

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Määttä, A. (2023). Yhteensovittavalla johtamisella parempia palveluja. Teoksessa A. Nieminen (toim.), *Yritysten muutoskyvykkyys – kohti sosiaalista ja taloudellista kestävyyttä* (s. 51–63). (Diak Puheenvuoro 47). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-433-6>

PLEASE NOTE: This is a self-archived version of the original article.

Please cite the original version:

Määttä, A. (2023). Yhteensovittavalla johtamisella parempia palveluja. In A. Nieminen (Ed.), *Yritysten muutoskyvykkyys – kohti sosiaalista ja taloudellista kestävyyttä* (pp. 51–63). (Diak Puheenvuoro 47). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-433-6>

Anne Määttä

# YHTEENSOVITTAVALLA JOHTAMISELLA KOHTI PAREMPIA PALVELUJA

## **Muutostarpeista mahdollisuuksiksi**

Sosiaali-, terveys- ja työllisyyspalveluihin kohdentuu parhailtaan lukuisia muutoksia. Vuoden 2023 alusta aloittaneet hyvinvointialueet ja TE25-uudistus ovat muuttaneet ja tulevat muuttamaan kunnan, hyvinvointialueen ja järjestöjen tehtäviä sekä vaikuttavat monin tavoin toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Yhteistyötä toisaalta tiivistetään, toisaalta organisoidaan uudella tavalla.

Muutokset vaikuttavat erityisesti useita palveluita tarvitseviin ihmisiin, sillä monialaisten palveluiden tarve edellyttää asioimiskykyä ja -osaamista. Uusissa rakenteissa vaatimukset kasvavat entisestään ja tuen, avun ja palvelun hakeminen saattaa muuttua jopa hankalammaksi.

Uudistusten ytimessä ovat työntekijät ja organisaatioiden johto ovat myös monenlaisten odotusten ja vaatimusten edessä. Kunnan, hyvinvointialueiden ja järjestöjen välistä yhteistyötä tavoitellaan, ja vastuista ja tehtävien jaosta neuvotellaan. Toimijoita yhdistävänä tekijänä ovat alati niukkenevat resurssit ja pyrkimys vastata asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman tehokkaasti ja tuloksellisesti. Olemassa oleva osaaminen tulisi saada täysimääräisesti käyttöön.

Artikkelin sisältö perustuu työhöni monialaisten verkostojen ja johtajien valmentajana. Minulla on pitkä tutkimustausta, joka liittyy monialaista tukea tarvitseviin asiakkaisiin, monialaiseen yhteistyöhön, yhteensovittavaan johtamiseen ja yhteiskehittämiseen. Tutkimukseni pohjalta olen kehittänyt valmennusprosesseja monialaisille verkostoille ja niiden johdolle. Artikkelin tavoite on konkretisoida tavoitteellisen yhteiskehittämisen mahdollisuuksia monialaista yhteistyötä vaativien haasteiden ratkaisemisessa. Tarkasteluani on inspiroinut Chris Ansellin ja Alison Gashin (2023) esittämä kuvaus toimivan yhteistyöprosessin edellytyksistä. Konkretisoin mallia peilaamalla sitä monialaisen yhteistyön ja johdon valmennuksissa esiin nousseisiin kysymyksiin. Tavoitteeni on tuoda esiin keinoja, joilla voidaan tuoda ratkaisuja monialaisessa yhteistyössä tunnistettuihin haasteisiin.

## Haavoittuvassa asemassa olevat asiakkaat tarvitsevat julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyötä

Työskentely monia eri palveluita käyttävien asiakkaiden kanssa vaatii yhtäaikaista tai toistuvasti monien eri toimijoiden osaamista ja osaamisen kokoamista. Mikäli yhteistyö ei toimi, asiakkaiden mahdollisuudet saada tarvitsemaansa tukea vaikeutuu ja avun saaminen viivästyy. Vaikutukset kohdentuvat niin avun tarvitsijalle kuin avun ja tuen myöntäjälle eri tavoin. Avun tarvitsijan tilanne saattaa heiketä, työntekijät eri organisaatioissa ja tehtävissä kuormittuvat ja kustannukset kasvavat. (Määttä, 2012; Määttä & Keskitalo, 2014.)

Monialaista tukea tarvitsevilla ja erityisesti haavoittuvassa asemassa olevilla voi olla vaikeuksia hakea tarvitsemiaan palveluita. Voi olla vaikea tietää, mistä niitä saa, onko niihin oikeutettu, millä perusteilla niitä myönnetään ja miten täyttää palveluille asetetut kriteerit. Palvelut ovat tarjolla organisaatio- ja palvelukohtaisesti, eikä aina erillisten palveluiden välillä ole riittävää koordinaatiota. Yksittäiset toimijat eivät kykene yksin ratkomaan ongelmia, jotka syntyvät monen eri tekijän yhteisvaikutuksena. (Määttä, 2012.) Asiakkaat, joilla on monia yhtäaikaista tai peräkkäisiä tuen tarpeita, tuottavat haasteita siilomaisesti rakentuneille palveluille.

Monialaista tukea tarvitsevat asiakkaat käyttävät suuren osan kaikista sotepalveluiden resursseista (Haula & Peltola, 2020). Tästä lähtökohdasta käsin toimivien palveluiden järjestämisen kannustimena on myös toive kustannussäästöistä. Eettisesti kestävä tapa on tuottaa palveluita asiakaslähtöisesti ja tehokkaasti, erilliset resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla yhdistämällä.

