



jamk

TYP-johtoryhmät

TYP-johtoryhmien toiminnan kartoitus

Hinni-Riikka Heiskanen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Kesäkuu 2024

Sosionomi YAMK, Monialainen kuntoutus

Heiskanen Hinni-Riikka

TYP-johtoryhmät. TYP-johtoryhmien toiminnan kartoitus.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2024, 99 sivua

Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi AMK tutkinto-ohjelma (YAMK), monialainen kuntoutus

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Tutkimuksessa on tavoitteena ollut kartoittaa työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun johtoryhmän toimintaa ja kehittämisen kohteita. Lisäksi tavoitteena on ollut selvittää TYP-johtajien tuen tarvetta ja näkemyksiä johtoryhmätyöstä.

Tutkimus tehtiin monimenetelmä tutkimuksena, jossa oli sekä määrällinen että laadullinen osuus. Ensimmäisessä osassa määrällisellä kyselyllä selvitettiin johtoryhmän jäsenten ja TYP-johtajien näkemyksiä toimivasta johtoryhmätyöskentelystä. Tutkimuksen toisessa osassa haastateltiin TYP-johtajia puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, jossa haluttiin tietää johtajien näkemys johtoryhmätyöskentelystä ja heidän tuen tarpeestaan. Monimenetelmä tutkimuksen tavoitteena oli luotettavan tiedon kerääminen toimivasta johtoryhmätyöskentelystä.

Kyselyn tulokset näyttivät, että vastanneiden kokemuksen mukaan johtoryhmätoiminta näyttäytyi hyvinkin toimivana eri osa-alueilla. Kehittämisen kohteita löytyi etenkin strategiatyöskentelystä ja tiedollisesta osaamisesta. TYP-johtajien haastatteluissa taas johtoryhmä työskentely näyttäytyi haastavampana. Johtoryhmän jäsenten sitoutuminen toimintaan näyttäytyi hyvin edustuksellisenä ja vastuu toiminnasta oli usein johtajalla. Johtajien toivoma tuki oli kaksisuuntaista. Toisaalta toivottiin oman johtoryhmän tukea haastavia pulmia ratkottaessa, toisaalta taas suuntaviivoja ja yhteisiä tavoitteita ministeriötasolta.

Avainsanat (asiasanat)

työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu, monialaisen yhteispalvelun johtoryhmä, TYP-johtoryhmä, TYP-johtaminen, TYP-johtoryhmän toiminnan kartoitus, TYP-toiminta, TYP-verkosto

Heiskanen Hinni-Riikka

Executive Committees of Multisectoral Joint Services Promoting Employment. Survey of Executive Committee of Multisectoral Joint Services Promoting Employment

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2024, 99 pages

Degree Programme in Social and Health Services. Master's Thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The aim of the research has been to map the activities of the executive committee of the multi-sectoral joint services promoting employment and the targets for development. In addition, the aim has been to find out the need for support of TYP managers and views on executive committee work.

The study was conducted as a multi-method study with both a quantitative and a qualitative component. In the first part, a quantitative survey was used to find out the views of the executive committee members and TYP managers on effective management teamwork. In the second part of the study, TYP managers were interviewed with a semi-structured thematic interview, where they wanted to know the managers' view of executive committee work and their need for support. The goal of the multi-method study was to gather reliable information about effective executive committee work.

The results of the survey showed that according to the experience of the respondents, management team activities appear to be functioning well in different areas. Targets for development were found especially in strategy work and informed competence. In the interviews with TYP managers, working in the executive committee appeared to be more challenging. The commitment of the members of the executive committee to the activities appeared to be very representative and the responsibility for the activities often rested with the manager. The support the leaders wanted was two-way. On the one hand, they hoped for the support of their own executive committee when solving challenging problems, on the other hand, guidelines, and common goals from the ministry level.

Keywords/tags (subjects)

multi-sectoral joint services promoting employment, executive committee of the multi-sectoral joint services promoting employment, leadership of the multi-sectoral joint services promoting employment

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu	4
2.1	Monialaisen yhteispalvelun ohjaus- ja tukirakenteet.....	4
2.2	Muuttuva toimintaympäristö TE24.....	6
3	Tutkimusasetelma	8
3.1	Tutkimuksen tavoitteet, rajaaminen ja tutkimuskysymykset.....	8
3.2	Aiempi monialaisen yhteispalvelun tutkimus	10
4	Opinnäytetyön tietoperusta	13
4.1	Johtoryhmätyöskentely.....	13
4.2	Verkostotyöskentely	24
4.3	Johtaminen julkisessa organisaatiossa ja julkinen hallinta.....	28
4.4	Monialaisen yhteispalvelun laki	38
4.5	Johtoryhmätoiminta TYP-kontekstissa	40
5	Toteutus	42
5.1	Tutkimusmenetelmät.....	42
5.2	Aineiston keruu	44
6	Tutkimustulokset ja johtopäätökset	48
6.1	Kyselyn tulokset	48
6.2	Haastattelun tulokset.....	58
6.3	Johtopäätökset.....	71
7	Pohdintaa	72
	Lähteet	82
	Liitteet	88
	Liite 1. Kyselyn saatekirje	88
	Liite 2. TYP-johtoryhmien kysely	89
	Liite 3. Haastattelun saatekirje	92
	Liite 4. Haastattelun runko.....	93
	Liite 5. Keskiluku- ja varianssitaulukko.....	97
	Kuviot	
	Kuvio 1. Vuorovaikutus	48
	Kuvio 2. Johtoryhmätoiminta.....	49
	Kuvio 3. Pelisäännöt.....	50

Kuvio 4. Päätöksenteko.....	50
Kuvio 5. Strategia	51
Kuvio 6. Osaamisen kehittäminen	52
Kuvio 7. Kouluarvosanjakauma TYP-johtoryhmien toiminnasta	53

Taulukot

Taulukko 1. Aineistolähtöinen luokittelu	54
--	----

1 Johdanto

Työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun (myöhemmin myös monialainen yhteispalvelu tai TYP) toimintaympäristössä eletään nyt suurten muutosten aikaa. 2023 vuoden alusta hyvinvointialueiden toiminnan käynnistyminen muutti sosiaali- ja terveystyöpalveluiden järjestämisvastuita kunnilta hyvinvointialueille. Tällä hetkellä osa kunnista osallistuu työllisyyden hoidon kuntakokeiluun, jossa kunnat ottavat vastuulleen eräitä työllistämisen tehtäviä, jotka ovat määritelty laissa julkisista työ- ja elinkeinopalveluista (L 1269/2020, 1 §). Merkittävä muutos tapahtuu vuoden 2025 alusta, kun TE-palveluiden järjestämisvastuu siirtyy tuolloin valtiolta kunnille. (L 380/2023, 1 §.) Samalla tulee voimaan myös laki työllistymisen monialaisesta edistämisestä, jossa määritellään uudestaan TYP-työtä ja järjestämistä (L 381/2022).

Vaikka toimintaympäristössä onkin suuria muutoksia, TYP-toiminnan periaatteet ovat pysyneet ja pysyvät jatkossakin pitkälti samana. Monialaisen yhteistyön tarkoituksena on auttaa haasteellisessa työmarkkina-asemassa olevia suunnittelemalla heille palvelupolkuja ja toteuttaa niitä. Järjestäjänä on työvoimaviranomainen, Kela ja hyvinvointialue. Alueellista toimintaa koordinoi ja kehittää TYP-johtaja yhdessä johtoryhmän kanssa. (L 935/2022, 1 & 7 §.) Rakenteiden muuttuessa on hyvä tarkastella myös sitä, kuinka tämänhetkinen toiminta vastaa muutosten aikakautta ja uutta tulevaa. Siksi tutkimuksessa haluttiinkin lähteä kartoittamaan TYP-johtoryhmien toimintaa ja kehittämisen kohteita tulevaa ajatellen.

Koska tutkimukseen saatiin yhteistyökumppaniksi ELY-keskusten ja TE-hallinnon kehittämis- ja hallintokeskuksen (jatkossa myös KEHA-keskus tai KEHA) monialaisten palveluiden tukitiimi, valtakunnallinen tutkimus oli selkeä valinta. Aiheeksi tarkentui yhteisen pohdinnan jälkeen johtoryhmien toiminnan kartoitus. Tutkimuksen tavoitteena oli saada uutta tietoa johtoryhmän toiminnasta ja kartoittaa kehittämisen kohteita toiminnan tueksi. Tämän lisäksi haluttiin tietää, millaista tukea TYP-johtajat kaipaavat, jotta toiminnan koordinointi alueilla olisi mahdollisimman tuloksekasta. Tavoitteena oli saada tutkimuksellisen tiedon lisäksi tietoa, jota monialaisten palveluiden tuki voisi jatkossa hyödyntää kehittämistoiminnassaan.

Kuten aiemmissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, monialaisten palveluiden johtamiseen liittyy problematiikkaa paikallistasoilla (mm. Saikku 2022; Harkko, Määttä & Kalm-Akubardia 2019). Jotta toimintaa olisi mahdollista kehittää ja tehostaa, tutkimuksessa oli tavoitteena kerätä tietoa johtoryhmien hyvin toimivista käytännöistä ja kehittämisen kohteista. Koska pääasiassa

johtoryhmätoimintaan keskittyvää tutkimusta on vain vähän, tutkimusmenetelmäksi valikoitui monimenetelmätutkimus, jossa johtoryhmän ja johtajien näkemyksiä kartoitettaisiin kyselyllä ja teemoja syvennettäisiin johtajien haastattelulla. Tämä siksi, että tutkimuksen eri osien tuloksia olisi helpompi verrata toisiinsa ja tuloksia toisaalta aiempaan tutkimukseen, jotka ovat tehty pääasiassa johtamisen näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa on näkökulmana hyvin toimiva johtoryhmätyöskentely. Johtoryhmätoimintaa arvioidessa on tärkeää muistaa, että TYP-toiminta on toimintatapa, ei organisaatio (Kalm-Akubardia, Määttä & Harkko 2018, 145) ja sen toimintaa ohjaa ja määrittää lainsäädäntö. Tämän vuoksi oli perusteltua valita monitieteellinen näkökulma, jossa yhdistettiin useampia teoreettisia viitekehyksiä juuri TYP-johtoryhmien toimintaa parhaiten kuvaavaksi viitekehyykseksi. Piirteitä löytyy niin johtoryhmätoiminnasta, verkostotyöskentelystä kuin julkisen hallinnan teorioista, joten tarvittiin kaikkien näiden yhdistämistä toimintaa parhaiten kuvaavaksi kokonaisuudeksi. Lisäksi käsitteiden kautta toiminnan peilaaminen palvelee työelämäyhteistyötä paremmin.

Tässä tutkimusraportissa kuvataan aluksi TYP-toiminnan johtamisjärjestelmää ja toimintaympäristöä. Tämän jälkeen syvennytään aiempaan tutkimukseen ja tämän tutkimuksen rajaamiseen. Tietoperusta käsittelee TYP-johtoryhmän kannalta merkittäviä teoreettisia käsitteitä kuten johtoryhmätoimintaa, verkostotyötä ja julkista hallintoa, lainsäädäntöä unohtamatta. Näiden perusteella luodaan käsitystä siitä, mitä hyvä toimiva johtoryhmätyöskentely on TYP-konseptissa. Tutkimuksen toteutuksessa avataan tarkemmin tutkimusmenetelmien valintaa ja aineiston keräämistä. Tutkimustuloksissa kerrotaan sekä kyselyn että puolistrukturoidun teemahaastattelun tulokset ja johtopäätökset. Pohdinnassa tutkimuksen tuloksia vertaillaan ja aineisto käy keskustelua myös aiemman tutkimuksen kanssa sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuus. Tämän lisäksi pohdinnassa arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja esitetään kehitysideoita ja jatkotutkimuksen aiheita.

