



Peppi Kaavi

Verkostotoiminnan edistäminen terveydenhuollossa

Systemoitu kirjallisuuskatsaus verkostojohtamisesta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Röntgenhoitaja YAMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

21.2.2024

Tekijä	Peppi Kaavi
Otsikko	Verkostotoiminnan edistäminen terveydenhuollossa
Sivumäärä	35 sivua + 2 liitettä
Aika	21.2.2024
Tutkinto	Röntgenhoitaja YAMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan koulutus-ohjelma
Ohjaajat	Lehtori Marjatta Komulainen

Julkisen terveydenhuollon palvelurakenteen uudistamisen myötä on tullut tarve kehittää aikaisempaa joustavampia ja yhteistyötä mahdollistavia työtapoja terveystalouden tuottamiseksi. Julkisten palvelujen saatavuus ja saavutettavuus kustannustehokkaasti vaatii uusia menetelmiä tuottaa palveluja terveydenhuollossa. Verkostotoiminnalla ja moniammatillisella yhteistyöllä mahdollistetaan terveystalouden asiantuntijoiden ja palveluiden integraatio yhdistämällä resursseja ja saavuttamalla synergiaa. Uudet hybridityömallit tarvitsevat toimiakseen uudenlaista johtamista, jossa edistetään verkoston toimintaa ilman hierarkkista johtamismallia. Systemoidulla kirjallisuuskatsauksella etsittiin keinoja ja menetelmiä edistää verkoston toimintaa kansallisista ja kansainvälisistä tieteellisistä artikkeleista. Tuloksesta kävi ilmi, että vaikka verkostot toimivat yhteishallinnassa toimijoidensa kesken, tarvitsi verkosto toimiakseen verkostokoordinaattoria. Koordinaattorin keskeisimmäksi rooliksi muodostui huolehtia vuoropuhelun ja viestinnän toteutumisesta sekä toimia konfliktien ratkaisijana. Karismaattisella ja kannustavalla otteella tuodaan verkoston strategiset tavoitteet julki ja luodaan osallisuutta sekä sitoutuneisuutta kehittämällä jatkuvasti verkoston toimintaa.

Avainsanat	verkosto, verkostojohdaminen, terveydenhuolto
------------	---

Author	Peppi Kaavi
Title	Improving of network collaboration in health care
Number of Pages	35 pages + 2 appendices
Date	21.02.2024
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Instructors	Marjatta Komulainen, Senior Lecturer
<p>With the reform of the public health service structure, there is a need to develop more agile and collaborative ways of working to provide health services. In order to provide the availability and accessibility of public services in a cost-effective way, it requires new methods to provide health care services. Networking and multi-professional collaboration enable the integration of health professionals and services by combining resources and achieving synergies. New hybrid working models requires a new form of leadership to work, which promotes networking without a hierarchical management model. A systematic literature review was carried out to identify ways and methods to promote networking in national and international scientific articles. The results showed that although health care networks operate under the joint management of their operators, a network needs a coordinator to function. The main role of the coordinator was to ensure dialogue and communication and to act as a conflict resolver. A charismatic and encouraging approach is needed to communicate the strategic objectives of the network and to create involvement and commitment by continuously developing the operations of the network.</p>	
Keywords	network, network management, health care

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Verkostotoiminta ja verkostojohtaminen	2
2.1	Käsitteet	2
2.2	Verkostotyön edistämisen merkittävyys ja ajankohtaisuus	3
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	5
4	Systemoitu kirjallisuuskatsaus opinnäytetyön menetelmänä	5
4.1	Menetelmälliset lähtökohdat	5
4.2	Aineiston keruumenetelmä	7
4.3	Aineiston keruu	10
4.4	Saadun aineiston analysointimenetelmä sekä laadunarviointi	13
5	Tulokset	15
5.1	Verkostojohtaminen ja yhteishallinta	18
5.2	Avoin vuoropuhelu	20
5.3	Selkeä rooli verkostossa	21
5.4	Verkoston kehittäminen	22
6	Pohdinta	22
6.1	Tulosten tarkastelu	22
6.2	Johtopäätökset verkostotoiminnan tukemiseksi	24
6.3	Luotettavuus	29
6.4	Eettisyys	30
6.5	Kehittämisehdotukset	30
6.6	Ammatillinen kasvu	31
	Lähteet	32

Liitteet

Liite 1. Valikoitu aineisto

Liite 2 Koehaut

1 Johdanto

Maailmanlaajuinen koronapandemia kuormitti sosiaali- ja terveysalaa usean vuoden ajan. Tämä vaikutti merkittävästi niin väestön hyvinvointiin kuin sotealojen henkilöstön jaksamiseen ja riittämiseen. Alan houkuttelevuuden haasteet sekä työvoiman saatavuusongelmat henkilöstön eläköitymisen myötä, lisäävät tarvetta tiivistää yhteistyöverkostoja järjestötoimijoiden ja muiden palveluiden tuottajien kanssa. (STM 2022: 14.) Verkostotyön merkityksellisyys ja ajankohtaisuus korostuu nykyaikaisen terveyspalveluiden saatavuushaasteiden ja julkisten terveyspalveluiden rakenneuudistuksen myötä. Osaavien työntekijöiden puute sekä alan pitovoiman heikkous yhdessä palvelurakenteen muutoksen kanssa luovat painetta tehdä yhteistyötä yli sektorirajojen.

Verkostoyhteistyön on nähty lisääntyvän myös kansainvälisesti terveyspalveluiden tarjoajien keskuudessa. Kliinisten verkostojen osallistujien on havaittu olevan epätietoisia verkostotoiminnan hyödyistä. (Carswell, Manning, Long & Braithwaite, 2014: 422–425.) Verkostotyön hyödyn tiedostaminen ja verkoston merkityksellisyyden lisääminen auttavat verkostoyhteistyön rakentamisessa. Verkostotoiminta vaatii toiminnan kehittämistä ja verkoston tehokasta hallintaa.

Nykyinen maailman tilanne ja hoitajaresurssien vähyys vaikuttavat monissa maissa tarpeeseen muuttaa julkisten terveyspalveluiden tuottamista ja verkostotyö nähdään tärkeänä mahdollistajana tuottaa palveluita kustannustehokkaasti. Toimivan verkoston taustalle kaivataan uudenlaista johtamista, jotta suuria kokonaisuuksia saadaan hallitua ja voidaan kasvattaa verkostotoiminnasta saatavaa hyötyä. Sosiaali- ja terveyshuollon uudistukset ja tulevaisuuden kehityssuunta nostavat verkostotyön tärkeäksi ja merkitykselliseksi osaksi palveluiden tuottamista ja toteuttamista. Toiminnan edistämiseksi on tärkeä tunnistaa erilaisia verkostotyön käyttömahdollisuuksia ja tunnistaa keinoja, joita voidaan hyödyntää verkostotoiminnan edistämiseksi ja verkoston koordinoimiseksi.

Etätyönä ja hybridimallina toteutettavat työympäristöt ovat yleistyneet eri organisaatioissa ja hajautettu organisaatio lisää tarvetta kehittää johtamismenetelmiä myös näiden uudenlaisten työtapojen osalta. Terveystieteiden palveluverkostojen kehittäminen niin, että jatkossakin terveyspalvelut ovat kansalaisten saatavilla ja saavutettavissa, vaatii palveluverkostojen toimivuutta ja kustannustehokkuutta. Sosiaali- ja terveyspal-

veluiden tuottaminen on haaste, johon soteuudistuksella ja organisaatiorakennemuutoksella pyritään vastaamaan. Verkostojohtamisen keinot linkittyvät hajautetun johtamisen tarpeisiin nostamalla ideoita johtamistavoista, joita voidaan hyödyntää etätyöskentelyn ja yhteistyön edistämiseksi. Systemoidulla kirjallisuuskatsauksella etsitään luotettavaa tietoa kansallisista ja kansainvälisistä lähteistä tarkoituksena selvittää, miten verkostotyötä voidaan edistää ja tukea oikeanlaisella verkostojohtamisella.

2 Verkostotoiminta ja verkostojohtaminen

2.1 Käsitteet

Verkostotyö on vastavuoroisuuteen perustuvaa yhteistyötä vapaiden toimijoiden välillä, jossa toiminta perustuu luottamukseen sekä yhdessä luomiseen (Järvensivu 2019: 13–16). Verkostotyön tavoitteena on saavuttaa työskentelymalli, jossa yhteistyöllä voidaan tuottaa synergiaetua eri osallistujien välille resurssien ja tiedonjaon kautta (Valtioneuvoston kanslia 2019: 13). Verkosto voidaan määritellä olevan eri organisaatioista tulevien, vapaaehtoisten toimijoiden tekemä yhteistyörakenne, jossa edistetään omien tavoitteiden saavuttamista verkostotyön keinoin (Mattila & Kallio 2018: 114). Verkostotyö eroaa hierarkiasta ja kilpailuista siinä, että sen toiminta perustuu luottamus pohjaiseen vastavuoroisuuteen. Verkostot toimivat parhaiten etenkin muutostilanteessa, jolloin luotetaan yhdessä sovittuun tekemiseen muutoksen keskellä ja verkoston sisällä tehtävien sopimusten tavoitteena on keskinäinen joustaminen epävarmassa tulevaisuustilanteessa. (Järvensivu 2019: 28–30.)

Verkostojohtaminen kuvaa toimintatapoja, joilla edistetään verkoston toimintaa. Verkostojohtamisella halutaan tuottaa arvoa yhteistyölle ja saavuttaa sille asetettuja tavoitteita. (VNK 2019: 15.) Verkostojohtamisella luodaan olosuhteita, joilla voidaan tukea ja edesauttaa verkoston vastavuoroista toimintaa (Lehto, Pitkänen & Autioniemi, 2019: 258). Verkostojohtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä tehtävää, jolla mahdollistetaan verkoston toiminta. Esimerkkejä tällaisesta johtamisesta on keskinäisen tuntemisen, sitoutumisen vahvistaminen sekä yhteistyön koordinointi (Järvensivu 2019: 113.)

2.2 Verkostotyön edistämisen merkittävyys ja ajankohtaisuus

Sosiaali- ja terveysalan sekä pelastustoimen uudistus astui voimaan 1.1.2023 alkaen. Soteuudistuksen tavoitteena on siirtää sosiaali- ja terveyshuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu kahdellekymmenelleyhdelle hyvinvointialueelle. Kyseisen uudistuksen myötä valtioneuvosto tulee neljän vuoden välein vahvistamaan strategiset tavoitteet valtakunnallisten palveluiden ohjaamiseksi. Näissä tavoitteissa on esitetty muun muassa tavoitteet hyvinvointialueiden väliselle yhteistyölle, sosiaali- ja terveysalan tiedonhallinnan kehittämiseksi sekä tuottavuuden ja kustannusvaikuttavuuden saavuttamiseksi. (STM 2022: 9–10.) Kansliapäällikkö Veli-Mikko Niemi toteaa Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa, että ”Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää laajaa yhteistyötä kansallisten ja alueellisten toimijoiden kesken, mutta myös alueellista laajaa yhteistyötä toisten hyvinvointialueiden sekä kuntien ja sidosryhmien välillä” (STM 2022: 8).

Nykyisten toimintaympäristöjen nopea muuttuminen, yhä kasvava keskinäisriippuvuus toisista toimijoista, informaation nopea kasvaminen sekä jatkuva teknologian kehittyminen ovat luoneet epävakaamman pohjan toimia aiemmin hierarkisessa ja vakauteen perustuvassa järjestelmässä. Ketterämpien ja joustavien, muutoksessa mukana pysyvien toimintatapojen löytäminen on keino selvittää muuttuvassa toimintaympäristössä entistä paremmin. Vuorovaikutuksella, yhteistyöllä ja rajoja ylittävillä menetelmillä voidaan vastata uusiin ilmaantuviin haasteisiin. (VNK 2019: 11.)

Julkisen sektorin tuottamilla terveydenhuoltopalveluilla on kasvanut tarve tuottaa palveluista laadullisesti ja tuottavuuden kannalta parempia palveluita. Uudenlaista palvelumuotoilua ja kustannustehokkuutta voidaan saavuttaa yhteistyöllä ja resurssien sekä ratkaisujen yhdistelmillä, joissa huomioidaan hallinnonalojen ylityksen lisäksi yksityiset toimijat sekä kolmas sektori. Verkostoilla voidaan täydentää aiempia perinteisiä julkishallinnon toimintatapoja ja voidaan vastata uusiin haasteisiin luomalla vaihtoehtoinen toimintamenetelmä. (VNK 2019: 12.) Vuoden 2023 sosiaalibarometrin tuloksien mukaan sotejohtajat näkivät osaavien työntekijöiden saatavuuden turvaamisen heikentyneen selkeästi vuoteen 2021 verrattuna (Londen, Typpö, Eronen, Peltosalmi & Haikari 2023: 20). Alan hoitajaresurssihaasteisiin tulee voida vastata yhdistämällä saatavilla olevia asiantuntijoita ja palveluita aiempaa kustannustehokkaammin.

Verkostotyöllä tarkoitetaan vastavuoroista, itseohjautuvaa ja tasa-arvoista yhteistyötä, joissa osapuolilla on yhteinen tavoite. Osallistujilla on näkemys verkostotyön hyödyttä-

vän ja tarjoavan synergiaetua. Vaikka verkoston nähdään olevan tasa-arvoista toimintaa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi, on usein siinä läsnä vallan erilaiset ilmene-
mismuodot. Verkostojen johtamisessa tulee olla tietoinen vallan eri ilmenemismu-
doista, jotta sillä ei vaaranneta osapuolien sitoutuneisuutta tai halua ottaa vastuuta toi-
minnasta. (VNK 2019: 14.) Uudistuvassa sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä
nähdään tarve luoda uusia, moniammatillisia toimintakokonaisuuksia. Tämän voidaan
nähdä vähentävän aiempia perinteisiä sosiaali- ja terveysalan sektorirajoja, joka näkyy
niin organisaation päätöksenteossa, että johtajien työssä. Organisaatioiden muutos ja
kehitys tuovat esille tarpeen kehittää myös johtamisosaamisen osa-alueita niin asiakas-
lähtöisyyden, valta- sekä ohjausmekanismien kuin eri toimintarajojen kannalta. (Niira-
nen 2016: 301–302.) Verkostojohdaminen on yksi vuosituhannen ajankohtaisimmista
aiheista johtamiseen liittyvien osaamisalueiden kehittämisessä (Niiranen 2016: 306).