Ratkaisun avaimet ovat toimivassa monialaisessa yhteistyössä, jota haastaa hallinnonalakohtaisesta päätöksentekorakenteesta johtuva jakautunut vastuu. Nykyrakenteessa eri palvelujen ammattilaiset vastaavat pääasiassa vain omasta toiminnastaan, mutta toimijoiden tekemät päätökset tai niiden puute aiheuttaa polkuriippuvuutta. Yksittäisten ammattilaisten toimintamahdollisuudet ovat rajalliset. Tunnistetuissa ongelmatilanteissa samantasoiset toimijat eivät voi tehdä toisiinsa liittyviä päätöksiä, ja eri sektoreiden välinen yhteistyö kaipaa selkeyttämistä. (Määttä ym., 2019.)

Tuloksellinen työ edellyttää eri toimijoiden osallisuutta ja kykyä rakentaa suunnitelmallista yhteistyötä yhteisillä käytännöillä ja prosesseilla (Archer & Cameron, 2013, s. 9). Moniulotteinen, jopa kompleksinen tilanne vaatii kokonaisuuksien eri osapuolten tunnistamista ja toimijoiden välisten suhteiden systemaattista

tarkastelua sekä kokonaisuuden johtamista (vrt. yhteiskunnallisen yrityksen ekosysteemi Ari Niemisen artikkelissa).

## **Monialainen yhteistyö edellyttää yhdessä asetettuja tavoitteita ja yhteensovittavaa johtamista**

Monialaista tukea tarvitsevien asiakkaiden kohdalla toimivat palvelut tarkoittavat yhteensovittamista monella eri tavalla. Toimiva yhteistyö yhteisten asiakkaiden kanssa kaipaa organisaatiokohtaisten päätösten lisäksi organisaatioiden välistä neuvottelua. Haasteena on pirstaleinen palvelujärjestelmä, joka rakentuu pitkälti hallinnonala-, organisaatio- tai jopa tehtäväkohtaisille tavoitteille ja toimenpiteille yhteisten tavoitteiden ja yhdessä sovittujen toimintamallien sijaan. Näistä lähtökohdista haavoittuvassa asemassa olevien asiakkaiden tarvitsemien palveluiden tarjoaminen on haaste.

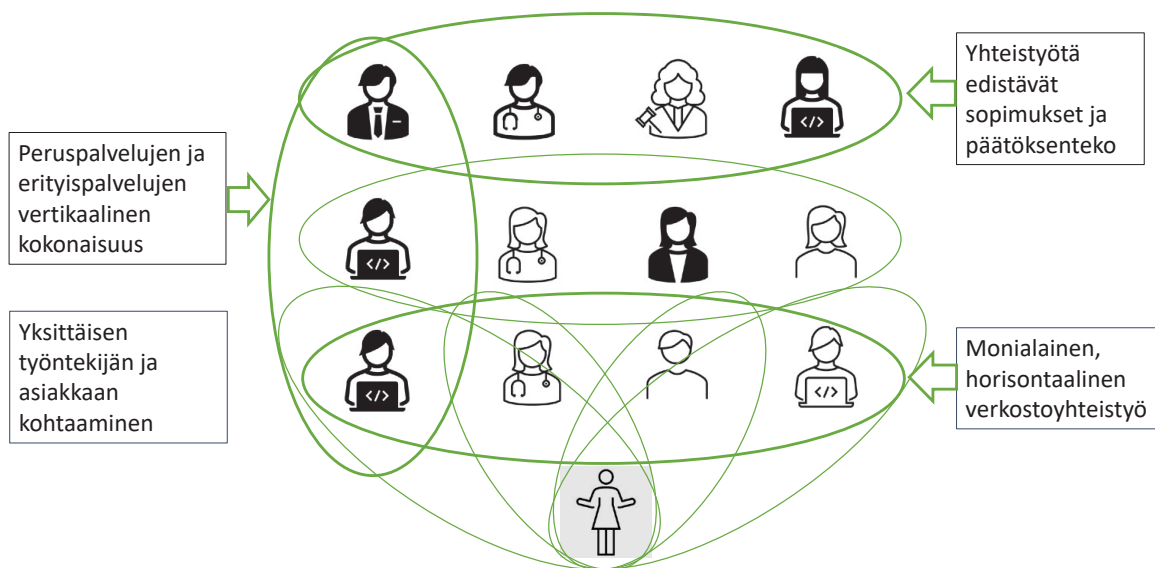
Ratkaisut kasautuneisiin tukitarpeisiin edellyttää osaamisen tavoitteellista yhdistämistä. Haasteeseen on pyritty vastaamaan integroiduilla palveluilla, palvelupoluilla ja palvelukokonaisuuksilla (Määttä, 2016; Koivisto ym., 2018). Integraatiota eli palvelujen yhteensovittamista voidaan tavoitella sekä vertikaalisella että horisontaalisella tasolla (mm. Mattila ym., 2021). Vertikaalinen integraatio tarkoittaa hallinnonalakohtaisten palvelujen, kuten perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon palvelujen yhteen liittämistä. Vertikaalisen integraation avain on hallinnonalakohtainen, selkeä päätöksentekojärjestelmä. Horisontaalinen integraatio taas liittää yhteen eri hallinnonalojen palveluja, kuten sosiaali-, terveys- ja työllisyyspalveluja, tai esimerkiksi julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin palveluja. Horisontaaliseen, verkostomaiseen toimintaan liittyy rakenteellisesti laaja itsenäisyys ja yhteistyön vapaaehtoisuus. Verkostolla ei ole yhtä johtajaa, vaan jokainen verkoston osa on johdettu erikseen ja yhteistyöstä neuvotellaan. (Agranoff, 2003.) Mitä laajempaa palvelujen kokonaisuutta tavoitteellistetaan, sitä enemmän tulee neuvotella, sopia ja päättää eri organisaatioissa ja niiden välillä. Kompleksinen tilanne osoittaa tarpeen kehittää ja johtaa kokonaisuutta yhdessä.