2 Työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu

2.1 Monialaisen yhteispalvelun ohjaus- ja tukirakenteet

Työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu on yhteistoimintamalli, jossa kohderyhmänä on haastavassa työllistymisasemassa olevat työnhakijat. TYP-palvelussa työvoimaviranomainen, Kela

ja hyvinvointialueen sosiaali- ja terveyspalvelut arvioivat yhdessä asiakkaan palvelutarpeen ja suunnittelevat ja seuraavat palvelukokonaisuuksien toteutumista. (L 935/2022, 1 §.) TYP-palvelut ovat osa työ- ja elinkeinoministeriön alaisuudessa toimivia julkisia työ- ja elinkeinopalveluita. Ministeriö vastaa palveluiden lainsäädännöstä sekä ohjaa ja seuraa, että palvelut toteutuvat tasa-arvoisesti ja tuloksellisesti. (TE-palvelut tukevat työllisyyttä ja kasvua n.d.)

Laissa on määritelty, että ministeriö asettaa ohjausryhmän, jonka vastaa valtakunnallisesti monialaisen yhteispalvelun ohjauksesta (L 935/2022, 7 §). Ohjausryhmään kuuluu nimettyjä henkilöitä mm. työ- ja elinkeinoministeriöstä, sosiaali- ja terveysministeriöstä, Kuntaliitto ry:stä sekä Kansaneläkelaitokselta. Ohjausryhmän tehtäviin kuuluu valtakunnallisten tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta, toimeenpanon toteutumisen arviointi sekä palvelun kehittämisen ohjaus. Tämän lisäksi ohjausryhmän tehtäviä ovat palvelun määrärahojen käsittely, ennen ministeriön lopullista päätöstä. Ohjausryhmän tueksi ministeriö asettaa työryhmän, jonka tehtäviin kuuluu ohjausryhmien käsiteltävien asioiden valmistelu. Työryhmä toimeenpanee ohjausryhmän päätökset ja tukee alueita toimeenpanossa. (A 1377/2014, 5 §.)

TE-toimistojen ja ELY-keskusten kehittämis- ja hallintokeskus (KEHA) on valtakunnallinen virasto, jolla on laaja-alaiset palvelut kehittämisestä hallintopalveluihin ja digitalisaation edistämiseen. KEHA-keskuksen toimintaa ohjaavia tahoja ovat valtakunnallisesti kunkin toimialan ministeriö. KEHA tuottaa palveluita mm. ELY-keskuksille, TE-toimistoille, kunnille ja yrityksille. (Tietoa meistä, n.d.; L 897/2009, 7 a §.) KEHA:ssa toimii monialaisten palveluiden tukitiimi, joka tukee Ohjaamojen, TYP-palveluiden ja maahanmuuttajien ohjaus- ja neuvontapalvelujen sekä maahanmuuttaneiden osaamiskeskusten toimintaa. Tukitiimin ohjauksesta vastaa työ- ja elinkeinoministeriön ohjausryhmä. Monialaisen tuen tehtävänä on mm. kehittää ja tukea monialaisen työn johtamista, määritellä kumppaneiden kanssa osaamisen tavoitteita, tuottaa tietoa ja tukea verkoston tiedolla johtamista. Lisäksi mahdollistaa verkoston tiedonvaihto ja vertaisoppiminen. (Monialaisten palveluiden tuki, n.d.) Tukitiimi tekee tiivistä yhteistyötä alueellisten verkostojen kanssa.

Alueellista TYP-toimintaa koordinoi työllistymistä edistävän yhteispalvelun johtoryhmät ja TYP-johtajat. Niiden muodostaminen ja toiminta on osittain lain säätlemää. Suomessa on 15 TE-toimistoa (TE-toimistot työnantajana 2022), joista jokaisen alueella on järjestetty riittävä määrä

alueellisia johtoryhmiä. Ennen alueiden määrittelemistä asiasta neuvotellaan Kelan, hyvinvointialueen sekä alueen kuntien kanssa. Yhdessä ratkaistaan, montako johtoryhmää on hyvä olla kyseisen TE-toimiston alueella, jonka jälkeen TE-toimisto asettaa johtoryhmät. Kyseisen alueen kuntien tehtävä on taas nimetä monialaisen yhteispalvelun johtaja, joka johtaa toimintaa johtoryhmän asettamissa puitteissa. (L 935/2022, 7 §; A 1389/2022, 2 §.)

Monialaisen yhteispalvelun johtoryhmien toimintakausi on kolmevuotinen. Jäseninä johtoryhmässä ovat verkoston osapuolien nimeämät henkilöt johtoryhmän toimialueen kunnista, hyvinvointialueelta, Kelalta ja TE-toimistosta. Heille on myös nimetty varajäsenet. Johtoryhmän kunnat nimeävät johtoryhmän puheenjohtajan ja hyvinvointialueet puolestaan varapuheenjohtajan. Johtoryhmän tärkein tehtävä, josta myös valtioneuvoston asetuksella säädetään, on yhteistyösopimuksen tekeminen monialaisen yhteispalvelun järjestämisestä toimialueellaan. Sopimukseen kuuluu yhteispalvelun resurssointi, toimipisteistä sopiminen sekä muista palvelusta toimipisteiden ulkopuolella. (A 1389/2022, 2 §.)

Alueellisessa TYP-johtoryhmässä olevat kunnat nimeävät toiminnan järjestämistä johtavan henkilön ja hänen varahenkilönsä. Henkilön valinta tulee hyväksyä koko johtoryhmässä ennen hänen nimeämistään. TYP-johtaja ei välttämättä ole sama henkilö, kuin johtoryhmän puheenjohtaja. TYP-johtaja nimetään johtoryhmän toimintakauden ajaksi eli kolmeksi vuodeksi kerrallaan. TYP-johtajan tehtäviä ovat mm. johtoryhmän yhteistyösopimuksen organisointi käytäntöön. Sen lisäksi hänen tulee seurata palveluun osoitettujen määrärahojen käyttösunnitelman toteutumista. TYP-johtaja myös valmistelee ja esittelee johtoryhmille siellä käsiteltävät asiat. Asetuksessa määritellään TYP-johtajan tehtäviin myös asiakasprosessien ja yhteistyökäytäntöjen kehittämisen. (A 377/2014, 4 §.)

2.2 Muuttuva toimintaympäristö TE24

Työllistymistä edistävä yhteispalvelu on tullut lakisääteiseksi Suomessa 2015 vuoden alusta (L 1369/2024). Lakisääteisen palvelun edeltäjänä toimivat työvoimanpalvelukeskukset, jotka aloittivat toimintansa 2000-luvun alussa eri kuntien kokeiluna. Nämä keskukset syntyivät vastaukseksi aktivointipolitiikalle, jossa pyrittiin saamaan työttömät töihin mahdollisimman

nopeasti. Jotta paluu työelämään onnistuisi, tarvittiin sektorirajat ylittäviä palveluita. (Alho 2014, 2–3.) Työvoiman palvelukeskusten työnjako oli samanlainen kuin nykyisessä monialaisessa yhteispalvelussa, jossa kunnan vastuulla oli sosiaali- ja terveystyö ja sitä täydensivät Kelan kuntoutuksen palvelut sekä TE-toimistojen työllistymistä edistävät palvelut.

TYP-toiminnassa on ollut suuria muutoksia viime aikoina ja uudistuksia on odotettavissa lisää. Ensimmäinen suurista muutoksista, jotka vaikuttivat monialaiseen yhteistyöhön, oli kuntakokeilujen alkaminen 01.03.2021. Kokeilut kestävät vuoden 2024 loppuun, ja niillä on tavoitteena pilotoida kuntien työvoimapalveluita ja etsiä mahdollisimman tehokkaita tapoja uutta palvelurakennetta ajatellen. (Työllisyyden kuntakokeilu n.d.) Kuntakokeilujen päättyessä 2025 vuoden alusta suurin osa työ- ja elinkeinopalveluista siirtyy valtiolta kunnille tai kuntien muodostamille työllisyysalueille, joka on toinen suuri muutos lähitulevaisuudessa. (TE-palvelut siirtyvät kunnille vuoden 2024 aikana – ministerityöryhmä linjasi valmistelun periaatteista n.d.)

Kolmas merkittävä muutos TYP-toiminnan kannalta on ollut sosiaali- ja terveystyöpalveluiden uudistus vuoden 2023 alusta. Tuolloin sosiaali- ja terveystyöpalvelut siirtyivät kuntien järjestämisvastuulta 21 uudelle hyvinvointialueelle. (Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (sote-uudistus) 2023.) Vaikka nämä muutokset eivät välttämättä ole suuresti muuttaneet TYP-palvelun sisältöä, niiden vaikutusta toimintaympäristössä ei voida jättää huomioimatta. Neljäntenä suurempana muutoksena, on myös 2024 vuoden alusta voimaan tuleva uusi laki työllisyyden monialaisesta edistämisestä. Tämä laki vaikuttaa myös toimintaan, kun asiakkuuteen vaikuttaa enää palvelun tarve, eikä työttömyyden kestolla ole enää merkitystä. Lisäksi nuorten asemaa vahvistetaan, kun Ohjaamo-tyyppisestä toiminnasta tulee lakisäätteistä ja lakiin kirjataan myös nuorille tarkoitettu hyvinvoinnin ja elämänhallinnan valmennus. (L 383/2023.)

TYP-toimintaympäristössä eletään siis suurien muutosten aikaa. Muutosten keskellä on tärkeää pyrkiä säilyttämään palvelut niin, ettei asiakkaille koidu haittaa. Toisaalta muutosten aika on hyvä hetki peilata toimintaa. Muutos antaa erinomaisen mahdollisuuden kehittää toimintatapoja ja etsiä uusia, tehokkaampia ratkaisuja toiminnalle.

3 Tutkimusasetelma

3.1 Tutkimuksen tavoitteet, rajaaminen ja tutkimuskysymykset

Työllistymistä edistävää monialaista yhteispalvelua on tutkittu valtakunnallisesti sekä alueellisesti, mutta niiden johtoryhmien toimintaa on kartoitettu vain vähän. Tutkimuksissa on kuvattu etenkin TYP-johtajien kokemuksia ja näkemyksiä, mutta koko johtoryhmää käsitteleviä valtakunnallisia tutkimuksia ei ole tehty. Tutkimusongelma onkin juuri ajantasaisen ja monipuolisen tiedon puute TYP-johtoryhmien toiminnasta valtakunnallisella tasolla. **Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa johtoryhmien toimivia käytänteitä ja mahdollisia kehittämisen kohteita sekä lisäksi auttaa selvittämään, millaista tukea johtaja tarvitsee, suoriutuakseen tehtävästään menestyksekkäästi.** Lisäksi on tavoitteena kartoittaa lisätutkimuksen tarve ja toiminnan kehittämisen kohteita.

Koska johtoryhmät ovat alueellisia, myös niiden toimintatavoissa voi olla merkittäviä eroja jo kokonsa ja maantieteellisen sijoittumisenkin vuoksi. Alueelliset ominaispiirteet ovat myös vaikuttaneet siihen, että valtakunnallisten käytäntöjen muotoutuminen ei ole ollut yhtenäistä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on TYP-johtoryhmien toiminnan kartoittaminen, jotta toimintaa päästään kehittämään niin paikallisesti kuin valtakunnallisestikin, kun tietoa hyvistä toimintatavoista ja kehittämisen kohteista karttuu lisää. Ajantasainen kartoitus tarvitaan, jotta yhteisiä suuntaviivoja voidaan luoda ja muutos TE24 myötä on mahdollisimman sujuva. (Monialaisten palveluiden tuki 2023.)

