 32 (2). 177–196.

Cremers, Dimitri & Mannak, Remco S. & Goedee, John & Raab, Jörg & Pemberton, Antony & Groenink, Casper C 2024. The influence of network orchestration and organizational formalization on goal orientation in public service delivery networks: an experimental study. *Public Management Review* 26 (5). 1383–1404.

Cristofoli, Daniela & Martini, Mattia & Trivellato, Benedetta & Cavenago, Dario 2020. Management and culture in successful networks. *The International Journal of Public Sector Management* 33 (4). 381–400.

Cristofoli, Daniela & Trivellato, Benedetta & Sancino, Alessandro & Maccio, Laura & Markovic, Josip 2021. Public network leadership and the ties that lead. *Journal of Management and Governance* 25 (1). 251–274.

Elo, Satu & Kajula, Outi & Tohmola, Anniina & Kääriäinen, Maria 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 33 (4). 215–225. <<https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>>. Viitattu 3.1.2025.

Gernert, Madeleine & Fohr, Gabriele & Schaller, Andrea 2024. Network development in workplace health promotion – empirically based insights from a cross-company network promoting physical activity in Germany. *BMC Public Health* 24 (1). 1560.

Hawker, Sheila & Payne, Sheila & Kerr, Christine & Hardey, Michael & Powell, Jackie 2002. Appraising the Evidence: Reviewing Disparate Data Systematically. *Qualitative Health Research* 2002 12 (9). 1284-1299.

Haines, Mary M & Brown, Bernadette & D'Este, Catherine A & Yano, Elizabeth M & Craig, Jonathan C. & Middleton, Sandy & Castaldi, Peter A. & Pollock, Carol A & Needham, Kate & Watt, William H. & Elliott, Elizabeth J & Scott, Anthony & Dominello, Amanda & Klineberg, Emily & Atkinson, Jo-An & Paul, Christine & Redman, Sally 2018. Improving the quality of healthcare: a cross-sectional study of the features of successful clinical networks. *Public Health Research & Practice* 28 (4).

Hirsjärvi, Sinikka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjota. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hyvinvointialueiden tehtävät ja toiminta. Valtiovarainministeriö. <<https://vm.fi/hyvinvointialueiden-tehtavat-ja-toiminta>>. Viitattu 21.5.2024.

Hyvinvointialueet. Sosiaali- ja terveysministeriö. Päivitetty 10.11.2023. <<https://stm.fi/hyvinvointialueet>>. Viitattu 21.5.2024.

Imperial, Mark T. & Johnston, Erik & Pruett-Jones, Melinda & Leong, Kirsten & Thomsen, Jennifer 2016. Sustaining the useful life of network governance: life cycles and developmental challenges. *Frontiers in Ecology and the Environment* 14 (3). 135–144. <<https://esajournals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/fee.1249>>. Viitattu 2.2.2025.

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

Järvensivu, Timo & Nykänen, Katri & Rajala, Rika 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Versio 1.0 (30.12.2010). Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. <<https://docplayer.fi/799109-Verkostojohtamisen-opas-verkostotyöskentely-sosiaali-ja-terveysalalla.html>>. Viitattu 14.5.2024.

Kangasniemi, Mari & Utriainen, Kati & Ahonen, Sanna-Mari & Pietilä, Anna-Maija & Jääskeläinen, Petri & Liikanen, Eeva 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede* 25 (4). 291–301.

Laadunarviointi. Systemaattinen tiedonhaku. Päivitetty 25.3.2024. <<https://libguides.tuni.fi/systemaattinen-tiedonhaku/Laadunarviointi>>. Viitattu 26.5.2024.

Lehtiö, Leeni & Johansson, Elise 2016. Järjestelmällinen tiedonhaku hoitotieteessä. Teoksessa Stolt, Minna & Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.). Kirjallisuuskatsaukset hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja A73. Turku: Grano Oy.