Verkostotoiminnan johtaminen eroaa perinteisestä hierarkisesta johtamisesta. Verkosto-
työn johtamista tulisi nähdä verkostotyössä jatkuvana arvioitavana prosessina, joka on
herkkä liialliselle ulkoiselle vaikuttamiselle ja puuttumiselle. (Niiranen 2016: 307; VNK
2019: 15.) Toiminnan arviointi tasaisin väliajoin mahdollistaa verkostotyön sujuvuuden
ja tarvittaessa työn fasilitoinnin sekä arviointivastuun antamisen jollekin ryhmän jäse-
nelle tai joukolle (VNK 2019: 16). Verkoston johtamisessa korostuu tällöin verkostotyön
ja siihen osallistuvien henkilöiden tukeminen (Niiranen 2016: 308).

Verkostotoiminnassa on paljon paradoksaalisuutta muun muassa tiedon jakamisen
suhteen ja epätasapaino täytyy hyväksyä verkostotoimintaan liittyessä. Tiedonkulku
saattaa olla välillä yksipuolista tai toisen antama informaatio koetaan vähemmän arvok-
kaampana. Lopulta kuitenkin vain tietoa saamalla voidaan tuottaa uusia innovaatioita ja
luoda kehitystä toimintaan. (Johnson 2012.) Verkostojäsenyyteen perustuu kuitenkin
pohja-ajatuksena se, että vastavuoroisuus toteutuu ja toimintaan panostettu aika sekä
resurssi saadaan takaisin (VNK 2019: 14). Verkostojohdamisella ja verkostotoiminnan
edistämällä voidaan saavuttaa hyötyä ja kustannustehokkuutta julkisen terveyden-
huollon palveluihin sekä voidaan mahdollistaa resurssien riittävyys palvelujen tarjoa-
miseksi. Keino edistää verkostotoimintaa ovat avainasemassa, jotta voidaan saavuttaa
synergiaetua julkisen terveyspalveluiden tuotannossa.

Merkityksellisuuden kokeminen ja työn hyödyllisyyden havaitseminen auttaa työssä jak-
samisessa sekä lisää työhyvinvointia (Sarkkinen 2023). Kehittämällä verkostotyötä voi-
daan verkoston synergiaa hyödyntää omaan toimintaan ja sillä voidaan mahdollistaa
laadukkaan ja kokonaisvaltaisen terveydenhuollon toteutuminen nykyisillä resursseilla.
Terveysalan resurssipulat niin hoitohenkilökunnan kuin taloudellisten asioiden suhteen

vaatii terveydenhuollon järjestämiseltä muutosta, jossa yhdistetään ammattitaitoja, tietoja ja palveluita entistä tehokkaammin. Verkostotyössä voi olla vastaus tähän vaadittuun muutokseen, kunhan sitä johdetaan asianmukaisesti ja oikealla tavalla.

Verkostotoiminnan tukeminen ja synergiaedun löytäminen hallintorajojen ylittävästä yhteistyöstä on merkityksellistä, jotta nykyiset julkisen terveydenhuollon palvelut ovat tuotettavissa käytettävissä olevilla resursseilla. Alan pitovoiman heikkeneminen sekä haja-asutusten palvelujen tuottamisen haasteet vaikeuttavat julkisen terveydenhuollon palvelujen saavutettavuutta. Jotta hyvinvointialueiden strategiset tavoitteet palvelujen integraatiosta voidaan saavuttaa, tulee verkostotyöstä saatavaa voimaa lisätä. Tämä tutkimus on tärkeä, jotta voidaan selvittää, millaisilla keinoilla verkostotoimintaa edistetään yhteisen hyödyn saavuttamiseksi. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää johtamisen työkaluina ja näin tukea osallistujia verkostotoimintaan aiempaa tehokkaammin.

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten verkoston toimintaa voidaan tukea terveydenhuoltoalalla ja tarkoituksena on tunnistaa menetelmiä, joilla voidaan edistää verkostotyötä. Tutkimus toteutetaan systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla.

Tarkoituksena on tuoda esille, miten verkostotyötä voidaan edistää ja tukea terveydenhuollossa. Pyrkimyksenä on löytää keinoja, joita nykyajan esihenkilöt voivat hyödyntää uuden verkostomaisemman toimintaympäristön hallinnassa ja koordinoinnissa. Tietoa aiheesta haetaan tietokannoista, joissa suoritetaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kuuluva tiedonhakuprosessi.

Tutkimuskysymys: Miten terveysalan verkostojen toimintaa voidaan edistää?

4 Systemoitu kirjallisuuskatsaus opinnäytetyön menetelmänä

4.1 Menetelmälliset lähtökohdat

Verkostotyö on ajankohtainen aihe, josta on vielä vähän kansallista tutkimusaineistoa tai kokemusta. Kirjallisuuskatsauksella tavoitetaan kansainvälisesti saatua kokemusta sekä tietoa aiheesta, joilla voidaan tukea verkoston toimintaa ja pyritään löytämään

verkostotyötä tukevia asioita tutkimustietoon nojaten. Verkostoyhteistyöllä voidaan saavuttaa kustannussäästöjä yhdistämällä jo käytettävissä olevia resursseja niin osaamisen, tiedon kuin palveluiden oikeanaikaisuuden suhteen.

Opinnäytetyö toteutetaan systemoituna kirjallisuuskatsauksena, jonka tarkoituksena on tehdä tutkimus jo olemassa olevista tutkimustiedoista ja näin kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan muodostaa kokonaiskuva tarkasteltavasta aiheesta (Stolt, Axelin & Suhonen 2015: 7). Kirjallisuuskatsausta voidaan kuvata tutkimustavaksi, jossa käydään läpi ja tutkitaan muiden tutkijoiden tekemiä tutkimuksia. Olemassa oleva tieto tunnistetaan, arvioidaan ja yhdistetään kokonaisuudeksi, josta tehdään keskeisimmät johtopäätelmät omaan tutkimuskysymykseen. (Vilkkä 2023: 11–12.) Systemaattista kirjallisuuskatsausta pidetään tehokkaana tapana syventää tietoja asioista, joista on tehty aikaisempia tuloksia ja päätelmiä (Tuomi & Sarajärvi 2018: 138).

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus aloitetaan tarkastelemalla aiempia tutkimustietoja ja tekemällä tutkimussuunnitelma, jossa määritellään tutkimuskysymykset tutkittavalle aiheelle. Tutkimuskysymyksien tulee olla mahdollisimman selkeät. Niiden määrittämisen jälkeen valitaan menetelmät katsauksen tekemiseksi, joka sisältää muun muassa hakutermien ja tietokantojen valinnan. (Johansson, Axelin, Stolt & Ääri 2007: 6.) Kirjallisuuskatsauksessa yhdistyy monet ennalta suunnitellut toiminnot, joita ovat huolellinen sekä järjestelmällinen tutkimusten hakuprosessi, aineiston valinta, kriittinen aineiston läpikäyminen ja arvioiminen, saatujen tietojen analysointi sekä saatujen tietojen yhdistäminen. Tämän menetelmän avulla voidaan muodostaa uutta tietoa yhdistelemällä tutkimustuloksia useasta eri tutkimuksesta ja voidaan saavuttaa uudenlaisia ohjeita, suosituksia tai löytää uusia työkaluja tutkimuksen tavoitteesta riippuen. Kirjallisuuskatsauksen seurauksena voidaan löytää merkityksellisiä näkökulmia ja uusia tutkimuskysymyksiä tietyn aiheen ympäriltä. (Vilkkä 2023: 12–13.)

Systemaattinen kirjallisuuskatsauksen kaikki vaiheet kuvataan systemaattisesti, jotta sen luotettavuutta ja toteutustapaa voidaan arvioida jälkikäteen (Stolt ym. 2015: 23). Keskeinen asia systemaattisen kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden arviointia varten on kuvata tiedonhakuun liittyvä strategia selkeästi ja niin, että se on jälkikäteen toistettavissa (Stolt ym. 2015: 25–27). Kurinalainen tapa suorittaa kirjallisuuskatsaus pyrkii saavuttamaan tutkimukseen luotettavuutta, yleistettävyyttä sekä pätevyyttä. Johdonmukainen ja järjestelmällinen hakuprosessi kuvataan niin tarkasti ja yksityiskohtaisesti, että tutkimus on mahdollista toistaa ja että ulkopuolisen on mahdollista nähdä ha-
kustrategiaan vaikuttaneet valintaperusteet. Kirjallisuuskatsaus mahdollistaa kuitenkin

tarkkojen lainalaisuuden lisäksi tilaa luovalle prosessille. Tällä viitataan siihen, että tutkijalla on tutkimuksen edetessä mahdollista tasapainoilla tutkimuskysymyksen kannalta tärkeiden valintojen sekä menetelmän vaatiman kurinalaisuuden välillä. Haastavissa tilanteissa tutkijan itse tulee tehdä valinta, millä ratkaisulla päästään etenemään prosessissa, kunhan dokumentointi tehdään huolellisesti ja läpinäkyvästi. (Vilka 2023: 13.)

Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella tavoitellaan mahdollisimman yleistettävissä olevia, puolueettomia ja uskottavia tuloksia. Tarkoituksena on löytää tarkoituksenmukaisimmat ja laadukkaimmat alkuperäistutkimukset ja tiivistää niistä saatu tieto. (Vilka 2023: 27.) Systemoitu katsaus on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen alatyyppejä, jossa aineiston haku suoritetaan samoin kuin systemaattisessa tiedonhaussa. Eroavaisuutena systemaattiseen katsaukseen on, että systemoitu katsaus toteutetaan yleensä yhden tutkijan toimesta ja tutkimuskirjallisuuden haku toteutetaan rajattuun määrään tietokantoja. (Stolt ym. 2015: 14.) Opinnäytetyössä suoritettavassa systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tehdään yleensä myönnytyksiä katsauksen laajuuteen ja syvyyteen liittyvissä asioissa. Vaikka systemaattinen prosessi on järjestelmällinen ja huolellinen, keskitytään työssä vain keskeisten muuttujien tutkimiseen ja poissuljetaan harmaa kirjallisuus pois hakuprosessista. Riskinä on hyvä tiedostaa aiheen mahdollisesti kapea käsiterajaus tai sopivan aineiston löytymisen haasteet. (Vilka 2023:28.) Harmaalla kirjallisuudella viitataan aineistoihin, jotka eivät ole vertaisarvioituja tutkimuksia tai kirjallisuutta. Tällaisia ovat esim. väitöskirjat, asiakirjat tai konferenssijulkaisut sekä tiivistelmät. (Vilka 2023: 33.)

4.2 Aineiston keruumenetelmä

Hakumuodostuksessa käytetään avuksi systemaattisen tutkimuksen hakustrategiaa varten suunniteltua PICO-menetelmää. PICO-lyhenne tulee termeistä, joissa on luokiteltuna kohderyhmä, potilas tai ongelma (population, patient, problem), mielenkiinnon kohde (interest) sekä konteksti (context) (HOTUS 2022).

Taulukko 1. PICO-luettelo käytettävistä hakusanoista

	suomeksi	englanniksi
P	Verkosto	Network

I	Johtaminen, verkostojohtaminen	Management, governance
Co	Terveystenhoito, sairaala, terveysala	Health care, healthcare, hospital, health services, health facilities

Hakusanat on muodostettu tunnistamalla tutkimuksen aiheen kannalta merkityksellisiä avainsanoja ja niiden perusteella on hakustrategiaan lisättyjä asiasanoja. Hakusanojen tarkalla määrittelyllä tavoitellaan osuvimpien ja tarkoituksenmukaisen aineiston löytämistä tutkittavista tietokannoista (Vilkkä 2023: 56.) Hakusanojen muodostaminen aloitettiin suomenkielisillä hakusanoilla, joista tehtiin lisäksi englanninkielinen vastine.

Hakustrategiaan kuuluu olennaisesti mukaanotto- ja poissulkukriteerien muodostaminen, jotta voidaan varmistaa aineiston pysyminen suunnitellussa kiinnostuksen kohteessa. Kriteerien avulla voidaan vähentää virheellisten ja puutteellisten katsauksien tekoa. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit auttavat tutkimusvalinnassa aluksi otsikkotasolla, toiseksi abstraktitasolla ja kolmanneksi vielä kokotekstejä tarkasteltaessa. (Stolt ym. 2015: 26–27.) Tiedonhaku toteutetaan seuraavista tietokannoista: Cinahl, Pubmed, Emerald insight ja ProQuest Central. Tietokannoista Cinahl ja Pudmed ovat lääketieteen ja terveydenhuollon julkaisuihin keskittyviä ja ProQuest sekä Emerald Insight monialaisia sekä johtamiseen liittyviä, jotta saatu aineisto on kattavaa ja edustaa tutkittavaa ilmiötä laajasti. Tiedonhakuun mukaan otettavat tietokannat arvioitiin ja valikoitiin yhteistyössä kirjaston tietoinformaattikon kanssa 1.3.2023.

Koehakuja tehtiin kirjallisuuskatsauksen edetessä useita (liite 2) ja niiden avulla saatiin varmistettua, että aihetta käsiteltävää aineistoa on saatavilla ja se on lähtökohtaisesti laadukasta. Koehakujen perusteella voitiin myös varmistua tietokantojen riittävydestä sekä hakusanojen muodostamisen tarpeista. Koehakujen aikana huomattiin, että suomenkielistä aineistoa on rajallisesti saatavilla ja päädyttiin lopullisessa tiedonhaussa käyttämään englanninkielisiä hakusanoja. Koehakujen pohjalta päädyttiin käyttämään hakulauseketta, jossa korostettiin verkostojohtamista englanninkielisillä termeillä, *network management* ja *network governance*. Koska tutkittavana kontekstina oli terveyshuollossa tapahtuva verkostojohtaminen, oli tärkeää kohdentaa aineistohakua liittymään terveysalaan termeillä *health care, healthcare, hospital, health services* ja *health facilities*.