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, millaisia onnistuneita verkoston työskentely- ja toimintatapoja on TYP-johtoryhmissä eri puolella Suomea. Kartoituksesta oli tarkoitus löytää toiminnan hyvät käytännöt, joita voitaisiin mahdollisesti juurruttaa muihinkin verkostoihin ja toisaalta löytää ne kehittämisen kohteet, jotta toimintaa voidaan tukea ja kehittää jatkossakin. Tutkimus tehtiin yhteistyössä KEHA:n monialaisten palveluiden tukitiimin kanssa, joka tehtäviin kuuluu mm. TYP-toiminnan tuki ja kehittäminen. Tutkimuskysymykset olivat:

1. **Mitä toimivia käytäntöjä on johtoryhmien toiminnassa?**
2. **Mitkä ovat toiminnan kehittämisen kohteet?**
3. **Millaista tukea TYP-johtaja toivoo?**

Tutkimussuunnitelmaa laadittaessa kolmantena tutkimuskysymyksenä oli, millaista tukea johtajat toivovat johtoryhmiltään. Kuitenkin jo varhaisessa vaiheessa teoriapohjaan tutustuttaessa kävi nopeasti ilmi, että johtajien tuen toive on kaksi suuntainen. Jo aiempi tutkimus osoittaa, että johtajat toivovat ensisijaisesti omalta johtoryhmältään tukea, mutta myös valtakunnalliselta ohjausryhmältä yhteisiä linjauksia ja tavoitteita toimintansa suuntaviivoiksi (Määttä, Harkko & Kalm-Akubardia 2019, 97–98). Tämän vuoksi tutkimuskysymystä muokattiin koskemaan yleisesti tuen tarpeen kokemusta, ei vain yksisuuntaisesti johtoryhmän suunnasta. Tällä oli merkitystä myös haastattelujen kysymystenasetteluun.

Verkostotyötä ja johtoryhmätoimintaa on tutkittu laajalti erilaisissa viitekehyksissä. TYP-johtoryhmää ei voida pitää aivan perinteisenä johtoryhmänä, eikä liiemmin vapaaehtoisuuteen perustuvana verkostona perinteisen verkostoteorian mukaan, sillä sen toimintaa ohjaa laki ja asetukset. Toiminnan tarkastelu yksittäisessä teoriaviitekehyksessä ei olisi tässä tapauksessa ollut tarkoituksen mukaista, näin ollen tutkimuksessa päätettiin yhdistää johtoryhmä- ja verkostotyön sekä julkisen hallinnan käsitteiden määritelmät onnistuneesta toiminnasta. Näin löydettiin juuri TYP-johtoryhmien toimintaan sopiva viitekehys, jonka puitteissa toimintaa voidaan arvioida.

Tutkimuksessa otettiin huomioon julkisten organisaatioiden mukanaan tuomat erityispiirteet, jonka perusteella on rajattu mm. liiketoimintaa ja kilpailua koskeva teoria pois.

Johtoryhmätoiminnasta on siis rajattu pois markkinatalouteen ja kaupallisuuteen liittyviä johtoryhmän tehtäviä ja toiminnan osia, sillä TYP-johtoryhmä on osa julkista hallintoa ja sitä määrittää laki. Johtoryhmätoimintaa on tarkasteltu erityisesti sen perustehtävien ja yleisesti toimivana pidettyjen toimintatapojen kautta.

Verkostotyöskentelyä tarkastellaan ennen kaikkea siitä näkökulmasta, miten se liittyy yhteen johtoryhmätyöskentelyn kanssa. Tarkoituksena ei siis ole kuvata suorittavan työn rajapintoja, vaan miten organisaatioiden tulisi vahvistaa verkostotyötä johtoryhmässä työskennellessään. Tämän vuoksi palvelun tuottaminen ja asiakkuudet ovat rajautuneet pois. Tutkimuksessa käytetään verkostotyön käsitettä, vaikka yhtä lailla voisi käyttää myös yhdyspinta- tai rajapintatyön käsitteitä, mutta verkoston käsitettä käytetään yleisesti TYP-toiminnan yhteydessä sekä aiemmassa tutkimuksessa, joten se on käytössä myös tässä tutkimuksessa.

Julkista johtamista ja julkista hallintoa käsitellään pääasiassa sen ominaispiirteiden ja kehitysmallien kautta. Aiemmat julkisen johtamisen mallit selittävät nykyistä julkisen hallinnan

mallia, sillä nykyisinkin johtamisessa julkisorganisaatioissa on vielä löydettävissä byrokratiamallin piirteitä. Hallintaa käsitellään muutenkin yleisellä tasolla, eikä erotella kunnan tai valtionhallinnon eroavaisuuksia, ennemminkin tarkastelukulma on siinä, mikä on yhteistä ja tärkeää verkostomaisessa työskentelyssä. Koska TYP-johtoryhmät ovat lakisääteisesti muodostettavia, julkisen organisaatioiden verkostomaisia toimintamalleja, oli teoreettinen viitekehys muodostettava juuri tätä tutkimusta varten eri teorioiden pohjalta.

Tiedonhaussa on käytetty luotettavia lähteitä. Lähteissä on panostettu ajantasaisuuteen. Suurin osa artikkeleista ovat vertaisarvioituja, sillä mm. TYP-toiminnan johtamisesta on jo runsaasti julkaisuja. Tutkimuksessa on käytetty lähdeaineistona myös paljon lakeja toiminnan luonteesta johtuen. Tiedonhaku on tehty luotettavien hakukoneiden kautta, pääasiallisesti Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston hakupalvelun sekä Google Scholarin kautta. Myös ammatillisten artikkelitietokantojen omia hakukoneita on käytetty mm. Journal ja ProQuest. Tässä tutkimuksessa on käytetty lähdeaineistona myös useita virastojen ja viranomaisten sivustoja, mikä on taas perusteltavaa ilmiön ja toimintaympäristön hahmottamisessa.

3.2 Aiempi monialaisen yhteispalvelun tutkimus

Työllistymistä edistävästä yhteispalvelua on tutkittu monenlaisissa konteksteissa. Alueellisia opinnäytetöitä ja pro gradu -tutkielmia on tehty, niissä tutkimuksen kohde on usein yksikkö- tai palvelukohtainen. Näissä tutkimuksissa korostuu tyypillisesti sekä sosiaalityön näkemys että asiakaskokemukset. Tutkivia kehitystöitä on myös tehty mm. asiakasprosesseihin liittyen sekä alemmalla että ylemmällä korkeakoulutasolla ja tutkimuksellisia artikkeleja on julkaistu erilaisiin hankkeisiin liittyen. TYP-toiminta on usein mukana myös työttömien aktivointipolitiikkaa käsittelevissä aineistoissa (Karjalainen 2013), mutta koska aktiivinen työvoima- ja sosiaalipolitiikka pitävät sisällään niin paljon muutakin kuin työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun, joten yhtä kuin merkkiä ei voida vetää aktivointipolitiikan ja TYP-työn välille. Artikkelissa Työvoimapolitiikka ja hyvinvointi – kuka hyötyy toimenpiteistä? TYP-palvelua sivusivat Niemelä, Koivusilta, Elonen ja Saloniemi (2020), kun tutkimuksen yhtenä aktivointipalveluna oli kuntoutuva työtoiminta. Usein monialainen yhteispalvelu tai sen osa on siis mukana osana suurempaa kontekstia.

TYP-johtamista ja -koordinaatiota on tutkittu jo merkittävästi, yksi niistä on Peppi Saikun väitöskirja vuodelta 2018. Väitöksessään Hallinnan rajoilla Monialainen koordinaatio vaikeasti työllistyvien työllistämisen edistämässä käsitellään nimensä mukaan vaikeasti työllistyvien tilannetta ja siihen liittyvää aktiivista sosiaali-, työvoima- ja kuntoutuspolitiikkaa ja näiden raja-alueille sijoittuvaa toimintaa. Hallintojen välinen yhteensovittaminen ja monialaisen koordinaation hallinnan rakenteiden hahmottaminen osoittaa, miten haastavaa ja monimuotoista hallinta yhdyspinnoilla on. Monialaisen yhteispalvelun johtajien kokemuksia on koottu myös Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuun (Kalm-Akubardia, Määttä & Harkko 2018). Artikkelissa kuvataan TYP-johtajien kokemusten perusteella toimintaa, toimivaltaa ja niiden haasteita.

Rajavaara, Määttä, Kokko & Tarkiainen (2019) ovat toimittaneet vertaisarvioidun artikkelikokoelman Aktivointipolitiikka yhteisin palveluin Näkökulmia työllistymistä edistävään yhteispalveluun, jossa laajasti käsitellään TYP-toimintaa eri näkökulmista. Artikkelikokoelman kahdessa sen artikkelissa tarkastellaan aihetta myös johtamisen näkökulmasta. Harkko, Määttä ja Kalm-Akubardia (2019) ovat tarkastelleet johtamista Työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun johtaminen paikallisena koordinaationa -artikkelissaan. Tutkimuksessa tarkastellaan millaisia erilaisia koordinaatiostrategioita, joilla TYP-johtajat pyrkivät vaikuttamaan verkoston toimintaan. Tutkimuksessa koordinaatiostrategiana korostuivat verkostomaisuus ja heijasteinen johtajuus, joka on toiminnan organisointia ilman määräysvaltaa eri sektoreilla. Tämän lisäksi alueellisten toimintatapojen vaihtelevuus vaikuttaa siihen, että koordinaatiostrategioiden tulee olla joustavia, minkä mahdollistaa myös organisaatorakenteen muokattavuus erilaisiin verkostoihin sopiviksi. (Harkko ym. 2019, 82–84)

Artikkelikokoelman toinen TYP-johtamista käsittelevä julkaisu on Monialaisen yhteispalvelun johtamisjärjestelmä ja yhteensovittavan johtamisen mahdollisuus (Määttä ym. 2019). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan monialaisen yhteispalvelun johtamisotteita hierarkkisessa, verkostomaisessa ja yhteensovittavassa viitekehyksessä. Etenkin tavoitteena oli kartoittaa yhteensovittavan johtamisen mahdollisuuksia, joita johtamisjärjestelmästä löytyikin. Yhteensovittavaa johtamista haastoivat kuitenkin johtoryhmän strategisen ja operatiivisen päätösvallan vaillinaisen hyödyntäminen. (Määttä ym. 2019, 88 & 98–99.)

Määttä, Harkko ja Kalm-Akubardia (2019) artikkeli Monialaisen palvelun johtamisjärjestelmä ja yhteensovittavan johtamisen mahdollisuus on sikäli tämän tutkimuksen kannalta merkityksellinen, sillä siinä kuvataan johtoryhmätoimintaa tarkemmin osana TYP-johtamisjärjestelmää.

Artikkelissakin todetaan, että johtoryhmällä on suuri toimivalta verkoston toimivuudelle, mutta se on alihyödynnetty. Johtoryhmän kokoonpanolla on merkitystä toiminnalle, sillä kuntajohtajien muodostamat johtoryhmät koettiin olevan liian kaukana käytännön arjen tarpeista. Käytännön yhteistyötä on helpottanut, kun ylemmät virkamiehet, jotka ovat usein asiakasrajapinnassa toimivien asiantuntijoiden esihenkilöitä, ovat tulleet johtoryhmä jäseniksi. Jo tuolloin johtajat kaipasivat terveydenhuollon edustusta johtoryhmiin. (Määttä ym. 2019, 96.)

Artikkelissa kuvataan lyhyesti myös johtajien toivomaa tukea omalta johtoryhmältään mutta myös valtakunnalliselta ohjausryhmältä. Toivottiin, että saataisiin yhtenäisiä ohjeistuksia valtakunnallisesti, jotka tukisivat johtajuutta ja yhdenmukaistaisivat palvelua ympäri Suomen. Omalta johtoryhmältä johtajat kaipasivat tukea etenkin monialaisen, rakenteellisen yhteistyötapojen juurruttamiseen. Usein kuitenkin johtoryhmätyöskentely näyttäytyi sektorikohtaisena ja hierarkkisena. Kokonaisuudessaan artikkeli loi kuvan, että TYP-johtajana tuen saaminen oli haastavaa, niin valtakunnalliselta ohjausryhmältä, omalta johtoryhmältä kuin esihenkilöstöltäkin. (Määttä ym. 2019, 97.)