Monialainen verkostoyhteistyö tarvitsee uudenlaista johtajuutta. Horisontaalisessa verkostossa syntyvän yhteistoiminnan ja sopimusten lisäksi yhdessä asetettuihin tavoitteisiin vastaaminen edellyttää mukana olevissa organisaatioissa tehtyjä päätöksiä. Näiden kohdennettu johtaminen luo puitteet matriisimaisen kokonaisuuden hallinnalle ja laajentaa päätösten vaikuttavuutta (ks. Kuvio 1). Kokonaisuus edellyttää yhteensovittavaa johtamista.

Yhteensovittavalla johtamisella voidaan ottaa haltuun sekä vertikaalisia, hallinnonala- tai organisaatiokohtaisia että horisontaalisia, eri hallinnonalojen/organisaatioiden välisiä kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat toisiinsa (ks. Kuvio 1). Yhteensovittava johtaminen tarkoittaa keinoja ja välineitä, joilla vahvistetaan, muutetaan tai kehitetään toisiinsa liittyvien itsenäisten toimijoiden muodostamaa kokonaisuutta. Yhteensovittavalla johtamisella laajennetaan päätöksentekomahdollisuutta organisaatiokohtaisesta johtamisesta organisaatioiden välisten kokonaisuuksien johtamiseen (Perikangas ym., 2023; Ansell & Gash, 2008; Axelsson & Bihari Axelsson, 2006).

Yhteensovittava johtaminen tarjoaa mahdollisuuksia laajempien kokonaisuuksien, jopa palvelujärjestelmätason kehittämiseen (vrt. Ari Niemisen artikkeli yritysten yhteistyön ekosysteemistä). Onnistuneella yhteensovittavalla johtamisella on mahdollista hallita kokonaisuuksia yksilösuoritusten ja organisaatiokohtaisen johtamisen sijaan sekä rakentaa palkitsevaa vastuullisuutta eri toimijoiden välille (Ansell & Gash 2023, s. 544). Yhteensovittavalla johtamisella varmistetaan sujuvat palvelupolut tai palvelukokonaisuudet kunnan, hyvinvointialueen ja järjestöjen yhteisille asiakasryhmille. Tarve yhteensovitetuille palveluille on esimerkiksi syrjäytymisvaarassa olevilla nuorilla, mielenterveys- ja päihdepalvelujen asiakkaila ja pitkäaikaistyöttömillä henkilöillä, joilla on useiden palvelujen tarve. Näiden asiakkaiden tukitarpeet kohdentuvat useille eri palveluntuottajille.

Yhteensovittava johtaminen perustuu toimijoiden välisten keskinäisriippuvuuksien ymmärtämiseen sekä ymmärryksen hyödyntämiseen ja hallintaan. Yhteensovittava johtaminen on toimintaa, jolla edistetään neuvotteluja, yhteistä päätöksentekoa, toimijoiden osallisuutta ja siten yksittäisen organisaation tai toimialan ulottumattomien ratkaisujen savuttamista.



Kuvio 1. Matriisimaisen kokonaisuuden yhteensovittava johtaminen

Yhteensovittava johtaminen ei ole pelkästään ylimmän johdon tehtävä, sillä hierarkkinen päätöksenteko ylhäältä päin tulevana määräyksenä ei luo pohjaa sitoutuneelle yhteistyölle. Yhteensovittava johtaminen toteutuu toiminnan kaikilla tasoilla ja näiden tasojen tunnustetaan kytkeytyvän toisiinsa. Monialaista tukea tarvitsevan asiakasryhmän palvelukokonaisuuden hallinnassa tämä tarkoittaa asiakkaan ja työntekijän välisen suhteen johtamista ja sen kiinnittymistä työntekijöiden oman ja yhteisen työn johtamiseen sekä edelleen organisaatio- ja hallinnonalakohtaiseen johtamiseen ja neuvotteluun eri hallinnonalojen välillä. Merkittävää on tunnistaa nämä toisiinsa vaikuttavat toimijat ja löytää keinot toimijoiden välisen yhteistyön toteutumiseen.