Tiedonhaku toteutettiin suunnitellulla ja koehakujen perusteella muodostetulla hakulausekkeella (taulukko 2). Tietokannoista löydetty tulokset rajattiin tarkoituksenmukaisella tavalla niin, että ne käsittelivät tarkasti tutkittavaa ilmiötä. Hausta rajattiin käytettäväksi tieteelliset artikkelit, joiden kieli on suomi tai englanti. Muun kieliset artikkelit rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle tutkijan rajallisen kielitaidon vuoksi, jotta tutkimukseen tarkasteltavaksi päätyvät artikkelit voidaan tulkita oikein ja asianmukaisesti.

Taulukko 2. Tietokantoihin 2.6.-4.6.2023 tehdyt haut ja saadut tulokset.

Tietokanta	Käytetty hakulauseke	Käytetyt rajaukset	Saadut tulokset	Valikoidut aineistot
Cinahl	("network management" OR "network governance") AND (healthcare OR health care OR hospital OR health services OR health facilities)	Vertaisarvioitu, 2018-2023 julkaistut	30 julkaisua	4 julkaisua
PubMed	""network management""[Title/Abstract] OR ""network governance""[Title/Abstract]) AND (healthcare OR health care OR hospital OR health services OR health	2018-2023, abstrakti sisältää termin "network management"/"network governance", vertaisarvioitu	43 julkaisua	1 julkaisu
ProQuest	abstract("network management" OR "network governance") AND (healthcare OR health care OR hospital OR health facilities OR health service)	2018-2023, abstrakti sisältää termin "network management"/"network governance", full text, vertaisarvioitu	182 julkaisua	1 julkaisu
Emerald Insight	((("network management" OR "network governance") AND (healthcare or health care or hospital or health services or health facilities))	2018-2023	70 julkaisua	0 julkaisua

Rajauskriteereiksi asetettiin lisäksi, että artikkelit ovat vertaisarvioituja tutkittavan aineiston luotettavuuden takia. Vertaisarvioitu artikkeli on käynyt läpi kyseisen tieteenalan asiantuntijoiden suorittaman ennakoarvioinnin ennen julkaisua (Tieteellisten seuran valtuuskunta 2022). Aineistoon valikoitujen artikkeleiden tulee käsitellä tutkittavaa aihetta, joten aineiston poissulkukriteeriksi asetettiin, että artikkeli ei vastaa käsittele verkoston toimintaa tai johtamista. Lisäksi tarkennettiin poissulkukriteeristöä niin, että jätetään käsittelemättä ne artikkelit, jotka eivät käsittele verkostojohtamiseen liittyviä tekijöitä. Jotta saatu aineisto vastaa nykyajan johtamistarpeita ja muuttunutta toimintaympäristöä, käytettiin vuosirajausta tutkimusaineiston rajaamiseksi. Aineistoon otettiin mukaan vain lähivuosina julkaisuja artikkeleita, jotta saadut tiedot ovat mahdollisimman ajankohtaisia ja vastaavat nykyaikaista tarvetta tarkastella verkostojohtamista sekä verkostotoiminnan tukemista.

Taulukko 3. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Vertaisarvioitu, tieteellinen julkaisu	Kirjallisuuskatsaus
Julkaisuvuosi 2018-2023	Ei käsittele verkoston toimintaa/johtamista
Full text -saatavuus	Ei käsittele verkostojohtamiseen liittyviä tekijöitä
kieli englanti/suomi	
Abstrakti sisältää termin verkostojohtaminen*	

Hakustrategian tarkoituksena oli löytää kaikki relevantit tutkimukset, jotka liittyvät systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Pudas-Tähkä & Axelin 2007: 49). Hakuprosessin aikana hyödynnetään Boolean-logiikalla muodostettuja hakulausekkeita. Sen avulla tietokannoista voidaan systemaattista laajentaa hakua ja harkitusti kaventaa tuloksia sopimaan tutkittavaan aihealueeseen. Boolean-logiikkaa käytetään yleisesti kaikissa tietokannoissa. (Vilkkä 2023: 59.) Aineistoa rajattiin ProQuest ja PubMed -tietokannoista lisäksi abstraktitasolla, jotta saatiin rajattua aineistoa kohdentumaan tutkimuskysymykseen paremmin vastaaviin julkaisuihin. Tietokantaha-kuun lisättiin valinta, että abstraktitekstin tulee sisältää termi verkostojohtaminen.

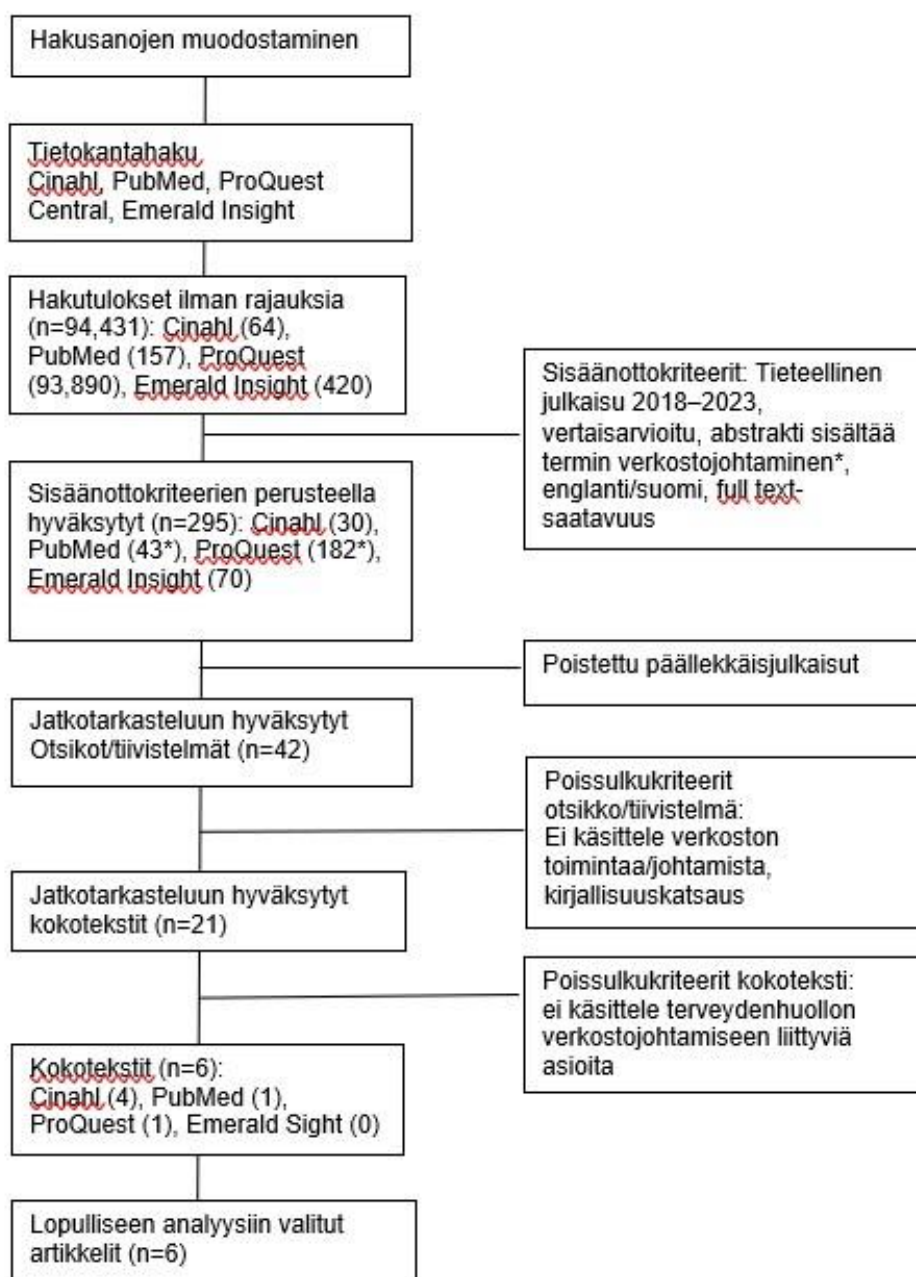
Tiedonhakua suorittaessa kävi hyvin varhaisessa vaiheessa ilmi, ettei tutkimuskysymykseen vastaavaa suomenkielistä aineistoa ole saatavilla. Lopullinen tiedonhaku toteutettiin englanninkielisiä hakusanoja käyttäen. Koska aineisto ei ole pääosin kansallista, aineistosta saatua loppupäätelmää ei voida suoraan yhdistää suomalaiseen terveydenhuoltoon ja sen verkostojohtamiseen. Kansainvälisesti käytetty aineisto vastaa hyvin eurooppalaista terveydenhuollossa nykypäivänä esiintyvää verkostotoimintaa.

4.3 Aineiston keruu

Kirjallisuuskatsaukseen sisällytettävistä artikkeleista käydään vaiheittainen valinta hyväksytyjen ja poissuljettujen aineistojen osalta. Sisäänottokriteereiden vastaavia artikkeleja tarkastellaan otsikko, abstrakti ja koko tekstin tasoilla. (Stolt & Routasalo 2007: 59.) Tutkittavan ajanjakson määrittelyssä tulee huomioida rajauksen tarkoituksenmukaisuus ja perustella aikarajaus tutkimuskysymyksen sekä tavoitteiden kannalta harkituksi (Vilkkä 2023: 40). Verkostojen toiminnan tarkastelu on yhteiskunnallisten muutosten vuoksi ajankohtainen ja tärkeä. Monien valtioiden terveydenhuoltojärjestelmät ovat joutuneet suurien muutoksien keskelle maailmaanlaajuisten pandemioiden, terveydenhuoltojärjestelmän ylikuormituksen ja hoitohenkilökuntaresurssipulan keskellä. Tässä

opinnäytetyössä oli tarkoituksenmukaista rajata saatuja tutkimustuloksia viime vuosina kirjoitettuihin tutkimuksiin, joissa on huomioitu verkostotyön toiminnan kehittämisen tarpeellisuus ajan hetkellä. Palvelu- ja organisaatiomuutosten keskellä ajantasaisin tieto verkostoyhteistyöhön liittyvästä koordinoinnista ja verkostajohtamisesta on tärkeää, jotta saatua tietoa voidaan hyödyntää tämän päivän sekä tulevaisuuden esihenkilötyössä.

Aineiston tunnistamisvaiheessa saatuja hakutuloksia voidaan karsia aluksi otsikko- ja tiivistelmä- eli abstraktitasolla. Tiivistelmien avulla voidaan rajata aineistoa teoreettisesti, menetelmällisesti ja aineiston kokoamistapojen perusteella. Karsintaa voidaan tehdä myös tietokantojen välillä niin, että poistetaan toistuvat sekä päällekkäiset hakutulokset. (Vilka 2023: 71.) Aineiston valintaa tehdään lisäksi tutkimusartikkeleiden sisällöllisiin asioihin liittyen ja tällöin arvioidaan miten hyvin sisältö vastaa asetettuun tutkimuskysymykseen. Tarkistusseulonnan tekeminen on tärkeää, jotta voidaan varmistua, että tutkimuskysymyksen kannalta kaikki merkitykselliset aineistot on saatu katsaukseen mukaan. (Vilka 2023: 74.)



Kuva 1. Kaavio kirjallisuuskatsauksena tehdystä aineistonkeruusta.

Lopulliseen tarkasteluun valikoitui kuusi artikkelia (liite 1). Aineisto tunnistettiin teke-
mällä karsintaa otsikko- ja tiivistelmätasolla sekä poistamalla päällekkäisjulkaisut. Tar-
kempaan tarkasteluun otettiin 42 julkaisua, joita tarkasteltiin perusteellisemmin abstr-
rakti- eli tiivistelmätasolla. Koko teksti -tasotarkasteluun päätyi näistä 21 julkaisua, joi-
den perusteella saatiin koko haluttu aineisto rajautumaan koskemaan kuutta artikkelia.
Koko tekstejä lukemalla aineistosta valittiin juuri terveydenhuollon verkostojohtamista
koskevat aineistot, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen.

Aineistosta rajattiin ulkopuolelle ne verkostojohtamista koskevat julkaisut, jotka eivät olleet lainkaan kytköksissä terveydenhuoltoon. Näin ollen Emerald Insight –tietokannasta ei jäänyt enää päällekkäisjulkaisujen poistamisen jälkeen erikseen analysoitavaksi asti päässeitä artikkeleita. Valikoiduista aineistoista käytettiin digitaalisessa muodossa olevaa tutkimusaineistoa. Tutkimusdataa käsiteltiin sellaisenaan, kuin se oli alkuperäisessä aineistossa. Alkuperäiset artikkelit sekä niiden lähde- ja saatavuustiedot tallennettiin tutkijalle Metropolian Z-verkkolevylle, josta aineisto oli helposti saatavilla ja alkuperäinen aineisto pysyi eheänä.

Suomenkielistä aineistoa ei päätenyt tutkittavaan aineistoon mukaan. Yksi valikoiduista tutkimusartikkeleista käsittelee suomalaisen perusterveydenhuoltoon kohdistuvaa tutkimusta, viisi artikkeleista on eurooppalaisen terveydenhuoltojärjestelmään suunnattuja ja yksi on tehty australialaiseen terveysverkostoon. Maantieteellinen painotus artikkeleissa on pääosin eurooppalainen. Aiheena kaikissa on verkostojohtaminen terveydenhuollossa ja siksi ne soveltuvat kyseisen ilmiön tarkasteluun yleisesti. Verkostotyön ajankohtaisuus muuttuvassa maailmassa ja toimintaympäristön muutokset on kaikissa artikkeleissa otettu mukaan perusteluihin aiheen tutkimisessa. Verkostojohtaminen ja verkostojen toiminnan edistäminen nähdään kansainvälisesti merkityksellisenä suuntauksena.