Vuonna 2020 on valmistunut Valtioneuvoston laaja selvitys Elinikäistä osallistumista vai elämää työssä? Työikäisten monialaisten palveluiden yhteensovittaminen ja vaikuttavuuden arviointi (Juvonen-Posti, Saikku & Turunen 2020), jossa tarkastellaan laajasti työikäisten monialaisia palveluita. Selvityksessä kartoitettiin monialaisen palvelun tilannekuva, pohdittiin sen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta sekä luotiin tulevaisuuden skenaarioita. Tässä selvityksessä oli haastateltu myös johtoryhmän jäseniä, mutta aiheena oli monialaisten palveluiden yhteensovittaminen, ei niinkään johtoryhmätyöskentely ja sen toimivuus. Tämän lisäksi TYP-palvelun toimintaa ja tuloksellisuutta on tutkittu mm. 2019 ELY:n ja Kuntoutussäätiön toteuttamassa kartoituksessa 2019 (Pitkänen, Harkko & Lehikoinen 2019), jossa johdon ja asiantuntijoiden lisäksi kysyttiin myös palvelussa olevien näkemystä TYP-toiminnasta.

Edellä mainittujen lisäksi on julkaistu erilaisia artikkeleja TYP-toiminnan tiimoilta. Peppi Saikun analyysi (2022) Monialaisen yhteispalvelun ristiriidat paikallistasolla kuvaa tarkemmin TYP-johtajien haastatteluja, jotka kerättiin 2019 Valtioneuvoston selvitystä varten. Artikkelissa kuvataan mm. TYP-toiminnan haasteita, jotka edelleen kiteytyvät valtakunnallisen ohjauksen puutteeseen, TYP-johtamisen edellytyksiin sekä tehtävän rajauksiin. Analyysistä käy ilmi, että monialaisen palvelun yhteensovittaminen tulisi alkaa jo poliittisen päätöksenteon ja valtakunnallisen ohjauksen tasolta. Lainsäädännössä kuitenkin tulee ottaa huomioon alueellisuus

ja erilaiset toimintaympäristöt. Tämän lisäksi artikkeli nostaa tärkeän TYP-toimintaan liittyvän seikan, eli lain velvoittavuuden yhteistyöhön ja verkostotoimintaan. Sen koettiin toisaalta antavan raameja, mutta toisaalta velvollisuudesta toimintaan osallistuminen ei ollut aina osallistujille motivoivaa. (Saikku 2022, 200–203.)

Lähes kaikissa johtamista tai koordinaatiota käsitelleissä aineistoissa nousi monialaisen palvelun haasteeksi samat tai samankaltaiset seikat. Vähäinen toimivalta sektoreiden resursseihin (Rajavaara, Saikku & Määttä 2019, 27), tavoitteiden asettamisen haasteet (Harkko ym. 2019, 70) sekä johtoryhmän toimivallan vähäinen hyödyntäminen (Määttä ym. 2019, 98) ovat vain muutamia esimerkkejä. Toimintakäytäntöjen ja suunnitelmallisuuden tehostamisen lisäksi tarvittaisiin myös valtakunnallista ohjausta, sillä lainsäädäntö nähtiin osittain liian väljänä vaikkakin toisaalta toimintaa tukevana (Määttä ym. 2019, 98) ja muuttuva toimintaympäristö ja politiikkatoimien tempoilevuus haastaa pitkäjänteistä toimintaa (Saikku 2022, 202).

4 Opinnäytetyön tietoperusta

4.1 Johtoryhmätyöskentely

Organisaatioiden siirtyminen perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta kohti tiimimäisempää työtapaa on muuttanut johtamiskäytäntöjä (Taneja, Sewell & Pryor 2012, 11). Vielä 1900-luvun puolivälissä yritysjohton johtamistavat ja ratkaistavat ongelmat olivat hyvin samankaltaisia, mutta 2000-luvulle tultaessa tarvittiin jo aivan uudenlaisia johtamismenetelmiä verkottuvassa ja globalisoituvassa yhteiskunnassa. Organisaation menestymiseksi tarvitaan yhä monipuolisempaa johtamisosaamista ja useampia näkökulmia ongelmienkin ollessa monitahoisempia. (Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2008, 22–23, 25.) Tässä olemassa olevana ratkaisuna on johtoryhmätyöskentely. Johtoryhmätyöskentelyn etuna on kollektiivinen asiantuntijuus, jota kautta voidaan aikaansaada jotain, mitä yksittäinen ryhmänjäsen ei voisi saavuttaa (Pennanen & Mikkola 2015, 229).

Luoma (2021) määrittelee johtoryhmän osaksi johtamisjärjestelmää, joka pääsääntöisesti koostuu organisaation niistä henkilöistä, joilla on päätösoikeus sekä mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan. Holmberg ja Bui (2013) määrittelevät johtoryhmä suhteellisen pieneksi ryhmäksi, joka

koostuu ylimmän tason johdosta ja niistä, jotka vastaavat ykkösjohtajalle. Mansukoski kumppaneineen (2008) korostaa myös johtoryhmän keskeistä vaikutusta organisaation koko toimintaan henkilöstöstä ja talouteen asti. Sekä Luoma ja Mansukoski kumppaneineen ovat yhtä mieltä siitä, että johtoryhmä on organisaatioin tärkeimpiä, ellei jopa tärkein ryhmä. (Luoma 2021, 13–15; Mansukoski ym. 2008, 22–23) Pennanen ja Mikkola (2015) laajentavat johtoryhmän käsitettä ja määrittelee hallinnolliset ryhmät ryhmiksi, jotka tuottavat organisaatiolle muita kuin perustehtävän tuotannollisia työtehtäviä. Ne liittyvät usein mm. koordinointiin, kehittämiseen ja organisointiin. (Pennanen & Mikkola 2015, 230).

Johtoryhmiä esiintyy tänä päivänä hyvin erilaisissa organisaatioissa. Johtoryhmätyöskentely on tullut yritysmaailman puolelta käytänteeksi myös julkiseen johtamiseen. Julkishallinnonkin alla on lukuisia erilaista johtoryhmiä ministeriöistä sairaalan osaston johtoryhmiin, joten yksiselitteistä kuvausta johtoryhmästä on hankala tehdä, sillä toimintaympäristöt ja -yhteydet vaihtelevat hyvin paljon. Lisäksi riippuen viitekehuksesta, johtoryhmän määrittelyssä voidaan painottaa jäsenten lukumäärää, hierakkiatasoa tai läheisyyttä organisaation ykkösjohtajaan. Moninaisten toimintaympäristöjen vuoksi johtoryhmän koko, tehtävä tai kokoonpano voi vaihdella hyvinkin paljon. Kuitenkin johtoryhmän koko olisi hyvä olla suhteessa organisaatioon, ja sen olisi syytä olla enintään 15 % koko henkilöstöstä. Laajennettuun johtoryhmään voidaan kutsua myös toimintaa täydentäviä henkilöitä. (Mansukoski 2008, 262–263; Luoma 2021, 14–15 & 18–19.)

Yksityisellä sektorilla ei ole lakisääteistä velvollisuutta ylläpitää johtoryhmää, eikä se siinä mielessä ole yrityksen virallinen toimielin. Julkishallinnon puolella taas osassa organisaatioita on johtoryhmä, jonka kokoonpanoa ja tehtäviä määritellään usein laissa. (Luoma 2021, 16–17.) Koska TYP-johtoryhmä on osa julkista hallintoa, tässä tutkimuksessa ei paneuduta niinkään tehtäviin, joita johtoryhmillä on kilpailun ja markkinatalouden myötä, vaan johtoryhmätyöskentelyn kuvaamisessa keskitytään niihin tehtäviin, jotka ovat yhteisiä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Lisäksi tarkastellaan myös julkisen hallinnon johtoryhmän omia erityispiirteitä ja sitä, mikä tekee johtoryhmästä toimivan.

Johtoryhmien monimuotoisuus on myös vaikuttanut siihen, että myös tutkimus on ollut monipuolista tapaustutkimuksista vuorovaikutuksesta (Pennanen & Mikkola 2015) huipputiimien toiminnan analysointiin (Taneja, Sewell & Pryor 2012). Tutkimuskohteina on erityisesti

yrittäjämaailma, niin pienet yritykset kuin kansainväliset yhtiöt. Kansainvälisessä tutkimuksessa johtoryhmien monimuotoisuus on yksi tärkeä teema aikalaiskeskustelussa. Toisaalta johtoryhmätoiminnan tullessa myös julkiseen hallintoon, on etenkin Suomalaisesta tutkimuksesta löydettävissä artikkeleja sairaaloiden (Laapotti & Mikkola 2015) ja koulujen johtoryhmistä, valtionhallinnon johtoryhmien jäädessä vähemmälle. Painotus on kirjallisuudessa selkeästi yritysmailman johtoryhmien toiminnassa. Johtoryhmätyöskentelyä tutkitaan kuitenkin ennen kaikkea johtamisen näkökulmasta ja osana sitä.

Mitkä ovat johtoryhmän tehtävät?

Johtajan tuki

Johtoryhmän ensisijainen tehtävä on toimia ykkösjohtajan tukielimenä, toisin sanoen johtoryhmä on johtajansa työryhmä, joka auttaa häntä tekemään parempia päätöksiä. Tarkemmin tehtävä määräytyy organisaation ja johtoryhmän toimintatavoitteen myötä. (Mansukoski ym. 2008, 37 & 263.) Toiminta kuitenkin liittyy kokonaisjohtamiseen, sillä se on johtajansa toiminnan laajentuma (Luoma 2021, 15). Näihin tehtäviin voi kuulua niin talouden suunnittelua, toiminnan kehittämistä tai päätöksentekoa. Usein johtoryhmät ovat tärkeitä foorumeita toiminnan koordinointiin, keskinäiseen vuorovaikutukseen ja tiedonjakoon. Parhaassa tapauksessa johtoryhmä työskentely tukee niin johtajan kuin myös sen jäsenten toimintaa omilla sektoreillaan. (Mansukoski ym. 2008, 37–38.)

Strategia: toiminnan suunnittelu

Strategian luominen ja päätöksenteko nostetaan usein yhdeksi tärkeimmistä johtoryhmän tehtävistä. Tätä varten tarvitaan vahva yhteinen visio organisaation päämäärästä. (Pennanen & Mikkola 2013, 233.) Yleisesti voidaan sanoa, että tarkoituksena on asettaa päämäärä tai tavoite ja pyrkiä toteuttamaan se mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti. Strategia on tulevaisuuden tavoitetila tai suunnitelma, jolla tavoitteet toteutetaan. Voidaan myös sanoa, että strategia on se, mitä organisaatio on tulevaisuudessa. Strategia on yleensä dokumentoitu ja siihen sisältyy niin aikataulu ja strategiaprosessiin osallistuvien vastuut. Strategian laatiminen ei kuitenkaan riitä, se täytyy myös saada toteutumaan käytännössä. (Mansukoski ym. 2008, 77; Luoma 2021, 46.)

Strategian toteuttaminen ja toteutuminen tarkoittaa myös sen seuranta, muuten suunnitelmalla ei juurikaan ole merkitystä. Johtoryhmä voi seurata strategian toteutumista kokonaisuutena tai sen jäsenet voivat vastata oman sektorinsa valvonnasta ja seurannasta. Seuranta helpottaa, kun se jaksotettu osaksi vuosisuunnitelmaa eli vuosikelloa. (Mansukoski ym. 2008, 88–89) Vaikka strateginen johtaminen on ensisijaisesti ykkösjohtajan vastuu ja samalla se voi olla myös johtoryhmää yhdistävä tekijä. Strategiaa luodessa on tärkeää, että johtoryhmä käy yhteistä keskustelua, jota kautta myös johtoryhmän rooli ja tehtävä selkeytyvät. (Luoma 2021, 44–45).