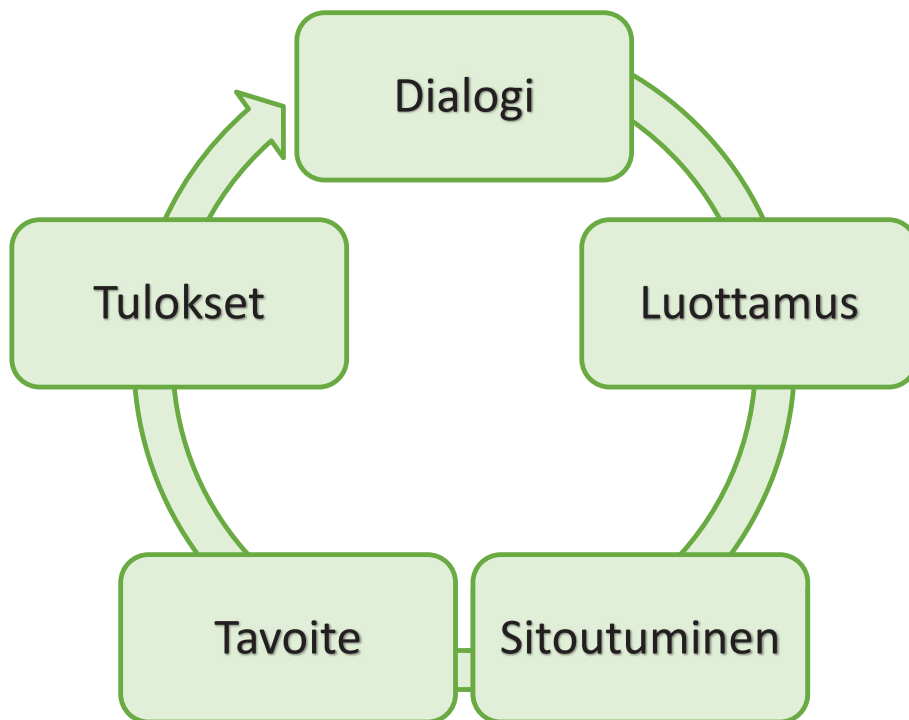
Yhteensovittava johtaminen on avain haastavampien tilanteiden hallintaan, mutta se edellyttää selkeää kuvaa johdettavasta kokonaisuudesta ja sitoutuneita toimijoita. Erillisten, mutta toisiinsa vaikuttavien osa-alueiden hallinta vaatii yhteisen tavoitteen, tahtotilan ja toimenpiteitä. Toimijoiden välistä yhteistyötä voidaan rakentaa tavoitteellisesti yhteiskehittämisen menetelmillä.

## Yhteiskehittämällä kohti yhteensovittavaa johtamista

Yhteiskehittämiseksi voidaan kuvata monenlaisia asioita dialogisesta keskustelusta yhteiseen ideointiin ja osallistavaan tiedon jakamiseen. Tavoitteellisella ja fasilitoidulla yhteiskehittämällä voidaan saavuttaa myös laajempia ja pysyvämpiä tuloksia. Yhteiskehittämällä voidaan mahdollistaa erilaisen osaamisen, kykyjen

ja uusien ideoiden syntymistä ja luoda uusia ratkaisuja yhteisiin haasteisiin (mm. Ansell & Torfing, 2021). Jotta paras osaaminen saadaan käyttöön, on merkittävää, ketkä kehittävät yhdessä ja miten yhteistä työskentelyprosessia tuetaan.

Tavoitteelliseen yhteistyöhön eri toimijoiden välillä tarvitaan selkeyttä ja selkeyden aikaansaamiseen tukea. Monialaista tukea tarvitsevien asiakasryhmien integroidut tukiprosessit edellyttävät työskentelyä, jossa huomioidaan niin asiakkaan, työntekijöiden, esihenkilöiden kuin johdon näkökulmat. Monimutkaisen rakenteen haltuunottoa voi selkeyttää kohdistamalla huomio yhteiseen asiakasryhmään ja tunnistamalla toimijat, jotka muodostavat asiakkaiden ympärille rakentuvan palvelukokonaisuuden. Toimijoiden tunnistaminen ei suinkaan riitä. Tarvitaan toimivat keinot motivoituneen yhteistyön käynnistämiseen, tavoitteiden asettamiseen, motivoituneeseen toimintaan sekä kokonaisuuden johtamiseen. Tavoitteellinen yhteiskehittäminen on systemaattinen prosessi, joka on esitetty Kuviossa 2.



Kuvio 2. Yhteiskehittämisen prosessi (Mukaeltu Ansell & Gash, 2023)

Ansellin ja Gashin (2023, s. 543) mukaan merkittävimmät toimivien yhteistyöprosessien edellytykset ovat kasvokkainen dialogi osallistujien välillä, luottamuksen, sitoutumisen ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen, tavoitteen määrittely ja tuloksellinen toiminta. Näistä lähtökohdista on mahdollista ryhtyä rakentamaan

kompleksisten kokonaisuuksien hallintaa. Tarkastelen seuraavaksi Kuviossa 2 kuvattuja elementtejä hieman tarkemmin.

## **Dialogisella deliberatiivisuudella kutsutaan yhteistyöhön**

Osallisuuden ja dialogin mahdollistaminen on ensimmäinen askel kohti tavoitteellista yhteistyötä. Dialogi on keino murtaa ennakkoluuloja esteitä sekä tunnistaa yhteisiä mahdollisuuksia. (Ansell & Gash, 2023.) Vuoropuhelu toimijoiden kesken tulee mahdollistaa tasaveroisesti, jotta osallistujat kokevat tuleensa kuuluisiksi. Jokaisella yhteiskehittämiseen osallistuvalla toimijalla on tärkeä roolinsa kokonaisuudessa. Vuoropuhelulla edistetään yhteistä ymmärrystä ja siten mahdollistetaan luottamuksen rakentuminen.