4.4 Saadun aineiston analysointimenetelmä sekä laadunarviointi

Hakuprosessin jälkeen tutkimuksessa on aika aloittaa valittujen tutkimusten arviointi. Tarkoituksena on tarkastella saatujen tietojen edustavuutta sekä kattavuutta ja jokainen valittu artikkeli arvioidaan erikseen. (Stolt ym. 2015: 28.) Kriittistä tarkastelua tehdään analysointivaiheessa, jotta voidaan kiinnittää huomioita erilaisiin katsauksen tulokseen mahdollisesti vaikuttaviin painotuksiin. Tietyn kieli- tai kulttuurialueen alkuperäistutkimuksien päätelmiä ei tule yleistää käsittämään valittua aluetta syvemmin. (Vilkkä 2023: 78.)

Valikoitujen tutkimusten laadun arviointi tehdään systemaattisesti ja arvioinnissa käytetään avuksi JBI-laatukriteeristöä (liite 1). Valikoitujen tutkimustulosten huolellinen laadunarviointi lisää katsauksen luotettavuutta. (Hotus 2023). Valikoidut tutkimukset arvioidaan, mutta vältetään niiden ylikriittistä arvostelua. Tarkoituksenmukaista ei ole löytää virheitä tai heikkouksia tehdyistä tutkimuksista, vaan arvioida tietojen ja tutkimuksen soveltuvuutta, vahvuuksia tai puutteita liittyen omaan tutkimuskysymykseen. (Vilkkä 2023: 15.)

Kirjallisuuskatsauksia voidaan aineiston analyysitavan mukaan jaotella esimerkiksi metasynteeseihin sekä systemaattisiin, integroituihin katsauksiin. Systemaattisessa katsauksessa ja etenkin integroidun katsauksen avulla on tarkoitus yhdistää monesta eri tietokannasta ja näkökulmasta tutkittu tieto yhteen ja tehdä johtopäätöksiä ajantasaisesta aineistosta. Tavoitteena on tuoda esille aikaisemmin tutkittu tieto ja tehdä siitä yleisluonteinen yhteenveto. (Flinkman & Salanterä 2007: 84–85.)

Tässä opinnäytetyössä saadun aineiston analyysi tehdään sisällönanalyysinä. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jossa aineistoa analysoidaan systemaattisesti ja objektiivisesti. Saadun aineiston avulla voidaan kuvailla tutkittavaa asiaa induktiivisesti, eli kuvaus tehdään aineiston ehdoilla. (Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011: 139.) Induktiivisella tulkinnalla päättely tehdään yksittäisestä asiasta yleiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018: 107). Sisältöanalyysi on kolmivaiheinen sisältäen valmistelun, organisoinnin sekä raportoinnin. Tavoitteena on muodostaa soveltava synteesi tutkitusta aineistosta tutkimuskysymyksen avulla. Valmistelu- eli järjestelyvaiheessa tutkimuksista selvennetään aihe, menetelmät ja tavoite sekä mahdollinen riippuva muuttuja. Apuna jäsentelyssä voidaan käyttää taulukkoa tai muuta visuaalista tapaa. Organisointivaiheessa edetään aineistosta saataviin, tutkimuskysymyksen kannalta oleellisiin havaintoihin ja päätelmiin. Raportoinnissa saatu analyysi kuvataan niin, että koko kirjallisuuskatsaus on toistettavissa. (Vilkkä 2023: 86–87.) Aineistolähtöisessä analyysissä on tavoitteena luoda tutkittavasta aineistosta teoreettinen tulkinta ja kokonaisuus. Keskeinen ajatus on, että analyysiin päätyvät aiheet ovat tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävän mukaisia. Aikaisemmalla tiedolla ei ole vaikutusta tutkimuksen toteuttamisen tai siinä saadun lopputuloksen kanssa, sillä muodostettu teoria perustuu vain kerättyyn aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 108.)

Teema-analyysissä aineistoa yhdistellään tarkastelemalla teemoittain, miten eri tutkimuspäätelmät liittyvät toisiinsa tai ovatko tutkimukset tutkitusta asiasta eri mieltä (Vilkkä 2023: 88). Kirjallisuuskatsauksen artikkeleita päädyttiin tässä opinnäytetyössä analysoimaan teema-analyysin avulla, sillä tutkimustuloksista saatuja havainnoiteja oli selkeä käydä teemoittain läpi. Analysoinnin tueksi muodostettiin käsitekartta, johon kirjattiin tunnistetut teemat ja päätelmät. Teema-analyysin lisäksi opinnäytetyössä on käytetty luokittelua aineiston analyysin apuna. Luokittelu on yksinkertaisimmillaan sitä, että saadusta aineistosta määritetään luokkia ja tarkastellaan, kuinka usein kyseinen luokka esiintyy kerätyssä aineistossa. Luokittelun jatkeena on luonnollista siirtyä teema-analyysiin, sillä teemoittain tarkastelussa painottuu kyseisen teeman aihe ja sanoma tarkemmin. (Tuomi ja Sarajärvi 2018: 105–106.) Tässä systemoidussa kirjallisuuskatsauk-

sessä luokittelua ja teemoittelua käytetään aineistoanalyysin järjestämisen apuna. Varsinainen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulos esitetään lopulta luokkien ja teemojen sisällä hahmottelemalla tutkittavan aiheen kuvauksia tarkemmin aineistoon nojaten. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 140.)

5 Tulokset

Aineiston valinnan ja arvioinnin jälkeen tähän opinnäytetyöhön päätyi kuusi artikkelia (liite 1). Julkaisut ovat kolmesta eri tietokannasta ja edustavat kansainvälisiä tutkimuksia. Viisi tutkimusta on julkaistu Euroopassa ja yksi Australiassa. Kirjallisuuskatsauksen valikoituneet artikkelit olivat kaikki englanninkielisiä ja julkaistu vuosien 2018–2023 välisenä aikana. Valikoitu aineisto arvioitiin JBI-laadunarviointikriteerien mukaisesti ja ne hyväksyttiin aineistoksi systemoituun kirjallisuuskatsaukseen.

Julkaistujen artikkeleiden sisältöä analysoitiin keräämällä aineistosta verkoston toimintaa tukevia termejä taulukkoon (taulukko 4), joista alettiin keräämään toistuvia teemoja käsitekarttaan. Verkoston toimintaa kuvaavia termejä oli useita. Samankaltaiset tai samaa asiaa tarkoittavat sanat yhdistettiin ja muodostettiin termilaatikoita, johon kyseiset sanat kerättiin. Taulukko tehtiin ensin englanniksi artikkeleissa esiintyviä termejä käyttäen. Verkostoa tukevien termien keruun jälkeen taulukkoon kirjattiin ylös, missä artikkelissa kyseinen termi oli ilmaantunut ja näin voitiin varmistua samankaltaisten tuloksien esiintyvyydestä eri aineistoissa. Termien keräämisen jälkeen voitiin alkaa hahmottamaan kyseisiä sanoja vastaava yläluokka, aihealue mitä kyseiset sanat edustavat. Taulukkoon muodostui neljä toistuvaa teema-aluetta, joita ovat vastavuoroisuus, selkeä rooli ja vastuu, verkostajohtaminen ja kehittäminen.

Taulukko 4. Aineistosta kerätyt toistuvat termit ja teemasanat

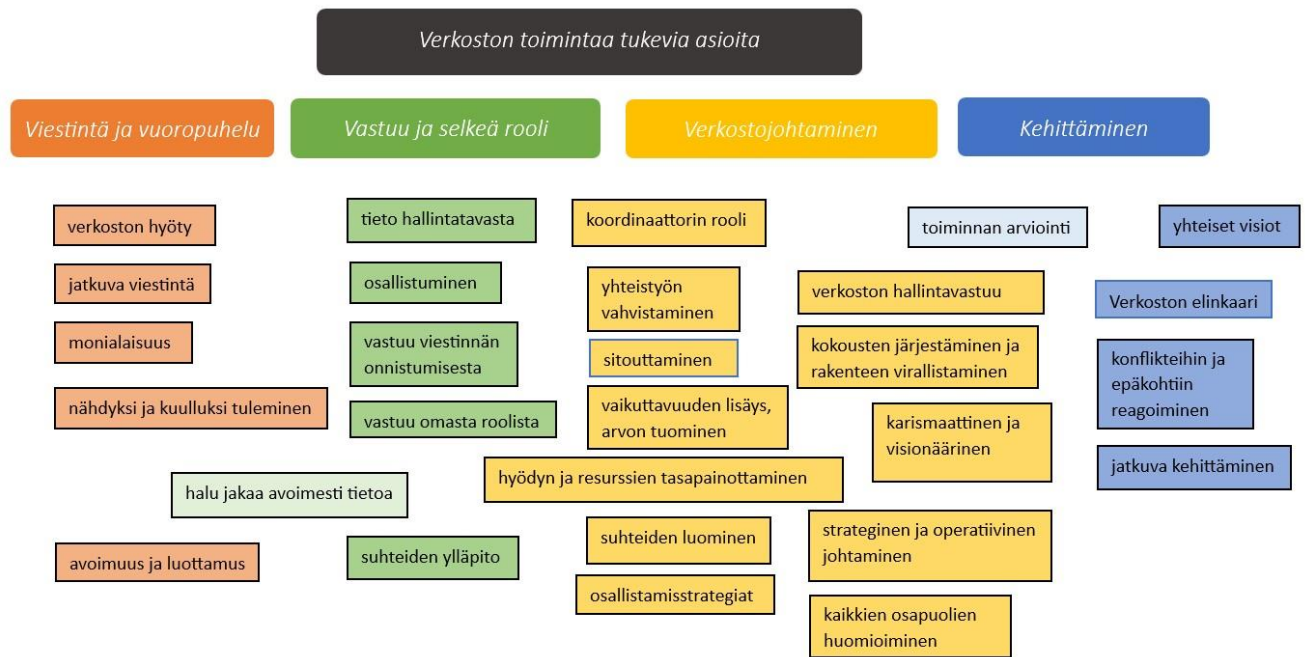
Recurring theme	Findings	Article
reciprocity	communication, co-operate, create benefits for both parties, common understanding, increase dialogue, consensus, trust, transparency, intermediary, financial information, reconcile different views, problem-solving capabilities, social events, transparent information	3, 4, 5, 6
role and responsibility	accountability, democratic accountability, professional obligation, inclusive decision-making, responsibility, complex public-sector organisation, interactive, voluntarism, promote co-production, continuous communication, professional inclusiveness	1, 2, 3, 5, 6
network management	central role, expertise and charisma transparency intermediary, pooling of resources, strategic and operational, engagement charismatic and visionary leadership communication to assist with implementation, formal infrastructure, demonstrating vision and drive, creating shared learning co-management/co-governance financial savings, advisory role, intermediary, co-ordination political targets, supporting co-operation systematic approaches to planning, communication and engagement strategies	2, 3, 5, 6
development	develop and implement quality improvement, logistical efficiency measurable aspects, importance of evaluation of collaboration, evolution of network, structure and organisation of network meetings, shared learning, active	3, 4, 5, 6

Englanninkieliset termit tulkittiin vastaaviksi suomenkielisiksi termeiksi taulukkoon 5 tulkin ja teema-analyysin helpottamiseksi. Taulukkoon kerätyillä toistuvilla aiheilla voitiin alkaa hahmotella käsitekarttaa, johon kerättiin tarkemmin aihealueet, joita artikkelit käsittelivät. Käsitekartan avulla voitiin havaita tutkimuskysymykseen nojaten verkostotyötä tukevia teemoja sekä käsitteitä.

Taulukko 5. Aineistosta kerätyt toistuvat termit ja teemasanat suomeksi

Havaittu toistuva teema	Aineiston tulokset	Esiintyminen artikkelissa
Vastavuoroisuus	kumppanuuden edistäminen, yhteistyö viestintävastuu resurssien yhdistäminen, yhteinen hyöty tiedonkulun ongelmattomuus, näkemysten yhteensovittaminen, ongelmanratkaisu luottamus, rehellinen informaatio nähdäksesi ja kuulluksi tuleminen monialaisuus sosiaaliset tapahtumat	3, 4, 5, 6
Selkeä rooli ja vastuu	käsitys verkoston hallintatavasta osallistava päätöksenteko, ammattillinen osallisuus vastuunotto, vuorovaikutteisuus selkeä asema toiminnan tehostumiseksi, yhteistuotannon edistäminen vapaaehtoisuus suhteiden luominen, jatkuva viestintä	1,2, 3, 5, 6
Verkostojohtaminen	keskeinen rooli, koordinoija/asiantuntija/neuvonantaja resurssien hallinta/talousjohtaminen aktiivinen osallistuminen/vastuu vaikuttavuus, kyky kehittyä sitouttaminen/osallistaminen karismaattinen ja visionäärinen muodollinen infrastukturi, strateginen ja operatiivinen johtaminen yhteisjohtaminen suhteiden rakennus, vuoropuhelun mahdollistaminen, yhteistyön rakennus viestintä- ja osallistumisstrategiat systemaattinen suunnittelu vahva johtamispyrkimys	2, 3, 5, 6
Kehittäminen	yhteiset visiot ja tavoitteet, laadunparannus toiminnan ja yhteistyön arviointi verkoston elinkaari aktiivinen reagointi kokousrakenne	3, 4, 5, 6

Kerätystä taulukosta voitiin muodostaa päätelmä neljästä toistuvasta teemasta, jotka nostettiin esiin tarkempaan tarkasteluun tutkimusaineistosta. Verkoston toimintaa tukevia aiheita olivat avoin vuoropuhelu, selkeä rooli verkossa, verkostojohtaminen sekä verkoston kehittäminen. Aineiston selkeyttämiseksi ja analyysin tueksi muodostettiin löydetyistä teemoista käsitekartta, johon merkittiin kutakin teemaa koskevia asiasanoja eri väreillä. Asiasanat löytyivät aineistosta, mutta käännettiin suomeksi tulkinnan helpottamiseksi. Värikoodatut teemat helpottavat aineiston hahmottamista ja antavat selkeän kuvan verkostoa tukevista asiasanoista.