Päätöksenteko

Jos ajatellaan, että johtoryhmän tärkein tavoite on saada organisaatio menestymään strategisen työskentelyn avulla, on ryhmän tehtävä sellaisia päätöksiä, jotka myötävaikuttavat tavoitteen saavuttamisessa. Toisaalta päätöksenteko myös paljastaa ryhmän toiminnan luonteen, tehdäänkö päätöksiä yhdessä parhaaseen mahdolliseen saatavilla olevaan tietoon perustuen vai onko ryhmässä jokin muu käytäntö. Pääsääntöisesti ajatellaan, että päätöksentekoprosessissa olisi syytä olla ongelman havaitsemisen jälkeen erilaisten näkökulmien käsittely monipuolisesti. Vasta tämän jälkeen on syytä ottaa kantaa ja tehdä päätös. Tämä voi vaatia käsittelyä useammassa kokouksessa. (Luoma 2021, 41–43.)

Toisaalta Mansukoski ynnä muut (2008) tähdentävät sitä, ettei päätöksenteolle ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa. Jokainen tilanne tulee harkita erikseen ja mukauttaa päätöksenteko tarpeen mukaan. Johtoryhmän jäsenillä on kuitenkin tärkeää olla ymmärrys siitä, mitä päätöksenteosta seuraa, jotta sopiva tapa päätöksentekoprosessille voidaan valita. (Mansukoski ym. 2008, 209.) Päätöksentekoprosessissa onkin vaarana, että päätöstä hätiköidään, jolloin erilaiset näkökulmat jäävät kuulematta. (Luoma 2021, 43) Päätöksenteossa merkittävässä roolissa on kommunikaatio ja vuorovaikutus. Äärimmäisessä tapauksessa päätöksiä voidaan tehdä väärin perustein ja aiheuttaa haittaa päätösten kohteena oleville, mikäli kiire tai jokin muu estää avoimen vuorovaikutuksen. (Taneja ym. 2012, 12.)

Toiminnan ja osaamisen kehittäminen

Jotta johtoryhmä toteuttaa mahdollisimman tehokasta työskentelyä, on sen jäsenillä oltava kyky uudistua ja kehittyä. Tämä tarkoittaa, että jäsenten on kyettävä arvioimaan omaa ja ryhmän toimintaa säännöllisesti. (Mansukoski ym. 2008, 32). Se millaisiin kehittämiskäytäntöihin

päädytään, riippuu johtoryhmän kehitysvaiheesta ja sen jäsenten kehittämistarpeesta. Ratkaisuna voi olla joko ulkopuolinen kehittämisasiantuntija tai johtoryhmä voi itse tuottaa kehittämiskäytäntönsä. Rohkean uudistumisen kautta voidaan saada esiin johtoryhmän paras mahdollinen potentiaali, mikä voi parantaa myös ryhmän suorituskykyä merkittävästi. (Luoma 2021, 187–188.)

Johtoryhmätyöskentelyn kehittämiseen kuuluu olennaisesti se, että ykkösjohtaja ja ryhmä pystyy arvioimaan omaa toimintaansa sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Kehittäminen perustuu toiminnan arviointiin, joka voidaan tehdä keskustelun kautta tulevan palautteen tai erilaisten arviointimenetelmien hyödyntämisen avulla. Näistä saatavan tiedon perusteella tehdään johtopäätöksiä siitä, millaisia kehittämistoimenpiteitä olisi syytä tehdä. Lisäksi on sovittava myös seurannasta ja toteutumisen tuloksista. (Mansukoski 2008, 290–291.)

Kokouskäytännöt

Johtoryhmätoiminnan ytimessä ovat kokoukset (Mansukoski ym. 2008, 265). Kokoukset eivät ole vain päätöksentekoa ja strategiatyöskentelyä varten, vaan niiden vuorovaikutuksella on monia tehtäviä. Sen lisäksi, että ryhmä tekee päätöksiä, vuorovaikutus myös nivoo ryhmää yhteen ja tekee siitä tiiviimmän. (Laapotti & Mikkola 2015, 39–41; Mansukoski ym. 2008, 265.) Kokouksissa luodaan vuorovaikutuksella niitä rakenteita, jotka määrittelevät keskustelun avoimuutta, toiminnan merkityksellisyyttä ja päätöksentekoa. Nämä rakenteet voivat helposti jäädä sanattomana sopimuksena voimaan, mutta niitä voidaan myös muokata. (Laapotti & Mikkola 2015, 40.)

Tehokas ja tuloksekas kokoustyöskentelyyn kuuluu, että kokous on hyvin valmisteltu ja myös siihen osallistuvat jäsenet ovat hyvin valmistautuneet. Erityisesti puheenjohtajan ja sihteerin roolit korostuvat jouhevan kokouksen kulussa. (Mansukoski 2008, 241–242, Laapotti & Mikkola 2015, 40.) Puheenjohtajan vastuulla on, että keskustelu on laadukasta ja kaikki saavat puheenvuoron. Jäsenten tulisi puolestaan pyrkiä avoimeen vuorovaikutukseen, myös eriävien mielipiteiden osalta, jotta asian käsittely edistyy kohti parasta mahdollista päätöstä. Sihteerin on syytä varmistaa, että kaikki keskustelut tulevat kirjatuksi. (Mansukoski 2008, 244–246.)

Johtoryhmätyöskentelyyn voi kuulua tehtäviä kokousten ulkopuolella, mikä voi olla mm. tiedonhankintaa, asioiden selvittämistä tai ongelmien ratkaisujen kartoittamista (Luoma 2021, 20). Tämän vuoksi on tärkeää, että johtoryhmän jäsenet hallitsevat oman sektorinsa nykytilan ja tulevaisuudennäkymät. (Mansukoski ym. 2008, 33.) Joskus vastualueet voivat myös olla jäsenen oman erityisosaamisen vierestä, mikä mahdollistaa osaamisen kehittymisen ja oppimisen (Luoma 2021, 20).

Pelissäännöt

Vaikka laki ei velvoitakaan, johtoryhmät voivat itse tehdä sitoumuksia ja linjauksia sen toiminnasta ja tehtävistä. (Luoma 2021, 17.) Monille johtoryhmille onkin luotu omat ohjeet tai johtosäännöt, jotka palvelevat parhaiten kyseistä organisaatiota (Mansukoski 2008, 263). Pelissäännöillä tarkoitetaan yleisesti kirjallista tuotosta, josta löytyy toiminta- ja käyttäytymisohjeet erilaisiin toistuviin tilanteisiin ja voivat pitää sisällään mm. johtoryhmän kokoonpanon, kokouskäytännöt, kokousten aikataulutuksen ja koollekutsumisen sekä johtoryhmätyöskentelyn käytäntöjä kokousten ulkopuolella. Pelissäännöt luodaan johtoryhmän käynnistyessä, mutta niitä on hyvä tarkistaa aina väliajoin. Johtoryhmän sitoutuminen pelisääntöihin auttaa myös ryhmää kehittymään tiiviimmäksi ja yhteneväksi ryhmäksi, mikä taas tehostaa johtoryhmän toimintaa. (Luoma 92–93.)

Roolit

Johtoryhmätyöskentelyssä korostuu työryhmän rooli, joka auttaa johtajia tekemään parempia päätöksiä ja linjauksia (Mansukoski 2008, 263). Ryhmän kyky työskennellä yhdessä voi olla merkittävä tavoitteen onnistumisen tai epäonnistumisen kannalta. Vaikka johtoryhmässä vastuu on jaettu, toiminta henkilöityy helposti johtajaan. Viimekädessä johtoryhmän puheenjohtaja onkin vastuussa johtoryhmän tekemistä päätöksistä, kuitenkin se ei poista jokaisen jäsenen vastuuta tuoda tarvittava tieto omalta sektoriltaan päätöksenteon tueksi. Johtoryhmän johtajan tehtävänä on osallistaa jäseniä ja luoda yhteiset pelissäännöt. (Luoma 2021, 36–37; Masukoski 2008, 38.)

Johtoryhmän jäsenillä ei voi olla väärinkäsitystä omasta roolistaan, jotta toimiva yhteistyö on mahdollista. (Mansukoski y. 2008, 33.) Jos johtoryhmän jäsenet ovat vain läsnäolevia kokouksissa, heidän käsityksensä yhteisestä toiminnasta ovat virheellisiä. Johtoryhmätoiminta vaatii siihen osallistavalta jäseneltä paneutumista, mikä käytännössä tarkoittaa tiedonhakua ja ongelmien

ratkaisuvaihtoehtojen puntarointia myös kokousten ulkopuolella, sekä aktiivista osallistumista. (Luoma 2021, 20.)

Vuorovaikutus

Vuorovaikutus nostetaan usein yhdeksi tärkeimmäksi johtoryhmän osaamistekijäksi. Sen kautta asetetaan päämäärät ja se mahdollistaa ryhmän toiminnan. Laadukas vuorovaikutus mahdollistaa ryhmän kehittymisen ja rakentaa jäsenten välisiä suhteita. Vuorovaikutus on muutakin kuin puhutut sanat, vaikka johtoryhmän kokousten kontekstissa sillä onkin ensisijaisesti tiedon välittämisen funktio. (Pennanen & Mikkola 2013, 231.) Tutkimuksen mukaan on ryhmän etu, jos vuorovaikutus on avoimesti tietoa jakavaa, uusien suhteiden luomista ja luottamusta kehittävää viestintää. (Pennanen & Mikkola 2013, 236.) Vuorovaikutus on myös avainasemassa päätöksenteon suhteen. Positiivisen vuorovaikutuksen merkitys näkyy siinä, että jäsenet rohkenevat ottaa kantaa ja kertoa huolistaan yhteisissä kokouksissa. (Taneja ym. 2012, 12.)

Vuorovaikutusta rakennetaan sanoin ja elein, ja se luo yhteisiä merkityksiä ja vahvistaa yhteistyötä ja tietenkin välittää tietoa. Vuorovaikutuksen tulisi olla laadukasta, mikä vaatii osallistujilta aktiivista panostusta. Laadukas vuorovaikutus auttaa asiantuntijoiden ja ryhmän roolien selkeyttämisessä ja vahvistamisessa ja ilman sitä yksilön tai ryhmän kehittyminen ja kehittäminen on mahdotonta. (Pennanen & Mikkola 2013, 230.) On todettu, että kun vuorovaikutus on laadukasta, myös osallistujat ovat tyytyväisempiä ja ryhmän onnistuminen paranee (Laapotti & Mikkola 2015, 40).

Viestintä

Viestintä on merkittävä osa johtoryhmän toimintaa. Johtoryhmän sisäinen viestintä kertoo sen toimintakyvystä. Jäsenten sitoutuneisuus toimintaan taas kertoo tiedon siirtymisestä johtoryhmään tai sieltä eteenpäin, kun johtoryhmässä tehdyt päätökset on saatava jalkautettua käytäntöön. (Mansukoski 2008, 265.) Mikäli jäsenet eivät ole sitoutuneita päätöksiin, viestin merkitys voi muuttua, sen siirtyessä eteenpäin johtoryhmästä. Toisaalta taas sisäisessä viestinnässä sitoutumattomuus voi näyttäytyä johtoryhmän ja sen toiminnan väheksymisenä. (Luoma 2021, 25.) Ratkaisuna ongelmaan voi olla vahvempi sisäinen vuorovaikutus toiminnan ja työskentelyn tavoitteista. Toisaalta myös toiminnan tavoitteiden vahva viestintä työntekijöille

tukee johtoryhmän toimintaa, kun henkilöstö ymmärtää johtoryhmätyöskentelyn merkityksen. (Mansukoski ym. 2008, 40.)