Dialogi mahdollisuutena tulla kuulluksi ja kuulla muita ei aina riitä. Eri alojen ammattilaisilla on erilaisia työotteita, puhetapoja ja toimintakulttuureita, joten yhteisen ymmärryksen ja tietopohjan kokoaminen on tärkeää. Tätä tuottaa deliberatiivinen toiminta. Deliberatiivisuus lähtee siitä, että toimijoilla on yhteinen ymmärrys tilannekuvasta ja tietopohjasta. Deliberaatio korostaa tavoitteellista dialogia ja tunnustaa mahdollisuuden, että yhdessä tehdyt päätökset voivat vaatia valintojen tekemistä eroavien mielipiteiden välillä. (Stenvall & Virtanen, 2021.) Deliberatiivinen vuoropuhelu mahdollistaa osallisuuden, ja tasaveroisen, kunnioittava keskustelu rakentaa luottamusta. Nämä luovat pohjaa yhteiselle omistajuudelle ja sitoutuneelle yhdessä tekemiselle.

Osallisuuden rakentaminen suunnitelmallisesti ennakoi tuloksellista yhteistyötä ja siksi yhteiskehittämiseen kutsutaan mukaan ne toimijat, joilla on mahdollisuus tukea tavoitteen saavuttamista. Lähtökohtana on osallisuuden mahdollistaminen toimijoille, jotka myötävaikuttavat yhteiseen tavoitteeseen. Esimerkiksi syrjäytymisvaarassa olevien nuorten palveluiden kehittämiseksi tarvitaan sosiaali-, terveys-, työllisyys- ja nuorisopalveluiden edustajia, jotka toimivat kunnassa, hyvinvointialueella tai järjestöissä. Työntekijöiden lisäksi tarvitaan toimijoita, joilla on päätösvaltaa, sekä vahva asiakasymmärrys.

Tilannekohtaisesti myötävaikuttavien toimijoiden lisäksi myös kriittiset toimijat voi olla hyödyllistä kutsua mukaan. Mahdollisuus tulla kuulluksi tasaveroisena toimijana ja osallistuminen dialogiseen työskentelyyn saattaa muuntaa eriäviä näkemyksiä yhteneväisemmiksi. Osallisuuden rakentaminen on toiminnan kivi-jalka, sillä tarvittava yhteinen tilannekuva ja siitä seuraavat askeleet syntyvät yhteisponnistuksena. Dialogin avulla syntyvä osallisuuden kokemus on yhteistyön keskeinen motivaattori.



Esimerkiksi yhteisten mielenterveys- ja päihdepalveluasiakkaiden kanssa toimiva monialainen verkosto koostuu esimerkiksi terveydenhuollon ja sosiaalityön ammattilaisista. Ammattilaisuus pohjautuu erilaisiin tieteellisiin perinteisiin, ammattilaiset työskentelevät eri organisaatioissa ja toimintaa voi ohjata toisistaan poikkeavat toimintakulttuurit ja näkemykset asiakkaiden tarpeista. Näkemysten yhteinen tarkastelu, verkostossa olevan osaamisen ja toimintamallien näkyväksi tekeminen on merkittävä askel omasta työstä kohti yhteistä työtä. Tätä voidaan tukea luomalla yhteistä tietoperustaa esimerkiksi monilaisen verkoston yhteisillä koulutuksilla.

## Luottamus vahvistaa sitoutumista

Luottamusta synnyttää kohtaaminen ja tunteminen, yhdessä toimiminen. Luottamusta rakennetaan pitkäjänteisesti opettelemalla tuntemaan kumppanit ja osoittamalla vastavuoroista kykyä olla ennustettava, kohtuullinen ja ymmärrettävä (ks. myös Lena Segler-Heikkilän artikkeli vuorovaikutustaidoista johtamistyössä). Luottamus synnyttää toimijoiden välistä ymmärtämystä, joka vahvistaa keskinäistä hyväksyttävyyttä ja edelleen sitoutumista. (Ansell, Gash, 2023; Emerson ym. 2011, s. 13). Luottamus lisää merkittävästi sitoutumista verkostotyössä. Kokemus luottamuksellisesta ilmapiiristä motivoi jakamaan osaamista ja ideoita. Se vahvistaa vastuunottoa ja uskallusta toimia yhdessä. (Stenvall & Virtanen, 2021, s. 165.) Luottamuksellisessa ilmapiirissä uskalletaan käsitellä myös hankalia asioita ja halutaan tukea toimijoiden yhteisiä tavoitteita. Toisiinsa luottavat toimijat ovat valmiimpia tarjoamaan osaamisensa myös yhteisten haasteiden ratkaisemiseksi (ks. myös Jaana Toikkasen & Venla Tuohinon artikkeli monimuotoisuudesta muutosvoimana).