Kuva 1. Teema-analyysin tueksi tehty käsitekartta verkoston toimintaa tukevista asioista.

Tutkimuskysymykseen *Miten terveysalan verkostojen toimintaa voidaan edistää?* nojaten löytyi neljä toistuvaa teemaa, joiden avulla havaittiin, että verkostotoimintaa voitiin tukea. Yksi suurimmista teemoista oli verkostojohtaminen. Verkostojohtamiselle tärkeitä piirteitä löytyi aineistosta useita, jotka voitiin yhdistää verkoston toiminnan vaikuttavuuteen ja tehokkuuteen. Lisäksi muita analysointikohteeksi havaittuja verkoston toimintaan vaikuttavia teemoja oli kolme: vastavuoroisuus, selkeä rooli ja vastuu sekä kehittäminen. Sillä näiden osa-alueiden huomioimisella havaittiin voivan tukea verkoston toimintaa, joihin itse verkostojohtamisella olisi tavoiteltavaa pyrkiä. Teemat limittyivät joltain osin toisiinsa ja niiden havaittiin myös linkittyvän toisiinsa, joten loppuanalyysiä on syytä tarkastella myös kaikkia teemoja yhdistävänä kokonaisuutena.

5.1 Verkostojohtaminen ja yhteishallinta

Verkon toimijoilla ei useinkaan ole selkeää käsitystä verkoston hallintatavasta. Verkon toiminnan käsitys on tärkeää verkostotyöhön osallistuville, jotta he voivat arvioida riskejä ja mahdollisuuksia yhteistyöhön liittyen. (Blanken, Mathijssen, van Nieuwenhuizen, Raab & van Oers 2023: 33). Verkon hallintatavan käsitys on korkeampi niillä toimijoilla, joilla on keskeinen asema verkostossa, vaikkakaan heillä ei olisi vahvaa sidettä johtavaan organisaatioon. Vaikka side johtavaan organisaatioon on alhainen tai vuorovaikutustaso määritellään alhaiseksi, käsitys verkostonhallintatavasta

kasvaa verkoston elinkaaren aikana toimintaan kuulumisen myötä. (Blanken ym. 2023: 33.)

Verkostotoiminta kaipaa toimiakseen johtajaa, joka vastaa verkostotoiminnan koordinoimisesta (Blanken ym. 2023; Haines ym. 2018). Verkostojohtajan tai -koordinaattorin roolin on oltava selkeä verkostotyöhön osallistuville, jotta verkostojohtaja voi toimia tehokkaasti verkoston hyväksi (Blanken ym. 2023: 33). Verkostokoordinaattorin asenne vaikuttaa verkoston sisäisen legitimitetin asteeseen. Koordinaattorin asenne, johtajuus sekä kliininen auktoriteetti todettiin tärkeiksi verkostotoiminnan kannalta. Koordinaattorilla on mahdollisuus tuoda eri ammattiryhmien näkemykset, huolet ja kriittiset näkökulmat esiin päätöksenteon tueksi. (Romiti, Del Vecchio & Santor 2022: 9–11.)

Verkostoa hallinnoivan henkilön, verkostokoordinoijan, tulisi huolehtia viestinnän onnistumisesta, suhteiden luomisesta sekä sitouttamisesta verkoston toimintaan (Blanken ym. 2023; Haines ym. 2018). Verkostojohtajan tulee tiedostaa ihmissuhteiden hallinnan tärkeys verkostotoiminnassa. Strateginen toiminta tulisi keskittää vuorovaikutuksen lisäämiseen ja sen vaikutuksen ymmärtämiseen, jotta asiakkaat saavuttavat oikeat palvelut ajoissa ja että asiantuntijoilla on oikea tieto saatavilla. Suhteiden vahvistaminen ja niiden ylläpitäminen ovat tärkeitä verkostotyön tukemisessa (Blanken ym. 2023: 33.) Liian hiearkinen ylhäältä alaspäin suuntautuva verkoston johtaminen voi tukahduttaa verkoston toimintaa ja vaikuttaa osallistujien sitoutuneisuuteen sekä motivaatioon. Myös liian löyhässä, alhaalta ylöspäin lähtevässä suuntautumisessa verkoston toiminnasta voi puuttua strateginen-, ongelmanratkaiseva sekä tuloksellinen ote. Yhdistelmä hallintatavoista voi palvella verkoston toimintaa parhaiten, sillä strateginen ja operatiivinen tuki auttaa toiminnan täytäntöönpanossa ilman, että se vähentää sitoutuneisuutta verkostoon. (Haines ym. 2018.)

Verkostojohtajan tulisi olla visionäärinen ja karismaattinen, sekä hänen tulisi vastata strategisesta ja operatiivisesta johtamisesta monialaisessa ympäristössä. Näiden osa-alueiden hallinta koettiin tärkeimpinä tekijöinä kliinisten verkostojen onnistumisen kannalta. Verkostojohtajalla on kysyä tuoda strategisia visioita ja näkemyksiä esiin, jotta verkostotoimijat saadaan sitoutumaan verkostoon. Lisäksi verkostojohtajan tulisi rakentaa suhteita ulkopuolisiin sidosryhmiin. Verkostonjohtaja auttaa vuoropuhelun muodostamisessa. Toimivalla viestinnällä ja informaationvaihdannalla voidaan mahdollistaa tietojen käyttöönotto toimintaympäristöön. Verkostojohtajan toiminnan tulee olla avointa sekä kannustavaa, jotta yhteistyö saadaan toimimaan. (Haines ym. 2018.) Verkostokoordinaattorin oma vahva ammatillinen tausta ja legitimitetti vahvistivat verkoston osallistujien yhteistyön sujumista (Romiti ym. 2022: 14).

Verkostotoiminnan ja verkostojohtamisen rooli muuttuu sen elinkaaren aikana. Verkostolle ja verkostonjohtamiselle on tärkeää reagoida konflikteihin ja ongelmakohtiin. Verkoston toiminnan arviointi ja toiminnan kehittäminen mahdollistaa verkostotyön jatkumisen ja vaikuttavuuden. Verkoston hajanaisuus ja hallinnan puute vaikeuttavat ongelmatilanteiden ratkaisemista. (Mitterlechner 2018: 870.) Verkostojohtamisen tärkeys on ensisijainen verkoston vaikuttavuudelle ja verkoston mahdollisuudelle kehittää toimintaa ja tehdä laadunparannusta (Haines ym. 2018).

Kuntien tulisi korostaa rahoitustoimillaan valmiuksia tukea vapaaehtoisverkostojen kanssa tehtävää yhteistyötä. Vapaaehtoisjärjestöt kaipaavat myös kuntien suunnalta suurempaa vastuunottoa, jotta verkoston toimintaa saadaan kehitettyä. Vaikka toisaalta vapaaehtoisjärjestöt kokevat useammin saavansa suurempaa hyötyä yhteistyöstä kuin kuntatoimijat. Yksi merkittävä rooli yhteistyön vaikuttavuuden kehittämiseksi, olisi vapaaehtoisjärjestöjen toiminnan tietoisuuden lisääminen kunnallispolitiikan päättäjille. Vapaaehtoisjärjestöjen tietoisuus kunnallispolitiikasta on myös puutteellinen tai ne pitävät sen merkitystä merkityksettömänä. (Scheele, Vrangbæk & Kriegbaum 2019: 1168.)

5.2 Avoin vuoropuhelu

Toimiva verkostotyö perustuu vastavuoroiselle keskustelulle, jossa tieto kulkee luotettavasti ja avoimesti (Mitterlechner 2018; Scheele ym. 2019; Haines ym. 2018.) Verkostojohtamisella voidaan tukea verkoston osallistujien nähdäksi ja kuulluksi tulemisen tunnetta, muodostaa keskusteluyhteyksiä ja luoda kannustavaa sekä avointa ilmapiiriä. Luottamus ja sosiaalisten suhteiden rakennus auttavat vuoropuhelun onnistumisessa. Sosiaalisten tapahtumien järjestäminen ja yhteiset komissiot auttavat yhteistyötä edistävien suhteiden luomisessa. (Haines ym. 2018; Mitterlechner 2018: 872.) Verkostossa vuoropuhelun tasolla oli selkeä vaikutus tarkkaan käsitykseen hallintatavasta verkoston sisällä. Myös suhteen vahvuus johtavaan organisaatioon lisäsi suoraan verkoston hallintatavan käsitystä. (Blanken ym. 2023: 32–33.)

Taloudellisen vastuun korostaminen, organisaatorakenteen monimutkaisuus sekä hallittomuus jakaa tietoa vaikeuttavat vuoropuhelun onnistumista. Edellytykset selkeään ja avoimeen vuorovaikutukseen etenkin talouteen ja hierarkiaan liittyvissä asioissa voivat olla vaikeita, mikäli verkoston vastuuvollisuudet eivät ole tasapainossa. Johtavassa asemassa olevalla taholla ei välttämättä ole halua ottaa sidosryhmiä mukaan keskusteluun, ja vastuunvälttely sekä syyllisyydensiirto vaikeuttavat yhteistyötä. Tilan-

teen purkamiseksi tarvitaan vahvoja johtamistaitoja, jotta eri henkilöiden, ammattiryhmien ja tahojen näkemykset saadaan kaikille selviksi ja ymmärrettäviksi. (Pellinen, Mättö, Sippola & Rautiainen 2018: 645–646.)

Ammatillisen ja taloudellisen vastuun välinen ristiriita näyttäisi olevan oleellisin verkostotyön epäonnistumiselle (Haines ym. 2018; Pellinen ym. 2018: 646). Verkoston toiminta tukee selkeää viestintä sekä vuoropuhelu vastuualueista ja yhteisistä tavoitteista. Yhteisten visioiden ja tavoitteiden saavuttaminen helpottaa resurssien jakamista sekä osallistujien vastuunottoa. Jotta vuoropuhelun onnistuisi verkostotyöhön liittyvien viestintä- ja osallistamisstrategioiden nähtiin tärkeinä virallistaa. Myös kokousten rakenne sekä tapaamisten järjestäminen olisi hyvä toteuttaa suunnitelmallisesti (Haines ym. 2018).

5.3 Selkeä rooli verkostossa

Verkoston jäsenien kokema selkeä asema verkostossa, tekevät myös verkstorakenteesta selkeämmän. Verkoston tehokkuus lisääntyy, kun verkoston jäsenillä oli selkeä käsitys verkoston hallintatavasta ja johtamiseen liittyviä asioita voitiin jakaa verkoston jäsenten kesken. Verkostokoordinaattorin rooli päätösten tukijana on keskeinen ja merkittävä, sillä koordinaattorilla on näkemys koko verkoston mielipiteistä. (Romiti ym. 2022: 8.) Osallistava päätöksenteko on edellytys luottamussuhteen luomiselle sekä yhteistyön kehittymiselle verkoston sisällä, vaikkakin se voi vaikuttaa tehokkuuteen ja viedä aikaa (Romiti ym. 2022: 11).

Selkeä rooli verkostossa tuo myös vastuualueita verkoston jäsenille. Vastuu viestinnän toteutumisesta on selkeä osa-alue, joka jokaisen verkostoon osallistuvan tulee hallita (Scheele ym. 2018.) Verkostotoiminnan lisääntyessä ja ottaessa mukaan pienemmät paikalliset toimijat, tuli päätöksenteosta yhteistä ja verkoston rakenne selkeytyi. Verkoston osallistuvien toiminta myös helpottui, kun osa hallinnollista ja johtamistoimista oli selkeästi välittävällä toimielimellä eikä ne jääneet verkostojäsenien itsensä vastuulle. Näin ollen aikaa säästyi palvelun tuottamiseen. (Romiti ym. 2022: 8.)

Erilliset ja ristiriidassa olevat vastuullisuuskäsitykset aiheuttavat ongelmia verkostossa niin organisaatio kuin yksilötasolla. Etenkin taloudellinen ja ammatillisen vastuun ristiriita aiheuttaa vastuun välttelyä ja syyttelyä puolin, jos toisin. (Pellinen yms. 2018: 645). Liian laaja verkosto, etenkin korkeammilla koordinoititasoilla voivat aiheuttaa liian jäykän päätöksenteon ja verkoston tehokkuus kärsii. Myös kilpailullinen asema verkoston

sisällä voi aiheuttaa haasteita suhteiden luomisessa sekä vähentää sitoutuneisuutta verkostotyöhön. (Romiti ym. 2022: 8–9).

5.4 Verkoston kehittäminen

Verkostotoiminta vaatii myös kumppanuuden edistämistä yhteisten visioiden kehittämisen avulla. Yhteistyötä tulee arvioida, jotta voidaan saavuttaa oppia tehdystä työstä ja välttää konflikteja. Verkoston toimivuus perustuu vapaaehtoisuuden luomaan konfiguraatioon. (Scheele ym. 2019.) Toimintaa on tärkeää arvioida ja kehittää verkoston elinkaaren aikana, sillä verkosto muuttuu ja kehittyy ajan myötä. Kehittämistä on hyvä tehdä osissa ja arvioida sekä testata kunkin toiminnan vaikutusta. (Mitterlechner 2018: 871.)

Vaikka yhteistyön arvioimisen tärkeyttä korostetaan verkostotyössä, voi tehtävien jaossa ja yhteisten tavoitteiden kehittämisessä olla ristiriitaa, mikäli verkoston jäsenet eivät ole tasapuolisessa vastuusuhteessa verkoston toiminnassa. Verkoston eniten taloudellisessa vastuussa kokeva osapuoli jää helposti vastaajaksi tehtävänjaossa, joka juontaa juurensa hierarkkiseen ja muodolliseen toimintaan. (Scheele ym. 2019.) Yhteisen vision muodostaminen voi olla haaste organisaatiotasolla, mikäli keskitytään vain taloudellisiin paineisiin. Lisäksi demokraattisen vastuuvollisuuden monimutkaisuus verkostossa aiheuttaa tilanteen, missä syyllisyyttä voidaan siirtää sidosryhmien ja organisaatorakenteiden välillä. (Pellinen ym. 2018.)