Lehto, Kirsi & Pitkänen, Lotta & Autioniemi Jari 2019. Verkostojohtajan roolit ja kompetenssit kolmannen sektorin johtajien näkökulmasta. *Hallinnon tutkimus* 38 (4). 257–270. <<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98050/56017>>. Viitattu 19.4.2025.

Lemaire, Robin H. & Provan, Keith G 2018. Managing Collaborative Effort: How Simmelian Ties Advance Public Sector Networks. *The American Review of Public Administration* 48 (5). 379–394.

Niela-Vilén, Hannakaisa & Hamari, Lotta 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, Minna & Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.). Kirjallisuuskatsaukset hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja A73. Turku: Grano Oy.

Niiranen, Vuokko 2017. Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3.uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Peters, Micah D.J & Godfrey Christina & McInerney Patricia & Munn Zachary & Tricco Andrea C & Khalil, Hanan 2020 Chapter 10: Scoping- Reviews (2020). Teoksessa JBI Manual for Evidence Synthesis. Toim. Aromataris E & Lockwood C & Porritt K & Pilla B & Jordan Z & editors. Päivitetty 27.3.2024. <<https://jbi-global-wiki.refined.site/space/MANUAL/355862497>>. Viitattu 26.5.2024.

Prisma Statement 2024. PRISMA 2020 flow diagram for new systematic reviews which included searches of databases, registers and other sources. <<https://www.prisma-statement.org/prisma-2020-flow-diagram>>. Viitattu 1.1.2025.

Puustinen, Alisa 2017. Voiko verkostoa johtaa? Tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan yhteenkietoutuneesta luonteesta. Itä-Suomen yliopisto. Dissertations in Social Sciences and Business Studies; 149. Jyväskylä: Grano Oy. <<https://erepo.uef.fi/server/api/core/bitstreams/2c2a8f52-d661-43f8-8348-b1728e3004de/content>>. Viitattu 27.1.2025.

Romiti, Anna & Del Vecchio, Mario & Sartor, Gino 2020. Network governance forms in healthcare: empirical evidence from two Italian cancer networks. BMC Health Services Research 20 (1018). 1–16.

Salminen, Ari 2023. Mikä kirjallisuuskatsaus. Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin. Yliopiston raportteja 40. Vaasan yliopisto. <[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15470/978-952-395-081-8\(PDF\).pdf?sequence=2](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15470/978-952-395-081-8(PDF).pdf?sequence=2)>. Viitattu 27.5.2024

Siltanen, Hannele & Hamari, Lotta & Heikkilä, Kristiina & Marin, Kaisa & Parisod, Heidi & Holopainen, Arja 2023. Hoitosuosituksen laadinta – käsikirja suositustyöryhmille. Versio 3.0. Helsinki: Hoitotyön tutkimussäätiö.

Suhonen, Riitta & Axelin, Anna & Stolt, Minna 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, Minna & Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.). Kirjallisuuskatsaukset hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja A73. Turku: Grano Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

TENK 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. <https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf>. Viitattu 27.5.2024.

Trivellato, Benedetta & Cristofoli, Daniela & Galizzi, Giovanna & Sicilia, Mariafrancesca & Steccolini, Ileana 2023. Do networks get emotional? The role of leaders' emotions for (network) success. Public Management Review 27 (2). 1–25.

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

Tuominen, Kari & Malmberg Lasse 2021. Verkostoitumalla kasvua, kehittymistä ja kannattavuutta: Satoja epäonnistuneen ja onnistuneen verkostoitumisen esimerkkejä: mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Uusittu painos. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Valkeapää, Kirsi 2016. Tutkimusaineiston valinta systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Teoksessa Stolt, Minna & Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.). Kirjallisuuskatsaukset hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja A73. Turku: Grano Oy

Verkostojohtamisen opas 2019. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja, 2019:12. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. < https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf>. Viitattu 13.5.2024.

Vilkkä, Hanna 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House.

Wachhaus, Aaron 2023. Assessing Collaboration in Local Healthcare Networks. *International Journal of Public Administration* 46 (6). 418–429.