Hyvän johtoryhmän tunnusmerkit

Organisaatiot ovat siirtyneet jo 2010-luvulta alkaen vähemmän hierarkkisesta tiimimäisempään toimintatapaan. Taneja, Sewell & Pryor'in (2012) kuvaavat tutkimuksessaan hyvin toimivan johtoryhmän edellytyksiä. Heidän mukaansa huipputiimin toiminta perustuu mm. hyvään vuorovaikutukseen, jonka avulla tiimi saa aikaiseksi määriteltyä suunnitelmat ja toiminnan tavoitteet. Perusalustana vuorovaikutukselle ovat kokoukset, joissa voidaan ratkaista sisäisiä ja ulkoisia haasteita ja tehdä oikea-aikaisia päätöksiä. Tämän lisäksi tiimin jäsenten roolien selkeyttä ja myönteisiä suhteita on vaalittava ja kehitettävä. Hyvin toimiva tiimi on myös koko organisaation etu. (Taneja ym. 2012, 11.)

Hyvän johtoryhmätoiminnan määritelmää ei ole kuitenkaan yksinkertaista esittää, vaan se koostuu useammasta eri tekijästä. Luoma (2021) esittelee hyvän toiminnan perusteita, joita ovat edellytykset toiminnalle, toimivat käytänteet, johtoryhmän dynamiikka ja sen saavuttamat tulokset. Toiminnan edellytys on perusta, jota kautta johtoryhmätoiminta kytkeytyy organisaation toimintaan ja antaa tarkoituksen toiminnalle. Johtoryhmällä tulee olla selkeä rooli, mikä on sen tehtävä kokonaisuuden kannalta. Toimivat käytännöt konkretisoituvat kokousten aikana ja voidaan tukea yhteisillä pelisäännöillä, jotka luovat ohjauskoodin toiminnalle. Sisäisen dynamiikan merkitys näkyy sitoutumisena ja motivoitumisena yhteiseen työskentelyyn sekä kaikkien osaamisen hyödyntäminen päämäärän saavuttamiseksi. Hyvän johtoryhmätoiminnan tunnusmerkki on myös aikaansaadut tulokset, mikä tulisi olla jokaisen ryhmän tärkein päämäärä. (Luoma 2021, 24–26.)

Mansukoski kumppaneineen (2008) taas määrittelee laadukkaan johtoryhmätoiminnan ulkoiseksi sekä sisäiseksi tehokkuudeksi. Ulkoisella tehokkuudella tarkoitetaan sitä, että resurssit huomioon ottaen johtoryhmä saa mahdollisimman hyvin tavoitteensa ja suunnitelmansa toteutumaan soveltuvalla tavalla. Sisäinen tehokkuus taas tarkoittaa johtoryhmän sisäisiä käytäntöjä ja tehokkuutta eli sen toiminnallista laatua. (Mansukoski ym. 2008, 239.) Johtoryhmän toiminta voidaan katsoa onnistuneeksi, kun sen itse määrittelemä päämäärä on toteutunut (Taneja ym. 2012, 12). Hyvin toimiva johtoryhmä on siis enemmän kuin ryhmä ihmisiä. Se pystyy itse

määrittämään oman tehtävänsä ja tavoitteensa sekä tarvittaessa uudistamaan ja korjaamaan toimintaansa. Tämä onnistuu, kun johtoryhmällä on vahva yhteinen päämäärä. Toimivalla johtoryhmällä on parhaimmillaan positiivinen vaikutus myös sektoreiden toimintaan. (Luoma 2021, 14–16.)

Johtoryhmä työskentelyn haasteet

Mansukoski kumppaneineen (2008) kertoo, että tutkimusten mukaan johtoryhmän tärkeimpiä kehittämisen kohteita voidaan jakaa kahteen kokonaisuuteen: vuorovaikutukseen ja ihmissuhteisiin sekä toimintaan liittyvät tekijät. Jos ilmapiiri on huono, keskustelu ja vuorovaikutus voi olla varovaista, eikä rakentavaa palautetta tai kritiikkiä siedetä. Keskustelu kokouksissa voi olla niukkaa, mutta käytävillä sitäkin runsaampaa. Tämä johtaa helposti klikkien syntymiseen ja jopa välirikkoihin, mikä haastaa toiminnan yhteisen päämäärän tavoittamiseksi. Sitoutumattomuus ja yhteisvastuun puute taas voi johtaa oman edun tavoitteluun. (Mansukoski 292–294)

Johtoryhmien toiminnasta löytyvät kehittämisen kohteet voivat liittyä sen kokoonpanoon, jos se ei ole toiminnan kannalta riittävän laaja-alainen tai edustajien osaaminen on liian yksipuoleista. Myös liian suuri ryhmä voi asettaa haasteensa tehokkaan ryhmätyöskentelyn kannalta. Etenkin tämä näyttäytyy strategisessa suunnittelussa. Jos johtoryhmä ei paneudu suunnitteluun ja strategian luomiseen riittävästi, voi toteutus ja seuranta olla puutteellista, eikä tarvittavia toimenpiteitä välttämättä pystytä tekemään. Päätöksenteko voi olla epämääräistä, jolloin sitoutuminen yhteiseen päämäärään ja työskentelyyn on vähäistä. Toisaalta taas liian dominoiva ykkösjohtaja, jolloin johtoryhmän jäsenien merkitys ryhmässä on enemmänkin edustuksellinen, mikä voi turhauttaa ryhmän jäsenet. (Mansukoski 2008, 292–293.)

Käytännön toiminnan eli kokoustyöskentelyn haasteet näkyvät, jos kokoukset ovat huonosti valmisteltuja tai osanottajat eivät valmistaudu riittävästi. Turhautuminen tai sitoutumisen puute voi vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin ja kokouksista tulee sen sijaan jäsenille rasite. Tällöin yhteistä aikaa ei kunnioiteta, vaan kokoukseen saavutaan myöhässä tai välillä sieltä poistutaan. Vuorovaikutus kärsii, mikä taas johtaa vuorovaikutuksen haasteisiin. Tällaisessa tilanteessa johtoryhmä ei voi oppia eikä kehittyä, toisaalta jäsenillä ei välttämättä ole edes halua ryhtyä kehittämään, kun motivaatio ja sitoutuminen johtoryhmätyöskentelyyn on heikko. (Mansukoski ym. 2008, 293–295.)

Jos johtoryhmätyöskentely on vain kokouksissa paikalla olemista, johtoryhmän jäsenten roolit eivät välttämättä ole täysin selviä kaikille. Mikäli myös johtoryhmän tavoite ja toimintatapa on epäselvä jäsenille, voi johtoryhmän toiminta olla keskustelukerhomaista tai vaihtoehtoisesti keskustelua ei synny, mikä johtaa ryhmässä usein turhautumiseen. Tällaisessa tilanteessa johtoryhmän johtajan olisi syytä osallistaa jäseniä, jotta heidän osaamistaan voidaan hyödyntää. Mikäli osallistaminen ei toimi, täytyy koko johtoryhmän toimintaa kehittää tai vaihtoehtoisesti harkita sen toiminnan lopettamista. (Luoma 2021, 20–21; Masukoski ym. 2008, 39–40.) On myös tärkeää huomioida, että johtoryhmä voi olla joskus puhtaasti tiedotus- tai keskustelufoorumi, joka keskittyy tiedon vaihtamiseen. Jos johtoryhmä toimii tässä roolissa, on tärkeää, että sekin hyväksytään. Tällöin johtoryhmässä ei juurikaan tehdä strategiatyöskentelyä tai pyritään vaikuttamaan organisaation toimintaan. (Masukoski 2008, 145)

Myös Taneja kumppaneineen (2012) määrittelee toimimattoman johtoryhmän haasteet samankaltaisesti. Erityiseksi haasteeksi nousee johtoryhmän pysähtyneisyys. Tämä voi johtua siitä, että ollaan niin tyytyväisiä tämänhetkiseen tilanteeseen, ettei nähdä tarvetta kehittymiselle. Taneja ja kumppanit nostavat ryhmädynamiikan ja vuorovaikutuksen rinnalle myös yksilökohtaiset tekijät kuten motivaation ja sitoutumisen. Mikäli motivaatiota johtoryhmätyöskentelyyn ei ole, voi toiminnasta tulla monotonista ja rutiininomaista, mikä on omiaan lisäämään seisahtuneisuutta. Sitoutumattomuus yhteiseen toimintaan taas voi johtaa mm. keskinäiseen kilpailuun. (Taneja ym. 2012, 14.)

Johtoryhmätyöskentely on ihmisten kanssa työskentelyä, ja siihen pätee minkä tahansa ryhmäilmion lait ja ryhmän sisälle voi mm. muodostua klikkejä (Masukoski 2008, 265). Vuorovaikutuksen haasteet näkyvät yleensä konflikteina (Pennanen & Mikkola 2013, 236). Johtoryhmien haasteet kuitenkin mahdollistavat kehittymisen. Jotta haasteista selvitään, avoin keskustelu on merkittävässä asemassa. Johtoryhmän tulee kyetä luomaan yhdessä ratkaisu. Jäsenten tulee rutiinin omaisesti pystyä tunnistamaan haasteet ja toimia huipputiimin tavoin. (Taneja ym. 2012, 15.)

Johtoryhmän tärkeän tehtävän, eli strategian luomisen, epäonnistumiseen voi olla monia syitä, mutta tutkimusten mukaan syyt löytyvät usein strategiaprosessista. Tämä tarkoittaa sitä, että visio tai päämäärä ole riittävän selkeä tai sen toteuttamisesta puuttuu johdonmukaisuus. Tämä taas

tarkoittaa usein sitä, että suunnittelu ei pohjautu riittävään tiedolliseen analyysiin ja strategiasta käytävä keskustelu on pinnallista tai sitä ei ole ollenkaan. Toisaalta taas säännöllisen seurannan puuttuessa ei kehittymistä tapahdu. (Mansukoski ym. 2008, 90.) Jos organisaatiossa on paljon äkillisiä huomiota vaativia haasteita, ei aikaa varsinaisen strategian toteuttamiselle ole. Tämä kuitenkin tarkoittaa, että menestyksestä johtoryhmätyöskentelyä tuskin saavutetaan. (Luoma 2021, 45.)

Jäsenten vaihtuminen ja osaamisen vaje voi olla merkittävä tuloksekkaan johtoryhmätyöskentelyn este. Tämä nousee esiin etenkin niissä tilanteissa, joissa johtoryhmän vastuulla on suuria ja haastavia muutoksia. Jäsenten vaihtuvuuteen voi olla haastavampaa vaikuttaa, jolloin johtoryhmän kokonaisuudessaan panostettava osaamiseen ja sen kehittämiseen. Osaamiseen voidaan toki vaikuttaa johtoryhmävalintojen kautta, mutta johtoryhmän tulee myös itse määrittellä, miten sen työstä voidaan saada kiinnostavaa ja palkitsevaa. (Taneja ym. 2012, 13–14.)

Johtoryhmät julkisella sektorilla

Johtoryhmien roolissa julkisella ja yksityisellä sektorilla on omat erikoispiirteensä, mutta myös paljon yhteistä. Koska julkisessa johtamisessa usein poliittinen päätöksenteko ohjaa toimintaa, ne myös vaikuttavat johtoryhmän toimintaan. Toisaalta myös johtoryhmien päätökset vaikuttavat ympäröivään yhteiskuntaan. (Taneja 2012, 15, Mansukoski ym. 2008, 255.) Yhteistä on, että monimuotoistuva ja yhä enemmän verkostoituva toimintaympäristö vaatii myös julkishallinnolta siinä missä yksityiseltä sektoriltakin monipuolista johtamisosaamista. Johtoryhmien kehittäminen on yksi ratkaisu monipuolisen osaamisen saavuttamiseksi. (Mansukoski 2008, 256.) Voidaankin sanoa, että julkinen johtaminen ja yritysjohtaminen ovat lähentyneet toisiaan, vaikkakin perustehtävien erilaisuus tuo toimintaan erityispiirteensä. (Mansukoski 2008, 261.)