Verkostotyön tehokkuuden optimoimiseksi on hyvä luoda strategisia johtamisen menetelmiä toiminnan tueksi. Systemaattinen suunnittelu ja yhteyksien luominen ulkopuolisiin tahoihin mahdollistavat laadun parantamisen. Toiminnallisia elementtejä, kuten viralliset kokousrakenteet ja niiden järjestäminen, sekä viestintä- ja osallistumisstrategian luominen viralliseksi käytännöksi auttavat verkstorakenteen toimivuutta. (Haines ym. 2018.)

6 Pohdinta

6.1 Tulosten tarkastelu

Hybridi- ja etätyön lisääntyminen, sosiaali- ja terveysalan osaajien vähentyminen ja maailmanlaajuinen julkisten terveystalouden kriisi edellyttävät muutosta nykyaikaiseen käsitykseen tehdä työtä. Verkostojen luominen, yhteistyön kehittäminen ja uudet

mallit verkostojohdamisessa ovat avainasemassa saada tuotettua palveluita, saada henkilöstö riittämään ja mahdollistaa hajautetun toiminnan hallinta. Suomessa soteuudistuksen myötä tulleet hyvinvointialueet ovat lisänneet tarvetta yli maakuntarajojen toimivalle yhteistyölle. Haja-asutuksen luomat paineet palveluiden saatavuudelle ja saatutettavuudelle ovat luoneet tarpeen kehittää palvelutuotantoa kohti yhteistä verkostotoimintaa, jotta kustannustehokkuus ja kannattavuus toteutuu julkisen terveydenhuollon osalta. Kuitenkin sosiaalibarometrin 2023 mukaan palvelujen integraatio on toteutunut heikosti. Etenkin tiedonkulkuun liittyvät ongelmat niin eri viranomaisten kuin oman organisaation sisällä aiheuttivat sotejohtajissa ja sosiaalityöntekijöissä tyytymättömyyttä. (Londen ym. 2023: 96.)

Systemoidulla kirjallisuuskatsauksella saatiin uutta tietoa verkoston toimintaa tukevista asioista ja löydettiin keinoja, joilla voidaan edistää verkoston toimintaa. Kokoamalla yhteen verkoston toimintaa edistäviä asioita, voidaan paremmin hallita verkoston jäsenien sitoutuneisuutta ja verkostosta saatavaa hyötyä. Verkostotoiminta on työmuotona terveysalalla vielä uusi, joten on tarpeen tutkia ja perehtyä sen tärkeimpiin ominaisuuksiin ja hyötyihin syvemmin. Etätyömahdollisuuksien lisääminen ja julkisten palveluiden saatavuuden tarjoaminen haja-asutusalueille vaatii myös verkostojohdamisen keinoja, jotta palvelut tavoittavat ajasta ja paikasta riippumatta niin osaavan henkilökunnan kuin avun tarpeessa olevan.

Yhtenäistä kaikille verkoston toimintaa käsitteleville artikkeleille oli se, että verkostotoiminta ei ole vielä vakiintunut terveydenhuoltoalalle. Verkostojen toiminta vaatii toimiakseen suunnitelmallista ja strategista kehittämistä, osallistujien aktiivista osallistumista sekä luottamusta yhteiseen tekemiseen. Julkisen terveyshuollon järjestämisen haasteet ovat globaalisti tiedossa ja palvelurakenteen muutokset ovat ajankohtaisia. Verkostot toimivat parhaiten etenkin muutostilanteessa, jolloin luotetaan yhdessä sovittuun tekemiseen muutoksen keskellä ja verkoston sisällä tehtävien sopimusten tavoitteena on keskinäinen joustaminen epävarmassa tulevaisuustilanteessa (Järvensivu 2019: 30). Valitettavaa on, että verkostotyön lisääminen julkisen terveyspalvelujen järjestämisessä on tullut ajankohtaiseksi vasta lähes samanaikaisesti isojen palvelu- ja organisaatiouudistusten kanssa. Tämä vaikeuttaa toimivan verkostoyhteistyön rakentamista, sillä organisaatiot ja palvelut hakevat vielä paikkaansa.

Osaavan henkilökunnan turvaamisen haasteet sekä hoitoalan pitovoiman lasku on kuitenkin aloittanut valtaviin julkisten palveluiden muutoksen. Verkostotoiminta on tullut osaksi julkisen terveydenhuollon palvelutuotantoa niin Suomessa kuin kansainvälisesti.

Verkostotoiminnan tehokkuus ja vaikuttavuus ei ole itsestäänselvyys, vaan verkostotyötä pitää tukea yhteistyön arvon lisäämiseksi.

6.2 Johtopäätökset verkostotoiminnan tukemiseksi

Kirjallisuuskatsauksen aineistosta saatiin vahvistus sille, verkostotoiminnalla voidaan parantaa kliinisen hoidon laatua sekä helpottaa palvelurakenteen laajuisissa muutoksissa. Tuloksista kävi myös ilmi, että verkostojen menestymisellä oli suuria eroavaisuuksia. Yhtenäisiä asioita verkostotyön edistämiseksi löytyi ja näitä osa-alueita tuemalla, voidaan verkostotyöstä saatavaa hyötyä kasvattaa ja osallistujia sitouttaa moniammatilliseen yhteistyöhön.

Vaikka verkostotyöhön kuuluu jäseniä osallistava päätöksenteko, yhteistyönä kehitettävä toiminta ja resurssien käytön suunnittelu, tarvitsee verkoston toiminta koordinoijaa. Verkostokoordinoija on niin kutsuttu organisoija, joka huolehtii kaikkien osapuolten sitouttamisesta ja osallisuudesta verkoston toimintaan ja joka toimii puolueettomasti verkostotyön ja kumppanuuden yhteensovittamisessa. Yhteishallinnan toteutuminen on verkostokoordinaattorin vastuulla ja tällöin voidaan välttyä liian hiearkkisesti toimivalta verkostolta. Verkostokoordinaattorin tehtäviin kuuluu oleellisesti kontaktien luominen ja yhteistyön edistäminen. Verkostokoordinaattori solmii suhteita sekä toimii vuoropuhelun ja viestinnän väylänä. Lisäksi koordinoijan tulee vastata suoranaisten johtajan puutteeseen huolehtimalla operatiivisen ja strategisen puolen suunnitelmasta sekä toteutuksesta.

Koordinoijan valinnassa on syytä ottaa huomioon henkilön oma asema, sillä se voi vaikuttaa verkoston toimintaan oleellisesti. Mikäli verkostokoordinaattori on työnsä tai asemansa puolesta puolueellinen, aatteellinen tai jossain muussa päättävässä elimessä vaikutusvaltainen, voi se vaikuttaa verkostossa tehtyihin päätöksiin ja niiden vaikutukseen. Kuitenkin hyvän legitimitetin omaava verkostokoordinoija voi tuoda verkoston asioille merkittävää vaikuttavuutta. Verkoston jäseniä tulee kannustaa osallistumaan ja sitoutumaan toimintaa luomalla sosiaalisia tapahtumia, joissa luodaan suhteita ja vahvistetaan yhteistyötä. Yhteistyön edellytyksenä on selkeät visiot ja tavoitteet toiminnan taustalle, joissa jokaisella verkostoon osallistuvalla on selkeä näkemys ja käsitys verkostotoiminnasta. Konfliktitilanteet ratkotaan ja toimintaa arvioidaan, jotta voidaan huolehtia verkostotoiminnan jatkumisesta ja yhteistyön kehittymisestä.

On haastavaa tehdä yhteistyötä henkilöiden tai organisaatioiden kanssa, joita ei tunne. On vaikea pyytää apua, mikäli tiedossa ei ole mitä toisella on annettavaa. Toimijoiden

tunteminen on tärkeä osa verkostotyön onnistumista. (Järvensivu 2019: 42.) Avoimen keskusteluyhteyden luominen ja ylläpitäminen mahdollistaa verkoston toiminnan kehittymisen ja jatkumisen. Vaikka verkostokoordinoija edesauttaa vuoropuhelun luomalla kontakteja, ylläpitämällä viestintää strategian mukaisesti ja toimimalla yhteyshenkilönä, on vastuu viestinnän onnistumisesta verkostotyöhön osallistujilla. Tiedonkulun ongelmattomuus auttaa resurssien yhdistämistä, potilaiden hoitoon pääsyä ja vähentää turhaa työtä. Luottamus on yksi keskeisimmistä käsitteistä verkostotyössä (Järvensivu 2019: 53). Verkostokoordinoijan yhdeksi keskeisimmäksi rooliksi muodostuu avoimen vuoropuhelun mahdollistaminen. Koordinaattori voi luoda ja edistää vastavuoroista keskustelua järjestämällä sosiaalisia tapahtumia, sopimalla kokouskäytännöistä selkeästi ja ennakoiden, huolehtimalla myös verkoston jäsenten kasvokkain näkemisestä ja olemalla se, joka avaa keskusteluja sekä konfliktitilanteita.

Blanken ym. kirjoittavat julkaisussaan *Actors' awareness of network governance in Child Welfare and Healthcare service networks* (Health Policy 2023), että verkostotyön tehokkuuteen voidaan vaikuttaa selkeällä käsityksellä hallintatavasta. Hallintatavan käsitys vahvistui etenkin hyvällä vuorovaikutuksella, mutta myös vahvalla suhteella johtavaan organisaatioon. Tämä vahvistaa sen, että on tärkeää luoda luottamuksellinen suhde verkoston jäsenten kesken. Avoimella vuoropuhelulla ja rehellisellä keskustelulla vältetään epäselvyyksiltä ja lisätään yhdessä toimimisen kulttuuria. Verkostotoiminta perustuu yhteistyöhön, jossa kaikki osapuolet kokevat hyötyvänsä ja saavansa lisäarvoa toiminnasta. Yhteistyön aikana käytettävät resurssit eivät välttämättä jakaudu tasaisesti toiminnan aikana, mutta luottamus verkostoon ja siihen, että yhteistyö tuo lisäarvoja muilla tavoin, helpottaa verkostotyöhön osallistumista ja sitouttaa yhteistyöhön. Timo Järvensivun teoksessa (2019: 11) Verkostojohtaminen – opi ja etene yhdessä on esitelty resurssiriippuvuusteoria (RDT, resource dependence theory), jonka pääajatus on, että olemme kaikki riippuvaisia toistemme resursseista ja tämä aiheuttaa tilanteen, joissa vuorovaikutuksessa oleminen on edellytys toiminnalle. Kyse ei ole kuitenkaan vain taloudellisista resursseista, vaan laajemmassa tarkastelussa tulee ottaa huomioon lisäksi ihmisiin liittyvät inhimilliset resurssit. Näitä ovat esimerkiksi omat voimavarat, osaamiset ja kyvyt. Työntekijöiden osaamisen jakaminen sekä työssäjaksamisen ylläpitäminen mahdollistuvat verkostoyhteistyöllä, jossa luotetaan yhteistyön tuovan lisäresursseja omaan toimintaan. Yhteishallinnon toteuttamisesta ja sen hyödyistä kirjoitettiin Christian Scheelen, Karsten Vrangbækin & Margit Kriegbaumin artikkelissa *Volunteer association perceptions of municipal policy strategies to promote co-production of healthy ageing services* (Cambridge University Press 2018.) Julkaisussa todettiin, että yhteishallinnon merkitys korostuu siinä, että tällöin voidaan jakaa yhteiseen käyttöön henkilö- ja taloudellisia resursseja. Tällöin voidaan myös jakaa vastuuta ja

hallinnollista osaamista koko verkoston käyttöön. Yhteistoiminnallinen palvelumalli edellyttää resurssien yhdistämistä saavutettavan hyödyn kasvattamiseksi. Optimaalissa tilanteessa osapuolet hyötyvät yhteistyöstä ja näin helpotetaan myös yhteistyön jatkumista.

Yhteisen tavoitteiden ja suunnan ymmärtäminen auttavat verkostotoiminnan vision toteuttamisessa. Jaettu käsitys tulevaisuuden suunnasta auttaa motivoitumaan ja tekemään sellaisia toimia, jotka luovat muutosta. (Kotter 2012: 87.) Verkostokoordinaattorin kannattaa hyödyntää tavoitteiden ja visioiden kirkastamista verkoston osallistujille, jotta yhteistyöhön sitoutuminen ja osallistuminen paranee. Ilman selkeää tavoitetta on työhön vaikea sitoutua ja osallistujien motivaatiota on vaikea saavuttaa.

Riippuvuussuhde ei jakaudu tasaisesti toimijoiden kesken. Valta on pääsääntöisesti sillä, jolla on hallussaan paljon vaikeasti saatavia, arvokkaita tai korvaamattomia resursseja. (Järvensivu, 2019: 12.) Hyvä verkostojohtaja auttaa löytämään kompromisseja ja keinoja, miten kaikki osalliset kokevat saavansa hyötyä yhteistyöstä. Kyky neuvotella ja taito auttaa näkemysten laajentamisessa ovat tärkeitä verkostokoordinaattoreille. Tuloksista kävi esille, että usein tärkeimmistä resursseista vastaavalle osapuolelle koetaan usein jäävän verkoston toiminnan hallintavastuu. Julkisen sektorin toimivat usein verkostoissa edelleen muodollisemmin ja hiearkisemmin kuin muut sidosryhmät, ja usein vapaaehtoistoimijat kokevat saavansa kuntia suuremman hyödyn verkostotoiminnasta, vaikka kuntatoimija kantaa suuremman vastuun toiminnasta. Tällöin aiheutetaan vaikeuksia tasapainoisen verkostotyön jatkumiselle. Vaikka verkostotyölle nähdään kasvupotentiaalia, ongelmakohtiksi voidaan nähdä rahoituksen ja käyttöönoton puute, resurssien epäsuhta jakautuminen toimijoiden kesken sekä verkoston johtamistaitojen puute. Suunnitelmallisella verkostojohtamisella voidaan huolehtia verkoston tasapainottamisesta ja tuoda ilmi yhteisen hyödyn saavuttamistarpeita.