Aineiston taulukointi

Tutkimuksen tekijät, vuosi, julkaisumaa	Tutkimuksen otsikko	Tutkimuksen tavoitteet	Tutkimusmenetelmä	Keskeiset tulokset	Laadun-arviointi Hawker
Cepiku, Denita & Mastrodascio, Marco. 2020. Italia.	Leadership and performance in intermunicipal networks	Tavoitteena tuoda esiin integroivan johtajuuden vaikutusta verkoston suorituskykyyn paikallishallinnon verkostossa Tiedot haettiin kyselystä, joka tehtiin 362:lle paikallishallinnon verkoston johtajalle Italiassa. Heidän johtamiskäyttäytymistään verrattiin anonyymisti heidän itsensä ilmoittamaan verkoston suorituskykyyn. Suorituskykyä mitattiin kuudella ulottuvuudella, jotka olivat kustannussäästöt, palvelun laadun parantaminen, taloudelliset kannustimet, paremmat neuvotteluasemat, räätälöidyt palvelut sekä helpompi teknologian saavuttaminen.	Kvantitatiivinen tutkimus Poikkileikkaus-tutkimus	Johtajuuden käyttäytymismalleilla on vaikutusta verkostojen suorituskykyyn. Ihmislähtöiset, tehtävälähtöiset sekä organisaatiolähtöiset käyttäytymismallit vaikuttavat verkostojen suorituskykyyn. Ihmislähtöinen käyttäytymismalli oli keskimäärin yleisin kuntajohtajien integroiva käyttäytymismalli, johon kuuluu kaikkien kohteileminen tasavertaisina ja ehdotusten tekeminen. Organisaatiolähtöinen oli suorituskyvyltään paras, mutta ei ollut verkostajohtajien eniten käyttämä malli. Tämä saattaa liittyä tutkimuksen mukaan siihen, että organisaatiolähtöinen käyttäytymismalli liittyy suurimmaksi osaksi verkoston perustamisen alkutoimiin. Verkoston toiminnassa myöhemmin ihmislähtöinen ja tehtävälähtöinen ovat merkityksellisempiä.	31/36
Cremers, Dimitri, Manak, Remco S., Goedee, John, Raab, Jörg, Pemberton, Antony & Groenink, Casper C. 2024. Alankomaat	The influence of network orchestration and organizational formalization on goal orientation in public service delivery networks: an experimental study	Tavoitteena oli tutkia verkostojen orkestroinnin ja organisatorisen formalisaation yhteisvaikutuksia verkoston ja organisaation tavoitteisiin julkisissa palveluverkostoissa, jotka käsittelevät moniongelmaisia perheitä Alankomaissa. Tutkimuksessa käytettiin kokeellista suunnittelua hypoteesien deduktiiviseksi testaamiseksi, mihin käytettiin simulaatiota. Kokeellisen tutkimusasetelman avulla kerättiin dataa 118 vastaajalta, jotka olivat opiskelijoita ja käytännön asiantuntijoita sosiaalialalta. Hypoteeseja testattiin simulaatiossa.	Kvantitatiivinen tutkimus Kokeellinen simulaatiotutkimus	Tutkimuksen tulokset osoittavat, että verkostojen orkestrointi toimii integrointimekanismina. Verkoston orkestrointi vaikuttaa positiivisesti verkoston tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiseksi tulokset osoittavat, että organisatorinen formalisaatio estää verkostokumppaneiden suuntautumista yhteisiin tavoitteisiin. Verkostojen orkestrointi voi helpottaa tätä. Kolmanneksi tutkimus tuo lisäarvoa julkisen hallinnon tutkimukseen käyttämällä kokeellista tutkimusasetelmaa innovatiivisena menetelmänä tarjota empiiristä näyttöä verkostonhallinnan ymmärtämiseksi.	31/36

Liite 1

2 (4)