Vaikka julkishallinnon johtoryhmätyöskentely onkin hyvin samankaltaista kuin yritysjohton, sen erityistehtävinä korostuvat strategiatyö ja päätöksenteko, operatiivinen johtaminen, tiedonvälitys ja osaamisen kehittäminen. Strategisen johtamisen kehittäminen on ollut painopisteenä jo 2000-luvun lopussa. Kun johtoryhmä koostuu eri sektoreiden edustajista, on tärkeää, että oman toiminnon jäsenet pystyvät näkemään kokonaisuuden johtoryhmäorganisaation näkökulmasta ja pystyy rakentamaan yhteistyöhön muiden kanssa. Tänä päivänä julkinen johtoryhmätoiminta perustuu yhä enemmän erilaisten osaamisten yhdistämiseen aiemman edustuksellisuuden sijaan.

(Mansukoski 2008, 261–265.) Onnistuneeseen johtoryhmätoimintaan asetetaan suuria edellytyksiä niin ammatillisesti, yksilöllisesti että vuorovaikutuksellisesti (Mansukoski 2008, 303). Vaatimuksistaan huolimatta johtoryhmätyöskentely on joka tapauksessa osaamista, jota voi kehittää niin yksilö- kuin ryhmätasollakin (Luoma 2021, 20).

4.2 Verkostotyöskentely

Verkostot määritellään usein useamman toimijan väliseksi kokonaisuudeksi. Toimijat voivat olla mm. henkilöitä, organisaatioita tai vaikkapa virastoja. Verkostoa kuitenkin yhdistää työskentely yhteistä päämäärää kohti. (Dirani, Baldauf, Medina-Cetina, Wowk, Herzka, Bello Bolio, Gutierrez Martinez & Munoz Ubando 2021, 429.) Pentti Järvensivu (2019, 37) määrittelee verkostotyön siten, että se on itsenäisten toimijoiden yhteistä luottamukseen perustuvaa ja tavoitteellista toimintaa, jonka ajallinen kesto on pitkä. Verkostot ovat useamman kuin yhden toimijan muodostamia malleja, joissa jaetaan tietoa ja resursseja sekä tehdään yhteistyötä. Siihen liittyy osaamisen yhdistäminen, jota kautta verkoston jäsenet saavat etua jaetuista voimavaroista ja yhteisestä tiedosta. Verkostotoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, vastavuoroisuuteen, tasa-arvoon ja itseohjautuvuuteen. Verkostojen muodostumisen tai toiminnan luonteen perusteella niitä voidaan tyypitellä eritavoin, julkishallinnossa ne ovat usein eri organisaatioiden muodostamia ja ne perustuvat organisaatiorooleihin. Tavoitteena julkisella sektorilla on usein yhteisen päämäärän toteuttaminen ja resurssien jakaminen tai täydentäminen. (Verkostojohtamisen opas 2019, 13–15; Järvensivu 2019, 37.)

Seija Nykänen (2010, 72) kuvailee väitöskirjassaan verkostotyön yhteistyömekanismiksi, jolla on sidoksinen yhteys ja se on muodostunut tai muodostettu tarkoituksellisesti. Verkostotyöhön liittyy yhteistyö sekä sen koordinointi ja organisointi. Tavoitteena voi olla ongelmien ratkaiseminen, innovointi, tiedon tai resurssien jakaminen, kuitenkin niin, että sen toiminnasta ja tavoitteista on sovittu yhteisesti. Verkostojen toimintaan kuuluu oleellisena osana se, että ne voivat yhdessä tuottaa jotain, mitä verkoston jäsenet eivät voi yksittäin tehdä. (Nykänen 2010, 72). Riitta Vanhatalo (2008, 52.) määrittelee verkostotyön vuorovaikutusprosessien ja yhteisen päämäärän edistämiseksi. Kaarina Isoherranen (2008, 37) tarkentaa määritelmää siten, että verkostotyö vuorovaikutussuhde, jossa on ennalta sovittu määrä henkilöitä, organisaatioita, tapahtumia tai

kohteita. Verkostotyö julkisella sektorilla on usein eri hallinnonalojen välistä, jolloin sitä voi nimittää poikkihallinnolliseksi verkostotyöskentelyksi. (Isoherranen 2008, 37).

Verkostotoimintaa on tutkittu paljon erilaisissa viitekehyksissä, kuten johtamisen, julkisen hallinnon tai vaikkapa palveluiden koordinoinnin näkökulmasta. Verkostotoimintaa on myös nimitetty useammalla tavalla, riippuen tutkimusalasta. (Nykänen 2010, 72–73.)

Verkostotyöskentelystä voidaan käyttää myös synonyyminä rajapintatyöskentelyä tai yhdyspintatyön käsitettä (Niemi 2023, 99). Rajapinnoissa tapahtuvassa työssä on usein prosesseja, jotka eivät jäsenny yhteen yksittäiseen tekijään tai organisaatioon. Näissä prosesseissa tapahtuu rajanylityksiä, kun asiantuntijuuden erikoisosaamiset leikkaavat toisiaan ja limittyvät. (Leinonen 2020, 26) Yhdyspintatyöskentelyssä taas eri organisaatioiden toiminnallinen yhteys, jota kautta haetaan yhdessä sovittuja tavoitteita. Vuoropuhelun kautta muodostetaan toiminnalle yhteisiä rakenteita. (Niemi 2023, 99.) Koska työllistymistä edistävässä monialaisessa yhteispalvelun piirissä ja aiemmassa tutkimuksessa on vakiintunut käytäntö puhua verkostoista ja verkostotyöstä, tässä tutkimuksessa käytetään myös pääasiassa verkostotyön käsitettä puhuttaessa eri organisaatioiden välisestä yhteistyöstä ja sen rakenteista.

Kaikissa edellisissä verkostotyön kuvauksissa korostuu yhdessä tekeminen. Jos verkostonjäsenet toimisivat rinnakkain, olisi työskentely pääsääntöisesti itsenäistä ja yhteisten palaverien aika pyritään tehokkuuden nimissä pitämään mahdollisimman tiiviinä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että verkostossa kokouksiin käytetty aika korreloisi sen laadun kanssa, vaan hyvin järjestetty ja johdettu kokous voi olla kestoaltaan tiivis, mutta tuloksekas. Jotta yhdessä tekeminen on laadukasta ja tuloksellista, tarvitaan hyviä, yhdessä sovittuja käytäntöjä, pelisääntöjä. (Järvensivu 2019, 53.) Onnistunut verkostotyö on kuitenkin muutakin kuin kokouskäytäntöjä, sillä sen onnistumista voidaan kuvata jopa sadoilla eri tekijöillä (Järvensivu 2019, 60), riippuen verkoston toiminnan luonteesta ja muista erityispiirteistä.

Verkosto on ennen kaikkea vähemmän hierarkkinen tapa koordinoita toimintaa, ja yhä useammassa organisaatiossa verkostomainen työskentely on vakiintunut käytännöksi. (Diarani y. 2021, 429–431.) Koska eri sektoreiden yhteistyön tarve on kasvanut monimutkaistuvassa ympäristössämme, ovat Kollek, Rieck & Yemini (2019) tutkineet koulutusjärjestelmien haasteita, joissa ratkaisua oli haettu eri sektoreiden yhdyspintatyöllä. Tutkimuksessa osoitettiin, että

verkostomaisella yhteistyöllä on merkittävää etua, mutta se myös vaatii johtajuudelta erityisiä taitoja ja tietoja. Tutkimuksessa korostuu yhteinen ongelmanratkaisu tilanteissa, jossa yksittäisen tekijän mahdollisuudet ovat rajalliset. (Kolleck ym. 2019) Näin ollen verkostot tuovat lisäarvoa organisaatioille, kun verkoston potentiaali hyödynnetään ja asioiden käsittelyyn saadaan erilaista kokemuspiiriä ja osaamista. (Diarani ym. 2021, 431; Vanhatalo 2008, 54.)

Järvensivu (2019) tiivistää verkostotyön ytimeksi tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen. Mikäli verkoston jäsenet ovat toisilleen vieraita, ei luottamuksellista tilaa synny, mikä taas vaikuttaa siihen, ettei yhteistyö ole välttämättä niin tuloksellista kuin mahdollista. Etenkin rohkeus ottaa puheenvuoroja ja tuoda tietoa ja erilaisia näkemyksiä, voi kärsiä luottamuksen puutteesta. Toisaalta, vaikka tuttuus ja luottamus olisi saavutettu, jolleivät jäsenet sitoudu toimintaan, voi yhteisen päämäärän tavoittelu ja saavuttaminen olla haastavaa. Tämän vuoksi on tärkeää, että toiminnassa otetaan huomioon näiden kolmen tekijän vahvistaminen. Nämä ruokkivat myös toisiaan, tuttuus luo luottamusta, joka lisää sitoutumista. Kun nämä tekijät löytyvät verkoston toiminnasta, on yhteisten tavoitteiden luominen ja edun tuottaminen mahdollista myös niissä tilanteissa, joissa se tuntuu epätodennäköiseltä ja kaukaiselta. (Järvensivu 2019, 60–62.)

Verkostossa menestyksellisen yhteistyön tekeminen voi olla haastavaa, jos sen jäsenet ovat toisilleen tuntemattomia. Kun ei nähdä vaivaa tutustua toisen osaamiseen, ei hänen potentiaaliaan voida hyödyntää verkoston eduksi. Toisaalta taas avun tarjoaminen on vaikeaa, jos ei tiedetä, mitä verkostokumppanit kaipaavat. (Järvensivu 2019, 63.) Tuttuutta ja luottamusta rakennetaan vuorovaikutuksen keinon ja sen myötä päästään verkostoryhmän toiminnan tavoitteisiin mutta myös integroidutaan tuottavaksi osaksi ryhmää. Pelkkä vuorovaikutus ei itsessään riitä, vaan sen laatuun täytyy kiinnittää huomiota. Tällä tarkoitetaan, että vuorovaikutuksessa ollaan avoimia ja pyritään mahdollisimman lähelle dialogisuutta. Siksi verkostotyöhön sitoutuminen tarkoittaa myös sitoutumista verkoston jäseniin tutustumiseen. (Verkostojohtamisen opas 2019, 20–21, Laapotti & Mikkola 2015, 39.)

Mitä on onnistunut verkostotyö?

Verkostotyön tarkoitus on voimavarat yhdistämällä tuottaa jotain, josta kaikki osapuolet hyötyvät. Mikäli lisäarvoa ja synergiaa ei synny, voidaan pohtia verkoston olemassaolon oikeutusta. Lisäarvon tuottamisen perusta on vuorovaikutus, sillä jäsenet ovat sen potentiaali. Jäsenet

vaikuttavat siihen, tuleeko jokaisen osaamisesta yhteinen resurssi ja miten moniäänistä keskustelu on. Mitä useampi mielipide ja ääni saadaan kuuluviin, sitä parempia tuloksia verkostossa voidaan saada. Moniäänisen keskustelun ja tuloksekkaan työskentelyn varmistavat hyvin organisoidut rakenteet, jotka parhaimmillaan mahdollistavat myös verkoston itseohjautuvuuden.

(Verkostojohtamisen opas 2019, 14 & 18.)

Verkostoiden vahvuutena on laaja, monipuolinen osaaminen. Eri alojen osaajat täydentävät yhteistä ymmärrystä kukin omalla erikoisalallaan. (Dirani ym. 2021, 429.) Kun puhutaan moniammatillisesta yhteistyöstä, on tärkeää, ettei mikään sektori dominoi. Hierarkia tai vallankäyttö täytyisi verkostossa korvata oppimisen tilalla, jossa työskennellään tasa-arvoisina. (Nykänen 2010, 78.) Toimintaa edistää, jos asiantuntijoiden roolit ovat määritelty, jotta päällekkäisiä toimia ei tehdä ja tavoitteet ovat yhteneviä. Kuitenkin rajapinnoilla nämä roolit voivat myös ylittyä yhteisestä sopimuksesta, jotta toiminta on joustavaa. (Isoherranen 2008, 36–37.) Rajapinnoilla työskennellessä onkin tärkeää, että oman alan osaaminen on riittävä, jotta koko ryhmä hyötyy ja voi kartuttaa yhteistä osaamistaan. Silloin ryhmä saa jaettua, yhteistä tietoa ja osaamista. (Isoherranen 2008, 41.)