Monialaista tukea tarvitsevien asiakkaiden tuen tarve on laaja, ja useat eri toimijat työskentelevät samojen asiakasryhmien kanssa. Toimijoiden sitoutuminen yhdessä työskentelyyn vähentää yksittäiseen toimijaan kohdistuvaa painetta. Luottamus jaettuun vastuuseen monitoimijaisessa verkostossa on merkittävä kannustin tehdä yhteistyötä. Jaettu vastuu edellyttää sopimuksia sitoutumisesta myös käytännössä. Osa päätöksistä voidaan tehdä suoraan asiakkaan ja ammattilaisen välisessä vuorovaikutuksessa, osa ammattilaisten kesken. On merkittävää, että verkostoon kuuluvat tunnistavat, mistä voidaan sopia yhteisesti ja missä vastuista tarvitaan oman esihenkilön tai esihenkilöiden välisiä päätöksiä. Niin asiakkaan, työntekijöiden kuin yhteisprosessien kannalta on tärkeä voida luottaa, että yhdessä tehdyt sopimukset pitävät. Luottamukseen perustuvat sopimukset varmistavat,

että oma työpanos osana kokonaisuutta tuottaa kokoansa laajempia tuloksia niin asiakkaille kuin työntekijöillekin.

## **Yhdessä asetetut tavoitteet johtavat tuloksiin**

Tuloksellinen yhteistyö edellyttää selkeää tavoitetta, yhteistä ongelmanmäärittelyä ja yhteisten arvojen tunnistamista. Eri sidosryhmien yhdessä asettama tavoite kannustaa panostamaan sen saavuttamiseen. Päätöksentekoa selkeyttää yhdessä asetetut tavoitteet ja sopimukset keinoista edetä niitä kohti. Tavoitteeseen liittyviä toimijoita voidaan motivoida yhteistyöhön tunnistamalla ja määrittelemällä keskinäisiä vastuita ja tilivelvollisuuksia. Ne ovat tärkeitä näkökulmia tilanteissa, joissa tunnistetaan yhteisiä asiakkaita ja joiden kanssa työskentelevät työntekijät vaikuttavat systeemisesti toisiinsa. Yhteisvastuullisuus kirkastuu dialogisessa suhteessa, jossa verkoston toimijat tunnistavat oman toimintansa vaikutukset muuhun verkostoon. Kun keskinäiset riippuvaisuudet, kuten tehtyjen päätösten tai asiakassuhteessa tehtyjen ammatillisten ratkaisujen vaikutukset tulevat näkyviksi asianosaisille, on mahdollista ryhtyä vaikuttamaan niihin tavoitteellisesti. (Emerson ym. 2012, s. 9; Stenvall & Virtanen, 2021, s. 146.)

Selkeyttä voi lisätä toiminnan tavoitteiden suuntaaminen verkostolähtöisyyden sijaan asiakas- tai asiakkuussegmenttilähtöisesti ja eri toimijoiden yhteiset asiakkaat tunnistuen. Esimerkiksi monialaista tukea tarvitsevien asiakkaiden palveluita kehittävät monet eri toimijat. Verkoston toiminnan selkeyttäminen asiakkaan palvelutarpeiden yhteydessä tuottaa toimintaan suuntaa, jossa työntekijät voivat sopia vastuista, rooleista ja tehtävistä sekä suhteessa asiakkaaseen että verkostoon (vrt. Ari Niemisen artikkeli yrityksen yhteistyön ekosysteemistä).

Päätöksiä verkostomaisessa työskentelyssä tehdään monella tasolla: asiakkaan ja työntekijän välillä, työntekijöiden kesken, työntekijöiden ja esihenkilöiden kesken sekä esihenkilöiden kesken. Monimutkainen kokonaisuus vaikeuttaa tarvittavien päätösten tunnistamista ja siksi myös niihin tarttumista. Monialaisessa verkostossa toimijat kiinnittyvät toisiinsa sekä taustaorganisaatioissa tehdyillä päätöksillä että verkostossa tehdyillä sopimuksilla. Ammattilaisten tekemät ohjaukset, diagnoosit ja päätökset vaikuttavat muiden ammattilaisten toimintamahdollisuuksiin. Organisaatiokohtaisilla päätöksillä ja organisaatioiden välisillä sopimuksilla kompleksista kokonaisuutta voidaan tavoitteellisesti ohjata. Yhteisen tavoitteen saavuttaminen edellyttää selkeyttä toimijoiden välisissä vastuissa ja tehtävissä.

Yhteisen tavoitteen määrittymistä voidaan tukea fasilitoidussa yhteiskehittämisprosessissa, kuten DiakHubin yhteensovittavan johtamisen valmennuksissa

tehdään. (DiakHub, i.a.). Yhteisen tavoitteen saavuttamista edistää tilanne, jossa tunnistetaan haasteita, joita ei kyetä ratkaisemaan yksin. Tavoitteen asettamisen jälkeen määritellään yhteistyön konkretiaa, tunnistetaan haasteita ja mahdollisuuksia sekä edetään suunnitelmasta toteutukseen ja toteutuksen arviointiin.