Cristofoli, Daniela, Martini, Mattia, Trivelato, Benedetta & Cavenago, Dario. 2020. Italia.	Management and culture in successful networks	Tavoitteena on tutkia miten erilaiset johtamisstrategioiden yhdistelmät toimivat eri olosuhteissa. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan, mitkä verkostokulttuurin ja verkostohallinnan yhdistelmän voivat samanaikaisesti johtaa korkeaan verkoston suorituskykyyn.	Kvalitatiivinen tutkimus Crisp-set QCA-menetelmä (laadullinen vertaileva analyysimenetelmä)	Ensinnäkin tulokset vahvistavat sen, että verkoston hallinnalla on kriittinen rooli suorituskyvyn kannalta. Toiseksi tulokset osoittavat, että molemmilla tarkastetuilla verkostokulttuurityypeillä (byrokraattinen ja ryhmäkulttuuri) on rooli verkostojen johtamisessa korkeaan suorituskykyyn. Ryhmäkulttuuri tulisi yhdistää suunnittelun ja prosessinhallinnan käytäntöjen kanssa, kun taas byrokraattisessa kulttuurissa prosessinhallinnan käytäntöjä tulisi välttää. Kolmanneksi tutkimuksen toistavat sääntöjen ja menettelytapojen merkityksen verkoston toiminnalle ja menestykselle. Neljänneksi tutkimuksen tulokset vahvistavat, että ei ole olemassa yhtä ainoa ja parasta tapaa, jolla saavutetaan verkoston korkea suorituskyky.	34/36
Cristofoli, Daniela, Trivelato, Benedetta, Sancino, Alessandro, Maccio', Laura & Markovic, Josip. 2021. Italia, UK, Sveitsi	Public network leadership and the ties that lead	Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitkä yhdistelmät yksilöllisestä verkostojen johtajuudesta, hallinnon autonomisuudesta ja verkoston yhteydestä voivat johtaa verkoston korkeaan suorituskykyyn. Tutkimuksen kohteena ovat Sveitsin kotihoidon palvelujen verkostot, jotka tarjoavat hoivapalveluja iäkkäille.	Kvantitatiivinen tutkimus Fuzzy-set QCA-menetelmä (laadullinen vertaileva logiikka, määrällinen analyysi)	Ensinnäkin johtajakeskeisyys, johtajuuskeskeinen näkemys johtamisesta ei selitä verkoston menestystä yksin. Verkoston johtaja on avainasemassa silloin kun verkostot ovat hajallaan tai löyhästi yhteydessä toisiinsa. Tiiviissä verkostoissa johtajuus voi taas syntyä verkoston suhteista eikä välttämättä tarvitse erillistä yksittäistä johtajaa. Toiseksi johtajuus voi siirtyä näkyvästä johtajasta prosesseihin ja käytäntöihin, joissa mahdollistuu johtajuuden syntyminen.	30/36
Gernert, Madeleine, Fohr, Gabriele & Schaller, Andrea. 2024. Saksa	Network development in workplace health promotion – empirically based insights from a cross-company network promoting physical activity in Germany	Tutkimuksen tavoitteena on raportoida liikuntaharrastusta edistävien yritysten välisen verkoston kehittymisestä sekä kartoittaa järjestelmälliseen verkostonhallintaan tarvittavia toimintoja ja osaamista.	Monimenetelmä-tutkimus Kvantitatiivinen verkostoanalyysi, puolistrukturoidut haastattelut ja fokusryhmäkeskustelu	Tulokset osoittivat, että verkosto kasvoi ja tiivistyi suunnitteluvaiheen aikana, mutta pysähtyi toteutusvaiheessa. Verkoston keskeisinä kehityksen mahdollistajina tutkimuksessa tunnistettiin kaikkien sidosryhmien osallistuminen, aloitustapahtuma ja verkoston johtajan keskeinen rooli. Verkostopäälliköiltä vaadittiin ammatillisia, metodologisia, sosiaalisia ja itsehallintataitoja.	35/36
Haines, Mary M & Brown, Bernadette, & D'Este, Catherine A. &	Improving the quality of healthcare: a cross-sectional study of the	Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tekijöitä, jotka tekevät klinisistä verkostoista tehokkaita hoidon laadun parantamisessa	Monimenetelmä-tutkimus	Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että terveydenhuollon järjestelmien kattavat kliniset verkostot voivat parantaa hoidon	31/36