Waring ja Crompton kirjoittivat artikkelissaan (2019: 309–312) *The struggles for (and of) network management: an ethnographic study of non-dominant policy actors in the English healthcare system*, että verkostojohtajan menestyksestä toimintaa taustoittavat operatiivinen kyvykkyys, puolueettomuus ja taito ymmärtää alueellisen kilpailun kontekstia sekä ymmärrys hallinnollisten päättäjien vaikutusaseman sekä oman asemansa näiden suhteen. Merkittävää on, että verkostojohtajan eduksi katsotaan niin ammatillinen osaaminen kuin hallinnollinen kyvykkyys. Tällöin koordinaattorilla on mahdollisuus reagoida esitettyihin asioihin kriittisesti ja tarkastella verkostotoimijoiden työtä

sekä informaatiota kokonaisvaltaisemmin. Ammatillisen osaamisen myötä verkostokoordinaattori pystyy auttamaan löytämään kompromisseja ja vähentämään mahdollisia konflikteja, sekä näin vaikuttaa suoraan verkoston toiminnan edistämiseen.

Mikäli verkostojohtajan oma sosiaalinen asema ei tuo mukanaan asiantuntijaresursseja tai ei tuo pääsyä taloudellisiin ja muihin resursseihin, täytyy verkostojohtajan käyttää muita strategioita verkostossa olevan asemansa saavuttamiseksi ja säilyttämiseksi. Sosiaalisten suhteiden ja poliittisen maineen puute pakottaa verkostojohtajan muodostamaan strategioita, joilla korostetaan muita ainutlaatuisia ominaisuuksia ja vastustetaan voimakkaampien toimijoiden asemaa. Erityisesti johtajien kyky suoriutua verkoston muodostamisesta ja koordinoinnista oli riippuvainen heidän koetusta asemastaan ja legitimiyydestään. Myös heidän asemansa ja maineensa verkoston johtajina muodostui kyseisestä tehtävästä suoriutumisesta, joka aiheuttaa tarpeen kehittää ja parantaa omaa toimintaansa verkostotyön aikana. (Waring & Crompton 2019: 313.)

Verkoston johtajuutta, koordinaatiovastuuta, voisi ajatella myös muuttuvana osana verkostoa. Verkostoa voidaan koordinoida ryhmissä tai sen koordinoituvastuuta voidaan jakaa. (Järvensivu 2019: 116.) Ajatusta tukee hyvin myös tuloksissa vastaan tullut verkoston muuttuminen sen elinkaaren aikana. Näin on hyvä myös tarkastella verkostokoordinoinnin ominaisuuksia ja vahvuuksia verkostotyön tukemisessa. Voidaanko hyötyä erilaisesta verkostokoordinaattorista tai koordinoitiryhmästä, kussakin muuttuvassa tilanteessa? Verkostotyön muutoksiin reagoiminen ja myös vetovastuun muutostarpeisiin vastaaminen saattaisivat olla keinoja vastata verkostotoiminnan ja sen johtamisen edistämiseen tulevaisuudessa.

Verkostotyö on vastavuoroista yhteistyötä, jossa luotetaan jatkuvan vuorovaikutteisen antamisen ja saamisen hyödyttävän kutakin osapuolta. Vastavuoroisuuden toteutuminen perustuu olettamukseen ja luottamukseen siitä, että yhteistyö kannattaa. (Järvensivu 2019: 23.) Verkostojohtamisessa yhdistyy monet tekijät valmentavan johtamisen kanssa. Valmentavalla johtamisessa on kyse usein tuloksiin johtamisesta, jossa yhdistetään tapoja ja menetelmiä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. (Kansanen 2004: 24–26.) Verkostoa voidaan ajatella myös johdettavan valmentavan johtamisen keinoilla, sillä verkostoyhteistyön osallistuvien toimilla tavoitetaan yhteistä hyvää, tehokasta lopputulosta. Valmentavassa ja verkoston johtamisessa molemmissa on tarpeen korostaa kokonaisuuden jatkuvaa huomioimista sekä suoritusten ja ongelmanratkaisujen jatkuvaa kehittämistä.

Verkostojohtaja auttaa organisaation työntekijöitä luomaan toiminnasta tehokasta ja sujuvaa. Valmentava johtaminen ei tee päätöksiä muiden puolesta, vaan on auttamassa organisaatiota luomaan päätöksiä toiminnan tueksi. (Järvensivu 2019: 114.) Suorituskyvyn parantamiseksi valmentava johtaja haastaa, kannustaa ja luo myönteiset olosuhteet kehittymiselle, mutta antaa työntekijälle mahdollisuuden kantaa vastuun omasta työstään. Taustalla on usko siihen, että jokainen haluaa tehdä parhaansa ja kehittää toimintaansa. Kommunikoimalla avoimesti ja oikeanaikaisesti saavutetaan mahdollisuus parantaa toimia ja keskustelulla luodaan lisää tietoisuutta organisaatiossa. (Kansanen 2004: 32–34.) Hyvä on havaita, ettei verkosto ole koskaan valmis, vaan se on alati muutoksessa. Kehittäminen ja tulevaisuuden muutoksiin mukautuminen kuuluvat osaksi verkostojohtamisen kulttuuria.

Hiearkisessa päätöksenteossa on mahdollista, että päätöksenteko tapahtuu toisten puolesta. Verkostoissa tapahtumat ja toiminta ovat jatkuvassa muutoksessa ja keskinäisriippuvaisuudessa toisiinsa nähden, eikä yksittäisellä toimijalla ole mahdollisuutta tai edes kykyä tehdä päätöksiä toisten puolesta. Yhteistyön mahdollistamisella luodaan vallankäyttötapa, jossa yhteistyö valtaistetaan eli pyritään johtamisella edesauttamaan yhteisen vallankäytön edistämistä (Järvensivu 2019: 113–114.) Tämä väite kiteyttää sen ajatuksen, miksi verkostonkoordinaattoria tarvitaan. Verkoston johtamisella mahdollistetaan kaikkien toimijoiden äänen kuuluminen ja ymmärtäminen, vastavuoropuhella kohti yhteistä päätöstä toiminnansuunnasta ja tavoitteista.

Verkoston toimivuuden kannalta tulisi verkostotyötä kehittää muodostamalla yhteiset visiot ja tavoitteet, joita käydään arvioiden ja suunnitelmallisesti läpi avoimesti verkostoon osallistuneiden kesken. Vanhojen hiearkiakäytäntöjen ylitse pitäisi päästä jakamalla vastuuta ja resursseja yhteistyötä tekevien tahojen kanssa. Oleellista on nähdä visioissa kaikkien osapuolien saama hyöty verkostotyöskentelystä, jotta verkoston käyttö tehostuu ja sillä saadaan vaikuttavuutta. Lisäksi Hainesin ym. (2018) julkaisussa todetaan, että ylhäältä alas ja alhaalta ylös -tarkastelutavalla voitaisiin tarjota strategista tukea organisaatiossa, samalla kuin sitoutuneisuus verkostoon säilytetään. Verkostokoordinaattorin avulla voidaan ottaa viestintä täytöntöönpanon avuksi, kannustavalla ja avoimella ilmapiirillä. Näin myös systemaattisen lähestymistavan avulla voidaan saada monialainen ympäristö ja sen osalliset kuuluksi yhteistyön ja toiminnan varmistamiseksi, ilman liian hiearkiselta tuntuvaa päätöksentekoa.

Verkostotoimintaa tukevien keinojen ymmärtäminen ja verkostojohtamisen menetelmät auttavat myös hybridityöskentelyn hallinnoimista ja etäjohtamista. Osallistaminen, mo-

niammatillinen viestintä ja vuorovaikutuksen avoimuus helpottavat etäjohtamista ja jäsenet kokevat tulevansa kuulluksi sekä ymmärretyksi. Hyvinvoiva ja motivoitunut työntekijä kokee työn merkityksellisenä ja mielekkäänä, jolloin myös alan pitovoima terveydenhuollossa kasvaa.

6.3 Luotettavuus

Eettisesti hyvä tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimuksen teon aikana (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009: 23). Tutkimuksen kirjallisuuskatsaukseen liittyvää tiedonhakua valmisteltiin yhteistyössä kirjaston tietoasiantuntijan kanssa 1.3.2023. Kirjaston tietoasiantuntijan kanssa suoritettua koehaun tuloksena neljästä tietokannasta (Cinahl, Pubmed, Emerald insight ja Proquest) löytyi sopiva määrä tutkimustuloksia ja hakusanat vaikuttivat sopivilta. Osallisuutta ja tukemista koskevat hakusanat poistettiin, eikä niitä koettu tarpeelliseksi käyttää haussa. Saatujen hakutuloksien arviointi otsikkotasolla vaikutti tuovan myös aineistoksi sopivia artikkeleita.

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tehty tarkasti rajaamalla ja valikoimalla tieteisartikkelit ja kohdistuu täten aina tiettyyn aikaan tehtyihin tutkimuksiin. Tutkimuksen relevanttiuden ylläpitämiseksi onkin tärkeää toistaa ja päivittää tuloksia, sillä uutta tutkimustietoa voi myöhemmin ilmentyä. (Johansson ym. 2007: 4.) Valikoidulle aineistolle on tehty laadunarviointi JBI-laatuarvioinnin avulla, joka lisää tutkimuksen ja aineiston luotettavuutta. Laadunarvioinnin kannalta keskeisiä käsitteitä ovat tutkimusten validiteetti, reliabiteetti, yleistettävyyden, siirrettävyys sekä sovellettavuus (Vilkka 2023: 93). Aineiston laatuarvioinnin tavoitteena on lisätä kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta tarkastelemalla valittua aineistoa kriittisesti. Tutkimuslaitoksen poliittinen intressi tai kohderyhmä voivat esimerkiksi vaikuttaa tulosten painotukseen. Löydetyt tutkimukset eivät kerro koko totuutta katsauksen aiheesta, sillä julkaisuharhan takia löydetty tutkimus saattaa olla puolueellinen. (Vilkka 2023: 95.)

Kriittinen arviointi tutkimuksen aikana, valintojen tekeminen vahvasti perustellen ja koko prosessin reflektointi jokaisessa vaiheessa on tärkeää yhdistää asetettuun tutkimuskysymykseen ja opinnäytetyön tavoitteeseen ja tarkoitukseen (Vilkka 2023:15). Opinnäytetyön aikana on tehty kriittistä arviointia koko prosessin edetessä ja niitä seuranneet valinnat on kirjattu tutkimukseen, joka lisää työn läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta.

Opinnäytetyön luotettavuutta heikentäväksi asiaksi tuodaan esillä se, että suomen kieli on tutkijan äidinkieli. Näin ollen vieraskielisten tutkimusten suomentamiseen liittyy virheen tai väärinkäsityksen mahdollisuus. Tarkempaan tarkasteluun päätyneet artikkelit on suomennettu ja käyty läpi useaan kertaan mahdollisten väärinymmärrysten poistamiseksi. Opinnäytetyö tarkastetaan Turnitin-plagiointiohjelman kautta ennen työn valmistumista.

Suurempia yleistyksiä on haastava tehdä näin rajallisesta aineistosta. Tuloksien yleistettävyyttä koskemaan täysin kansallista terveydenhuollon verkostoa on myös pitäydyttävä, sillä aineistoa oli useasta eri valtiosta ja kahdesta eri maanosasta. Toimintaympäristöjen ja kulttuuristen erojen vaikutusta ei ole aineistosta tarpeeksi esille.

6.4 Eettisyys

Kirjallisuuskatsauksen tekijän tulee olla kriittinen, rakentava ja kunnioittava analysoidessaan ja arvioidessaan muiden tutkijoiden tekemiä tutkimuksia. Rehellinen ja vilpittömän toiminta korostuu kirjallisuuskatsauksessa ja eettistä tutkimustapaa noudatetaan esittämällä tiedot ja tulokset niin, ettei niissä ole virheitä. Lähdevitteiden merkintä on huolellista ja ne merkitään aina, kun tekstin sisältö sitä vaatii. Eettisesti on huomioitava, että tiedot esitetään oikein ilman liiallisia tulkintoja tai näkökulmia. (Vilka 2023: 99.)

Rehellinen toiminta läpi kirjallisuuskatsauksen aikana toteutuu, kun työssä raportoidaan läpinäkyvästi ja systemaattisesti, huolehditaan laadunarvioinnista prosessin aikana ja työskennellään luotettavasti niin, että tavoitteena on uuden tiedon hyödynnettävyys ennalta määritetyllä tavalla (Vilka 2023: 99–100). Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkija noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta sekä tarkkuutta tutkimusta tehdessään (TENK 2023: 11). Tässä opinnäytetyössä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti.

6.5 Kehittämisehdotukset

Jatkotutkimuksen aiheena olisi tarpeen syventää tutkimusta koskemaan kansallisten verkostojen toimintaa ja miten suomalainen terveydenhuolto on ottanut käyttöön verkostotoiminnan palvelurakenteen uudistuksen myötä. Jatkotutkimuksia olisi tärkeää saada tehdä verkostotyöhön osallistuneiden näkökulmasta, minkälaisilla verkostokoor-

dinaattorin ominaisuuksilla ja toiminnalla voidaan edistää verkostotoimintaa. Verkostotoiminnan haasteita olisi tarpeen tunnistaa, jotta niitä voitaisiin välttää ja ratkoa toiminnan edistämiseksi.

6.6 Ammatillinen kasvu

Opinnäytetyö on nostanut esille mahdollisuuksia, jota verkostotyö tuo terveydenhoitoalalle. Lisäämällä yli sektorirajojen tehtävää yhteistyötä, jonka tarkoituksena on saavuttaa tuloksellisuutta ja kustannustehokkuutta resursseja nostamatta, voidaan vastata julkisen sosiaali- ja terveystalouden haasteisiin. Verkostotoiminta luo monipuolisempaa tarjontaa palveluihin, lisäämättä tarvetta nostaa resursseja yksikössä. Verkostojen mahdollisuudet ovat suurempia kuin osataan olettaa, mutta yhteistyökulttuurin luominen ja tekijöiden osallistaminen vaatii luovia ja innostavia toimintatapoja. Verkostokoordinoijan karismalla ja valmentavan johtamisen keinoja hyödyntämällä verkostoista voitaisiin saada valtavasti synergiaa ja hyötyä palvelujen oikeanaikaiseen saatavuuteen ja kustannustehokkuuteen.