Kun toimijoilla on yhteinen ymmärrys yhteistyön tarpeellisuudesta, sitä voidaan konkretisoida fasilitoidussa yhteiskehittämisprosessissa vahvistamalla mukana olevien toimijoiden osallisuutta, toimijoiden välistä dialogia, keskinäistä neuvottelua ja yhteistä päätöksentekoa. DiakHubin fasilitoiduissa palveluintegraation muotoiluvalmennuksissa on rakennettu tavoitteellisia, monitoimijaisia yhteistyöprosesseja (Perikangas ym., 2023; Kostilainen ym., 2020). Tarvittavien toimijoiden välisen tavoitteellisen työskentelyn avulla voidaan vaikuttaa yksittäisiä organisaatioita tai sektoreita laajempiin kokonaisuuksiin. Yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan tilanteen yhteisanalyysia ja yhteistä ymmärrystä oman roolin ja mahdollisuuksien vaikutuksista toisiin. Kokonaisuutta johtamalla voidaan yhdistää tarkoituksenmukaisesti osaamista, tietoa ja resursseja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Ansell & Gash, 2023; Kapucu ym., 2014, s. 2).

Aikaansaadut tulokset kertovat, ovatko panostukset olleet tarpeellisia, ja niitä tulee arvioida yhdessä. Monimutkaisissa ja kompleksisissa haasteissa tulosten aikaansaaminen voi olla pitkälinen prosessi. Ansell ja Gash (2023) kannustavatkin tunnistamaan ja nostamaan esille ”pienempiä voittoja” eli prosessin välituloksia. Välitulosten yhteinen tunnistaminen ja läpikäynti vahvistavat keskinäistä luottamusta ja sitouttavat pitkäjänteisesti yhteiseen työskentelyyn.

## **Kompleksiset haasteet ratkaistaan yhdessä**

Monialaista tukea tarvitsevien asiakkaiden moniulotteiset, jopa kompleksiset tilanteiden vaatimat ratkaisut edellyttävät kokonaisuuden eri osapuolten tunnistamista ja toimijoiden välisten suhteiden systemaattista tarkastelua. Monialaista tukea tarvitsevien asiakkaiden tuen tarve on laaja ja useat eri toimijat kiinnittyvät samoihin asiakasryhmiin.

Yhteisten haasteiden ratkaiseminen edellyttää monenlaista osaamista ja osaajien välille toimivaa tavoitteellista yhteistyötä sekä kokonaisuuden johtamista. Tulokselliseen työhön tarvitaan eri toimijoiden osallisuutta ja halua kehittää suunnitelmallista yhteistyötä yhteisillä käytännöillä ja prosesseilla. Päämäärätietoinen työskentely tarvitsee tuekseen systemaattisia, osallisuutta lisääviä menetelmiä. Fasilitoitu, tavoitteellinen yhteiskehittäminen ja palveluiden muotoilu auttaa kytkemään erilliset resurssit ja osaamisen yhteen sekä mahdollistaa innovatiivisten ja vaikuttavien muutosten tekemisen.

On mahdollista saada aikaan toimivat, integroidut palvelupolut ja -kokonaisuudet yhteisille asiakasryhmille. Kun tavoitteena on saada aikaan pysyviä, rakenteellisia yhteistyötapoja ja hallinnonalat ylittäviä prosesseja, monialaisen johdon sitoutuminen ja yhteisen tavoitteen asettaminen on työskentelyn lähtökohta. Arjessa tehdään toimivaa monialaista yhteistyötä eri toimijoiden kesken, mutta ilman sopimuksia, sitoutumista ja päätöksiä yhteisistä toimintatavoista on vaarana, että kokeilut unohtuvat ja yhteistyö hapertuu. Yhteistyötä varmistavalla yhteensovittavalla johtamisella luodaan varmuutta ja sitoutumista monialaiseen työskentelyyn. Johdon yhdessä käynnistämät, tavoitteelliset prosessit luovat luottamusta työskentelyyn kutsuttaville toimijoille ja sitouttavat toimimaan yhdessä. Diak-Hubin yhteensovittavan johtamisen valmennukset ovat toimineet hyvänä alkuna tavoitteelliselle ja fokusoidulle monialaisen verkoston yhteiskehittämisprosessille, palveluintegraation muotoiluvalmennukselle (Perikangas ym. 2023; Kostilainen ym., 2020).

Konkreettinen yhteiskehittämisprosessin toteutus vaatii Ansellin ja Gashin (2023) kuvaamia toimivan yhteistyön elementtejä. Tavoitteellinen yhteiskehittäminen kokoa osajia ja osaamista, auttaa tunnistamaan haasteita ja etsimään yhdessä ratkaisuja. Pelkkä yhteistyön mahdollistaminen ei kuitenkaan riitä, vaikka kohtaaminen olisi dialogista, tavoitteellista, vastuista sopivaa ja tuloksellista. Tarvitaan johtamista, jotta kokemus hyvistä tuloksista ei jäisi vain kokeiluasteelle. Tässä kontekstissa johtaminen määrittyy yhteensovittavaksi johtamiseksi, sillä pysyvä, rakenteisiin vaikuttava yhteinen palvelupolku tai -kokonaisuus vaatii organisaatio-, palvelulinja- tai palvelualuekohtaisia päätöksiä, joilla mahdollistetaan työntekijöiden oma ja yhteinen työ. Tarvitaan myös erillisiä päätöksiä yhdistävää neuvottelua ja sopimista, jotta nämä päätökset yhdessä muodostavat selkeän kokonaisuuden, jossa toimijat tietävät oman tehtävänsä vaikutukset verkostossa. Yhteisillä päätöksillä ja sopimuksilla saadaan aikaan pysyvyyttä, jota ei työntekijöiden välisellä sopimisella voida pitävästi varmistaa.