Liite 1

3 (4)

<p>Yano, Elizabeth M. & Craig, Jonathan C. & Middleton, Sandy & Castaldi, Peter A. & Pollock, Carol A. & Needham, Kate & Watt, William H. & Elliott, Elizabeth J. & Scott, Anthony & Dominello, Amanda & Klineberg, Emily & Atkinson, Jo-An & Paul, Christine & Redman, Sally. 2018. Australia</p>	<p>features of successful clinical networks</p>	<p>ja järjestelmätason muutosten edistämisessä terveydenhuollossa. Tutkimuksen kohteena olivat 19 New South Walesissa Australiassa toimivaa kliinistä verkostoa.</p>	<p>Poikkileikkaus-tutkimus</p>	<p>laatua ja helpottaa järjestelmänlaajuista muutosta. Verkoston hallinta ja johtaminen näyttävät tutkimuksen mukaan olevan ensisijaisia vaikuttajia verkoston menestykseen.</p>	
<p>Lemaire, Robin H. & Provan, Keith G. 2018. Yhdysvallat</p>	<p>Managing Collaborative Effort: How Simmelian Ties Advance Public Sector Networks</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, ovatko yhteydet verkostojohtajiin tärkeitä verkoston jäsenen panoksen varmistamisessa ja missä olosuhteissa niiden merkitys on suurin. Tutkimuksessa tarkastellaan Southern Alberta Child and Youth Network (SACYHN) verkostoa, joka pyrkii helpottamaan organisaatioiden välisiä yhteyksiä lasten ja nuorten terveyden ja hyvinvoinnin parantamiseksi.</p>	<p>Monimenetelmä-tutkimus Kyselyaineisto ja verkostanalyysi (MRQAP)</p>	<p>Tulokset osoittavat, että yhteydet verkostojohtajiin ovat merkittäviä, kun tarkastellaan verkoston jäsenen sitoutumista ja panosta. Simmelian-siteet (vahva side kolmen tai useamman hengen verkostossa) edistävät verkoston tavoitteiden saavuttamista ja hyviä yhteistyösuhteita. Verkoston johtajilla on tässä keskeinen rooli, kun puhutaan monimutkaisista ja monella eri sektorilla toimivista verkostoista.</p>	<p>32/36</p>
<p>Romiti, Anna, Del Vecchio, Mario & Sartor, Gino. 2020. Italia.</p>	<p>Network governance forms in healthcare: empirical evidence from two Italian cancer networks</p>	<p>Tässä laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena analysoida ja vertailla kahden italialaisen syöpäverkoston hallintaa kahdella eri alueella Italiassa. Tavoitteena on tutkia miten muutokset vaikuttavat verkostojen toimintaan ja hallintorakenteisiin sekä tunnistaa verkostojen tehokkuuteen vaikuttavat tekijät.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus Tapaustutkimus</p>	<p>Tulokset osoittavat, että terveydenhuoltojärjestelmien muutoksilla oli rajallinen vaikutus verkostojen hallintorakenteisiin. Verkostot pyrkivät löytämään tasapainon tutkimuksessa analysoitujen ristiriitojen välillä hyödyntämällä muodollisia ja epämuodollisia yhteyksiä. Lisäksi tutkimuksessa tuotiin esiin kolme tekijää, jotka vaikuttavat verkoston tehokkuuteen.</p>	<p>31/36</p>
<p>Trivellato, Benedetta, Cristofoli, Daniela, Gallizzi, Giovanna, Sicilia, Mariafrancesca & Steccolini, Ileana. 2023. Italia.</p>	<p>Do networks get emotional? The role of leaders' emotions for (network) success</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen rooli johtajan tunteilla on verkostossa ja voivatko johtajan tunteet vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti verkoston toimintaan ja tuloksiin.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus Vertaileva tapaustutkimus</p>	<p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtajien tunteet ovat kriittisiä verkoston toiminnassa. Verkoston johtajan verkostoon tuomilla tunnetiloilla on merkittävä vaikutus verkoston tulokseen ja toimintaan.</p>	<p>30/36</p>