Verkostotoimintaan kuuluva yhteishallinnallinen, osallistava päätöksenteko vaatii uutta suhtautumista ja avointa mieltä vanhaan juurtuneeseen tapaan tarjota terveystaloutta. Avoimempi ja sallivampi, itseohjautuva työskentely tarjoaa enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia, kunhan vain olosuhteet ja asenteet ovat myönteisiä verkostotoiminnan edistämiseksi. Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen tarjoamalla haasteita, itseohjautuvuutta ja merkityksellisyyden tunnetta auttavat terveydenhuoltoalan pitovoiman ongelmiin ja helpottavat alan hoitajaresurssipulaan.

Lähteet

Blanken Mariëlle, Mathijssen Jolanda, van Nieuwenhuizen Chjis, Raab Jörg & van Oers Hans. 2023. Actors' awareness of network governance in Child Welfare and Healthcare service networks. *Health Policy* 127, 29-36. Hollanti

Carswell Peter, Manning Benjamin, Long Janet, Braithwaite, Jeffrey 2014. Building clinical networks: a developmental evaluation framework. *BMJ Quality & Safety* 23 (5). 422-426.

Flinkman Mervi & Salanterä Sanna 2007. Integroitu katsaus – eri metodien yhdistäminen katsauksessa. Teoksessa: Johansson Kirsi, Axelin Anna, Stolt Minna & Ääri Riitta-Liisa. *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Turku.

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 Res Pract.* Australia.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko ja Sajavaara Paula 2009. *Tutki ja Kirjoita*. Hämeenlinna

Johansson Kirsi, Axelin Anna, Stolt Minna & Ääri Riitta-Liisa (toim.) 2007. *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Turku

Johnson, J. David 2012. Knowledge networks: Dilemmas and paradoxes. *International Journal of Information Management* 32 (4). 347-353.

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

Kansanen, Olli 2004. *Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

Kotter, John P. 2012. *Leading change*. Harward Business Review Press. Boston.

Kyngäs Helvi, Elo Satu, Pölkki Tarja, Kääriäinen Maria ja Kanste Outi 2011. Sisälönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23(2).

Lehto Kirsi, Pitkänen Lotta ja Autioniemi Jari 2019. Verkostojohtajan roolit ja komponentssit kolmannen sektorin johtajien näkökulmasta. *Hallinnon Tutkimus –artikkelit* 4/2019.

Londen Pia, Typpö Linda, Eronen Anne, Peltosalmi Juha & Haikari Janne 2023. Sosiaalibarometri 2023 – Sosiaali- ja terveysterveystieteen hyvinvointialueilla. Soste Suomen sosiaali ja terveys ry. Helsinki.

Mattila, Eija ja Kallio, Tomi J. 2018. Kohti verkostomaista julkishallintoa – Sivistystoimen johtaminen tulevaisuuden kunnassa. *Hallinnon Tutkimus* 37, 2018.

Mitterlechner, Matthias, 2018. Governing integrated care networks through collaborative inquiry. *Journal of Health Organization and Management*. Sveitsi.

Niiranen, Vuokko 2016. Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet johtamisessa. Teoksessa Syväjärvi, Antti ja Pietiläinen, Ville (toim.). *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere.

Pellinen Jukka, Mättö Toni, Sippola Kari & Rautiainen Antti 2018. Blame game or dialogue? Financial, professional and democratic accountabilities in a complex health care setting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 31(2), 626-650. Jyväskylä.

Pudas-Tähkä, S-M ja Axelin, A. 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen raja- ja hakutermit ja abstraktien arviointi. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku.

Romiti Anna, Del Vecchio Mario ja Sartor Gino 2020. Network governance forms in healthcare: empirical evidence from two Italian cancer networks. *BMC Health Services Research* 20. Italia.

Sarkkinen, Marja 2023. Työn merkityksellisyys kannattelee, mutta työn ei tarvitse olla elämää suurempaa. Työpiste-verkkolehti. Työterveyslaitos. <<https://www.ttl.fi/tyopiste/tyon-merkityksellisyys-kannattelee-mutta-tyon-ei-tarvitse-olla-elamaa-suurempaa>> Viitattu 23.11.23

Scheele Christian Elling, Vrangbæk Karsten & Kriegbaum Margit 2018. Volunteer association perceptions of municipal policy strategies to promote co-production of healthy ageing services. Cambridge University Press, 2018.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Sosiaali- ja terveyshuollon valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2023-2026. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164463/STM_2022_18J.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Helsinki. Viitattu 12.5.2023

Sosiaali- ja terveysalan järjestäytymislaki 612/2021. < <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210612>> Viitattu 8.5.2023

Stolt, Minna, Axelin, Anna ja Suhonen, Riitta (toim) 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. 73/2015.

Stolt, Minna ja Routasalo, Pirkko 2007. Tutkimusartikkelien valinta ja käsittely. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku.

Tieteellisten seurain valtuuskunta 2022. Lisätietoa vertaisarvioinnista. <<https://www.tsv.fi/fi/palvelut/tunnus/lisatietoa-vertaisarvioinnista>> Viitattu 21.11.23.

Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaamiseksi epäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Viitattu 25.9.2023

Tutkimustiedon hakeminen. Hoitotyön tutkimussäätiö. HOTUS 2023. <<https://www.hotus.fi/tutkimustiedon-hakeminen/>> Viitattu 15.1.2023.

Tutkimustiedon laadun arvioiminen. Hoitotyön tutkimussäätiö. HOTUS 2023. <<https://www.hotus.fi/tutkimustiedon-laadun-arvioiminen/>> Viitattu 16.2.2023

Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019/12. Verkostojohtamisen opas. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf?sequence=4&isAllowed=y> Helsinki 2019. Viitattu 16.2.2023

Vilka, Hanna. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Tallinna.

Waring Justin & Crompton Amanda 2019. The struggles for (and of) network management: an ethnographic study of non-dominant policy actors in the English healthcare system. *Public Management Review* 22 (2).

Tutkimuksen tekijät, julkaisupaikka ja vuosi	Tutkimuksen otsikko	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmetodi	Keskeisimmät tulokset	JBI-luokitus
Mariëlle Blanken, Jolanda Mathijssen, Chijs van Nieuwenhuizen, Jörg Raab & Hans van Oers. Hollanti, 2023.	Actors' awareness of network governance in Child Welfare and Healthcare service networks	Tarkoituksena selvittää missä määrin lasten palveluverkostojen muodollisesti hallinnoidun ja koetun hallintotavan välillä on eroja ja miten nämä erot voidaan selittää. Vertaileva tapaustutkimus, laadullinen ja määrällinen aineisto	Vahvalla vuorovaikutuksella on suuri merkitys koettuun käsitykseen verkoston hallintatavasta. Toimijoiden välinen suhde vahvistaa verkoston hallintatavan käsitystä. Verkoston ikä lisää verkoston hallintatavan ymmärrystä.	7/9
Anna Romiti, Mario Del Vecchio & Gino Sartor. Italia, 2020	Network governance forms in healthcare: empirical evidence from two Italian cancer networks	Tavoitteena vertailla ja analysoida kahden Italian syöpäverkoston hallintaprosesseja terveyspalveluiden uudelleenjärjestämisen yhteydessä. Kvalitatiivinen, puolistruktoitu haastattelututkimus	Terveysjärjestelmäuudistuksella oli vain rajallinen vaikutus verkoston hallintarakenteeseen. Tutkimus osoitti, miten verkostot reagoivat muutoksiin ja löytävät tasapainon muodollisen ja epämuodollisen verkostomuodon takia.	8/10
Christian Elling Scheele, Karsten Vrangbæk & Margit Kriegbaum. Tanska, 2019	Volunteer association perceptions of municipal policy strategies to promote co-production of healthy ageing services	Tarkoituksena tutkia vapaaehtoisjärjestöjen tietoisuutta vanhustaluiden yhteistuotannon julkisista strategioista ja niiden suhtautumista niihin. Tavoitteena löytää tietoa hyvinvointipalveluiden yhteistuotannon mahdollisuuksista sekä haasteista etenkin ikääntyneiden osalta. Kvantitatiivinen kyselytutkimus	Suurin osa vapaaehtoisjärjestöistä eivät tee yhteistyötä kuntien kanssa. Suurin osa yhteistyötä tehneistä vapaaehtoisverkostoista kokevat jaettua hallintavastuuta verkostosta. Viestinnän ja vuoropuhelun osuus nähtiin tärkeänä osana jaettua hallintavastuuta.	8/9
Mitterlechner, Matthias. Sveitsi, 2018.	Governing integrated care networks through collaborative inquiry	Tarkoituksena selvittää millaista on integroitujen hoitoverkostojen hallinta. Tavoitteena selvittää miten ja miksi verkostojen hallinta syntyy ja kehittyy. Laadullinen pitkittäistutkimus.	Verkostotoimijat hallitsivat verkoston toimintaa tekemällä säännöllisesti toiminnan ja yhteistyön arviointeja, joiden avulla voitiin kehittää ja muokata toimintaa.	8/10
Mary M Haines, Bernadette Brown, Catherine A D'Este, Elizabeth M Yano, Jonathan C Craig, Sandy Middleton, Peter A Castaldi, Carol A Pollock, Kate Needham, William H Watt, Elizabeth J Elliott, Anthony Scott, Amanda Dominello, Emily Klineberg, Jo-An Atkinson, Christine Paul, Sally Redman. Australia, 2018	Improving the quality of healthcare: a cross-sectional study of the features of successful clinical networks	Tarkoituksena selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat klinisen verkoston tehokkuuteen laadun parantamisen sekä järjestelmämuutoksen edistämisen osalta. Poikkileikkaustutkimus.	Kliinisillä verkostoilla voidaan parantaa hoidon laatua ja helpottaa järjestelmäuudistuksen tuomia muutoksia. Verkoston hallinnalla ja johtamisella on suora yhteys verkoston menestykseen.	7/8
Jukka Pellinen, Toni Mättö, Kari Sippola, Antti Rautiainen. Suomi, 2018.	Blame game or dialogue? Financial, professional and democratic accountabilities in a complex health care setting	Tarkoituksena on selvittää miten verkoston hallinnan monimutkaisuus vaikuttaa vastuullisuuskäytäntöihin. Puolistruktoitu tapaustutkimus.	Verkostoissa yritettiin sovittaa taloudellinen, ammatillinen ja demokraattinen vastuu, mutta avoin ja vastavuoroinen keskustelu sekä yhteistyö puuttuivat. Verkostot syöllistyivät siirtämään vastuuta ja syytä muille osallistujille.	8/10

TIETOKANTA	HAKULAUSEKE	RAJAUKSET	TULOKSET	HUOMIOITA
Pubmed 10.5.23	"network management" OR "network governance" AND healthcare or healthcare or hospital or health services or health facilities	englanti, suomi, clinical trial	425,469	liian laaja aineisto, tarve rajata tarkemmin
	"network management" AND health care OR healthcare OR hospital OR health service OR health facilities	englanti, suomi, clinical trial, 2015-2023	167,011	Liian laaja raja
	"network management"		272	Verkostojohtamista varsinaisesti koskevia löytyy alle 300
	"network management" AND healthcare		56	rajautuu tarkemmin haluttuun aineistoon
	"network management" AND healthcare OR health services OR health care		4,182,161	tuloksia liikaa, ei ole tarpeeksi rajattu tutkimusaiheeseen liittyen
	(network management) AND (health care OR healthcare)		55,433	Sulkeet eivät auttaneet tulosten rajaamisessa
	network management OR network governance	abstrakti sisältää termit	287	sopiva raja tutkimusaiheeseen tarkentuen
	"network management" OR "network governance" AND health care	abstrakti sisältää verkostojohtamiseen liittyvät termit	72	sopiva tähän tietokantaan liittyvä raja

TIETOKANTA	HAKULAUSEKE	RAJAUKSET	TULOKSET	HUOMIOITA
Cinahl 10.5.23	"network management" AND (health care OR healthcare OR hospital OR health facilities OR health services)	Vertaisarvioitu	25	
	network AND (health care OR healthcare OR hospital OR health facilities OR health services) AND management	vertaisarvioitu	5,140	Tarpeen kohdentaa verkostojohtamiseen erityisesti
	("network management" OR "network governance") AND (healthcare or healthcare or hospital or health services or health facilities)	vertaisarvioitu	57	sopiva raja tähän tietokantaan

TIETOKANTA	HAKULAUSEKE	RAJAUKSET	TULOKSET	HUOMIOITA
Pubmed 11.5.23	"network management"" OR ""network governance"" AND (healthcare OR health care OR hospital OR health services OR health facilities)		157	
	("network management") OR ("network governance") AND (healthcare OR health care OR hospital OR health facilities OR health services		9,489,170	Liian suuri tulos, tarpeen rajata hakua, sulkeet eivät toimineet tähän tietokantaan
	"network management""[Title/Abstract] OR ""network governance""[Title/Abstract]) AND (healthcare OR health care OR hospital OR health services OR health facilities)	rajattu abstraktitasolla verkostojohtami sen termit	120	
	"network management""[Title/Abstract] OR ""network governance""[Title/Abstract]) AND (healthcare OR health care OR hospital OR health services OR health facilities)	rajattu abstraktitasolla verkostojohtami sen termit 2018-2023	45	

TIETOKANTA	HAKULAUSEKE	RAJAUKSET	TULOKSET	HUOMIOITA
Emerald Insight 11.5.23	("network management" OR "network governance") AND (healthcare OR health care OR hospital OR health services OR health facilities)	2018 alkaen, artikkelit	204	löytyy sopivaa aineistoa
Emerald Insight 31.5.23	("network management OR network governance") AND ((healthcare OR hospital OR health services OR health facilities))	abstrakti verkostojohtami seen liittyvät termit	8	turha rajata liian tiukasti
	"network management" AND ((healthcare OR hospital OR health services OR health facilities))	2018 alkaen, artikkelit	140	