Yhdessä tehdyillä sitoumuksilla, päätöksillä ja ratkaisuilla yhteiset asiakkaat saavat tarkoituksenmukaista tukea ja palveluja, työntekijät voivat hyödyntää osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla ja saavat tukeutua toistensa osaamiseen tarvittaessa. Yhteensovittava johtaminen tuottaa tuloksia asiakkaille sekä työntekijöiden hyvinvointiin ja talouteen, sillä yhteissuunnittelulla päästään eroon esimerkiksi taloutta kuormittavista päällekkäisistä toimista.

Tavoitteellisella yhteiskehittämisellä voidaan rakentaa ja muokata monialaista yhteistyötä vaativia kokonaisuuksia sitoutuneesti ja tavoitteellisesti. Yhteensovittava johtaminen varmistaa, että toimivat kokeilut ja hyvät käytännöt saadaan

juurtumaan yhteisiin prosesseihin ja rakenteisiin. Yhdessä luotu tahtotila, yhdessä tehdyt sopimukset ja niitä varmistavat päätökset luovat mahdollisuuksia ratkoa kaiken kokoisia yhteisiä haasteita.

## LÄHTEET

- Ansell, C. & Gash, A (2023) Collaborative governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory* (JPART) 18:543-571.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). Co-Creation: The New Kid on the Block in Public Governance. *Policy and Politics* 49 (2): 211–230. <https://doi.org/10.1332/030557321x16115951196045>
- Archer, D. & Cameron, A. (2013). *Collaborative Leadership: Building Relationships, Handling Conflict, Sharing Control*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203067505>.
- Axelsson, R. & Axelsson, SB.(2006) Integration and collaboration in public health--a conceptual framework. *The International Journal of Health Planning and Management*. 21(1):75-88. doi: 10.1002/hpm.826. PMID: 16604850.
- DiakHub (i.a.) Yhteensovittava johtaminen ja sote-palveluiden kehittäminen. Saatavilla 20.11. 2023 <https://hub.diak.fi/palvelut/yhteensovittava-johtaminen-ja-palveluiden-kehittaminen/>
- Emerson, K., Nabatchi, T., Balogh, S. (2012) An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), January 2012, 1–29, <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Haula, T. & Peltola, M. (2020) Monialainen tai kallis palvelujen käyttö Suomessa. Teoksessa J. Koivisto, & H.. Tiirinki (toim.), *Monialaisen palvelutarpeen tunnistaminen sosiaali-, terveys- ja työvoimapalveluissa*, s. 30–40. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:38). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-908-0>
- Kapucu, N., Qian, H.& Khosa, S.(2014). “The State of Network Research in Public Administration.” *Administration & Society*, 49(8), 1087–1120. <https://doi.org/10.1177/0095399714555752>
- Koivisto, J., Liukko, E. & Tiirinki, H. (2018). *Palvelukokonaisuuksien ja -ketjujen valmistelun lähtötilanne, organisointi ja strategiat maakunnissa*. (Työpaperi 42/2018). Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin tutkimuskeskus.
- Kostilainen, H., Määttä, A., Nieminen, A., & Perikangas, S. (2020). Yhteiskehittäminen hyvän elämän palvelujen muotoiluna. Teoksessa J. Helminen (toim.), *Näkökulmia osallistavaan tutkimuskehittämiseen ja innovaatiotoimintaan*. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 5. (s. 36–49). (Diak Työelämä 18). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-348-3>
- Mattila, E., Kallio, T. J. & Saru, E. (2021) Sivistyksen ja soten yhteistyö kunnissa – askeleita kohti syvempää palveluintegraatiota. *Hallinnon tutkimus*, 40(3), 170-186.
- Määttä, A. (2012). *Perusturva ja poiskäännyttäminen* [Väitöskirja, Helsingin yliopisto]. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. A Tutkimuksia 36). <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-176-2>
- Määttä, A. (2016). Palveluintegraatio ja moniasiakkaat sote-uudistuksessa. Teoksessa J. Niemelä (toim.), *Sote sosiaalisen kestäväyyden vahvistajana* (s. 51–74). Diakonia-ammattikorkeakoulu. [www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-2660](http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-2660)
- Määttä, A., Harkko, J., & Kalm-Akubardia, M. (2019). Monialaisen yhteispalvelun johtamisjärjestelmä ja yhteensovittavan johtamisen mahdollisuus. In M. Rajavaara, A. Määttä, R-L. Kokko, & L. Tarkiainen (toim.), *Aktivointipolitiikkaa yhteisin palveluin: Näkökulmia työllistymistä edistävään monialaiseen yhteispalveluun*. (s. 88–101). (Teemakirja; No. 17). KELA. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019050314102>.

- Määttä, A. & Keskitalo, E. (2014). Ulkoringiltä sisärinkiin. Kumuloituneista ongelmista kärsivät nuoret aikuiset pirstaleisessa palvelujärjestelmässä. *Yhteiskuntapolitiikka*, 79(2), 197-207.
- Perikangas, S., Määttä, A. & Tuurnas, S. (13.8.2023). Ensuring social equity through service integration design. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2246962>
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2021) *Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen. Hallintoreformien toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa*. Tietosanoma.