Liite 1

4 (4)

<p>Wachhaus, Aaron 2023. Yhdysvallat</p>	<p>Assessing Collaboration in Local Healthcare Networks</p>	<p>Tutkimuksessa arvioitiin yhteistyötä koskien viittä terveydenhuollon verkostoa Marylandin osavaltiossa. Tavoitteena on saada ymmärrys siitä, miten verkostojen organisaatiot toimivat yhdessä ja kuinka vahvat yhteistyösuhteet ovat. Lisäksi tavoitteena oli saada lisää tietoa siitä, miten terveydenhuollon verkostot voivat edistää tehokkaasti terveyspalveluiden saavutettavuutta sekä parantaa terveysvaikutuksia.</p>	<p>Monimenetelmä-tutkimus Poikkileikkaus-tutkimus</p>	<p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatiot kokevat arvokkaaksi verkostoihin osallistumisen ja kertovat vahvasta yhteistyöhistoriasta. Verkostossa on hyvää epämuodollista viestintää, mutta ei hallintaa. Hallinnan ja resurssien puute vaikuttavat negatiivisesti verkostoihin.</p>	<p>34/36</p>
--	---	--	--	--	--------------

Aineiston laadunarviointi, Hawker checklist

(Hawker ym. 2002)

Tutkimus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yhteensä
Leadership and performance in intermunicipal networks	4	4	4	4	4	1	4	3	3	31/36
The influence of network orchestration and organizational formalization on goal orientation in public service delivery networks: an experimental study	4	4	3	4	4	1	4	3	4	31/36
Management and culture in successful networks.	4	4	4	4	4	2	4	4	4	34/36
Public network leadership and the ties that lead.	3	4	4	4	3	1	4	3	4	30/36
Network development in workplace health promotion – empirically based insights from a cross-company network promoting physical activity in Germany.	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35/36
Improving the quality of healthcare: a cross-sectional study of the features of successful clinical networks.	4	4	4	4	3	1	4	3	4	31/36
Managing Collaborative Effort: How Simmelian Ties Advance Public Sector Networks.	4	4	3	4	4	1	4	4	4	32/36
Network governance forms in healthcare: empirical evidence from two Italian cancer networks.	4	4	4	3	4	1	4	3	4	31/36
Do networks get emotional? The role of leaders' emotions for (network) success.	4	4	3	3	4	2	3	3	4	30/36
Assessing Collaboration in Local Healthcare Networks	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34/36

1	Tiivistelmä ja otsikko: Tarjosivatko ne selkeän kuvauksen tutkimuksesta?
2	Johdanto ja tavoitteet: Oliko tausta kerrottu hyvin ja oliko selkeät tavoitteet?
3	Menetelmä ja tiedot: Onko menetelmä asianmukainen ja selkeästi esitetty otanta?
4	Otanta: Onko otantastrategia tarkoituksen mukainen tavoitteiden saavuttamiseksi?
5	Tietojen analysointi: Oliko tietojen analyysin kuvaus riittävän tarkka?
6	Eettisyys: Oliko eettisiä kysymyksiä käsitelty?
7	Tulokset: Onko tuloksista selkä lausunto?
8	Siirrettävyys tai yleistettävyyys: Onko tutkimuksen tulokset yleistettävissä?
9	Hyödyllisyys ja käytännön merkitys: Kuinka merkittävät tulokset ovat käytännölle?