Verkostojohtamisen ytimessä on se toiminta, jolla johtaja edesauttaa tavoitteiden saavuttamista ja verkoston kykyä luoda arvoa sen jäsenille. Johtaminen yleisesti mielletään hierarkkiseksi auktoriteettiin perustuvaksi, mutta verkostojohtaminen on enemmänkin luottamuksen ja sitoutumisen vahvistamista sekä koordinoitua ja fasilitointia. Koordinoinnilla varmistetaan, että verkoston jäsenet ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Fasilitoinnilla varmistetaan, että tapaamiset ovat laadukkaita ja mahdollistaa puitteet yhteiselle tiedonvaihdon ja toisilta oppimiselle. Koska verkostossa kukaan toimijoista ei voi tehdä päätöksiä toisten puolesta, yhteistyön merkitys korostuu, kun ympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Tämän vuoksi olisikin tärkeää, että verkostotoiminnassa sovitaan yhdessä niistä ehdoista, kuinka verkostossa toimitaan ja tarvittaessa muuttaa tai täydentää sopimusta. (Järvensivu 2019, 113, 126–129; Verkostojohtamisen opas 2019, 15–16.)

Verkostotyön haasteet

Verkostotoiminnan käynnistyessä ja joskus myös jo toiminnan ollessa käynnissä haasteena voi olla yhteisen tavoitteen löytyminen. Tätä ilmiötä korostaa myös osallistujien heikko motivaatio tai

sitoutuminen. (Kolleck ym. 2019) Vaikka yhteinen päämäärä olisikin asetettu, voi kuitenkin verkoston sisällä tulla ristiriitaisia tavoitteita eri asiantuntijoiden välillä. Tähän vaikuttavat erityisesti epäselvät rajapinnat ja toimintojen pirstaleisuus. Tämä tekee toiminnasta tehotonta, eikä se ole taloudellisesti kannattavaa. (Isoherranen 2008, 28.)

Verkostojen haasteena voi myös päätöksenteko, sillä yhdyspinnoilla joudutaan tekemään kompromisseja, jotka eivät välttämättä ole kenenkään toiveiden mukaisia. Entuudestaan tuttujen yhteistyökumppaneiden voi olla haastavaa löytää omaa rooliaan ja toimintatapojaan. Verkostostoissa ei voidakaan olettaa, että vain yhteen kerääntyminen ratkaisee ongelmat, vaan niissä tullee tietoisesti työskennellä yhteisen päämäärän ja sujuvan vuorovaikutuksen edistämiseksi. (Vanhatalo 2008, 52.)

Verkosto on erinomainen tapa ratkaista monimutkaisia ongelmia, joita yksittäinen toimija ei saa ratkaistua. Kääntöpuolena on, että toimivaan verkostoon tarvitaan laadukasta vuorovaikutusta ja eri näkökulmien tarkastelua. (Dirani ym. 2021, 429.) Vuorovaikutuksen merkitys verkostotyössä on erityisen suuri, sillä verkosto itsessään perustuu osallistujien vuorovaikutukseen ja välisiin henkilökohtaisiin suhteisiin (Vanhatalo 2008, 52). Verkoston johtajan tässä tapauksessa tulisi pyrkiä siihen, että yhteinen luottamus sekä päämäärä löytyvät, sillä vaikuttava verkostotyö onnistuu vain yhteisen tavoitteen asettamisen ja luottamuksen kautta (Kolleck ym. 2019).

Ihmisyhteistyössä voikin olla kitkaa pinnan alla, mikä vuoksi verkostotyötä olisi tärkeää arvioida väliajoin. Olisi tärkeää, että toiminnan haasteet pystytään tunnistamaan ja nostamaan esiin. Tämän lisäksi tulisi olla kykyä myös löytää ratkaisuehdotuksia haasteisiin. Verkoston toimintaa voidaan arvioida sen lisäarvon ja synergian tuottamisen perusteella eli miten rakenteet auttavat verkostoa saavuttamaan tavoitteensa. Verkostossa on myös hyvä arvioida, ovatko kaikki jäsenet sitoutuneet verkostotyöhön ja onko yhteistyön laatu ja vuorovaikutus sellaista, mikä edistää toimintaa. (Verkostotyön opas 2019, 15–16.)

4.3 Johtaminen julkisessa organisaatiossa ja julkinen hallinta

Julkisen sektorin muodostavat mm. valtion laitokset, kunnat sekä seurakunnat. Nämä tahot tuottavat ja järjestävät paljon erilaisia palveluita ja toimintoja, jotka ovat tarkoitettu kaikille palvelunkäyttäjille ja ne rahoitetaan pääsääntöisesti verovaroin. Julkisorganisaation johtamisessa on omat erityispiirteensä, kun toimintaa säätelevät niin hyvän hallinnon periaatteet kuin laki ja asetukset. Johtamisessa liikkumavara voi olla rajoitetumpi, kun toimintaa ohjaa poliittinen päätöksenteko. Virkavastuulla toimivien johtajien toiminnassa korostuu avoimuus ja läpinäkyvyys. (Sydänmaanlakka 2015, 14.) Vaikka julkisella ja yksityisellä johtamisella on enemmän yhteistä kuin eroavaisuuksia, julkista johtamista voi pitää aivan omana johtamisen lajina. Organisaatiot ovat samankaltaistuneet, sillä hyviä käytänteitä hyödynnetään puolin ja toisin. (Virtanen & Stenvall 2019, 17–19; Rannisto & Tuurnas 2015, 265.)

Julkisen sektorin ominaispiirteenä on se, että sieltä löytyy sekä poliittista että virkamiesjohtamista (Sydänmaanlakka 2019, 15). Poliittisen päättäjän ja virkamiehen eron voi tiivistää Jalosen (2022) mukaan siten, että poliittinen päätöksentekijä valitaan vaaleilla, jolloin hänen kannatuksensa on ratkaisevassa asemassa. Virkamiehet valitaan taas asiantuntijuuden ja soveltuvuuden perusteella. Poliittiset päätökset vaikuttavat virkamiesten toimintaan ja virkamiehet toisaalta tuottavat tietoa päätöksenteon tueksi, joten näitä ei voida kokonaan erottaa toisistaan. (Jalonen 2022, 183). Kuitenkin johtamisen yleiset periaatteet koskevat yksityisen sektorin lisäksi myös julkista puolta. Arjen henkilöstöjohtaminen tai asioiden johtaminen ei kuitenkaan erottele yksityistä tai julkista sektoria, eikä niissä ole ratkaisevaa eroa. (Virtanen & Stenvall 2019, 32–33.)

Poliittinen päätöksenteko haastaa johtamista julkisella sektorilla. Uusia muutoksia tulee joskus nopeallakin tahdilla ja joskus päätökset voivat olla päinvastaisia kuin aiemmat linjaukset. Tämä haastaa asioiden toimeenpanoa, mutta samalla antaa oikeutuksen toiminnalle. Toisaalta julkisorganisaatiot tuottavat yleishyödyllisiä palveluita, joten oikeutus toiminnalle ja päätöksille tulee myös sitä kautta. (Virtanen & Stenvall 2019, 32–34.) Myös toimintaympäristön entistä nopeampi muutos haastaa julkishallintoa. Strategisen johtamisen merkitys korostuu ja on tulevaisuudessa varmasti yksi organisaation merkittävä menestystekijä. (Sydänmaanlakka 2015, 26.) Julkishallinto on siirtymässä hierarkkisesta mallista yhä osallistavampaan ja monimuotoisempaan tapaan johtaa. Tämän vuoksi mm. johtoryhmätyöskentely on lisääntynyt myös julkishallinnossa. (Mansukoski 2008, 256.)

Julkinen johtaminen on kehittynyt 1900-luvun alun vahvan hierarkkisesta ja ylhäältäpäin johdetusta byrokraattisesta toiminnasta lähemmäs yritysmaailmaa. Vanha malli korosti säätelyä ja valvontaa, sillä toimenpiteet kuten kansalaisten ja kuntalaisten palvelut oli toteutettava aina mahdollisimman samankaltaisesti, jotta oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo toteutuvat. Virkamiehet olivat poliittisten päätösten mahdollisimman tehokkaita toteuttajia, ja päätöksenteon tuli perustua rationaaliseen asiantuntemukseen. Valta oli annettu johtajille poliittiselta johdolta ja virkamiehen velvollisuus oli totella ylempänä hierarkiassa olevaa. Etenemään pääsi substanssiosaamisen perusteella, malli perustuikin enemmän hallinnointiin ja prosessien valvomiseen, eikä se antanut juurikaan tilaa johtamiselle. (Sydänmaanlakka 2015, 57–58)

Byrokratimallin hiljalleen väistyessä johtamisosaamisen merkitys on lisääntynyt. Poliittisen johtamisen ja julkisen sektorin suhde on muuttunut niin, että toiminta on nykyisin enemmän yhteistyötä. Hallinnon asiantuntemus tuottaa tietoa poliittiselle päätöksenteolle, johtamisen päätöksiin vaikuttavat siten hallinnon asiantuntemus mutta myös poliittisten päätöksentekijöiden näkemys siitä, miten asioita hoidetaan hyvin. Julkisessa johtamisessa korostuukin palvelujen tehokas ja taloudellinen tuottaminen, mutta rinnalle on noussut tärkeänä myös asiakastyytyväisyys. (Sydänmaanlakka 2015, 59–61.) Poliitiikan ja julkishallinnon erottaminen on kuitenkin käytännössä mahdotonta, sillä edelleen poliittiset vaikuttajat tekevät päätöksiä, joita virkamiehet valmistelevalle ja toteuttavat. (Jalonen 2022, 183.)

Politiikan ja julkishallinnon kehitysvaiheita voidaan katsoa olevan kolme, perinteinen byrokraattinen malli, uusi julkinen hallinto ja julkinen hallinta (Schneider 2019, 20). Seuraavassa tarkastellaan näitä johtamisen malleja lyhyesti.

Perinteinen malli

Perinteinen julkisen johtamisen malli syntyi 1900-luvun alussa. Siinä ylhäältäpäin johdettu hallintojärjestelmä toteutti poliittisia päätöksiä mahdollisimman tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Johtamisjärjestelmä perustui pitkälti Weberin byrokraati malliin. Perinteisen mallin periaatteena oli sääntöjen ja lain noudattaminen mahdollisimman rationaalisesti ja tehokkaasti. Säännöt ja normit myös takasivat virkamiehen toimivallan ja hallinnon rajat, minkä vuoksi toiminta ei ollut mielivaltaista. (Virtanen & Stenvall 2019, 37–38.) Virkamiehen ei siis oletettu käyttävän harkintavaltaa, jottei poliittisten käytäntöjen tulkinassa

olisi epäselvyyttä. Byrokraattinen toimintamalli perustui siis sääntelyyn, joka oli sitä voimakkaampi, mitä hierarkkisempi organisaatio on. (Autioniemi 2021, 60)

Perinteisessä julkisen johtamisen mallissa kansalaiset olivat toiminnan kohteita, ja oikeus palveluihin muodostui lainsäädännön kautta. Palveluiden tuottamisen keskiössä oli tasa-arvoisuus ja oikeuden mukaisuus, joten yhdenmukaisuus kaikissa tilanteissa oli tavoiteltavaa. Tämä tarkoitti, että palveluita ja henkilöstöä tuli säännellä ja valvoa. Toiminta järjestettiin byrokraattiseen malliin, jossa virkamies edustaa vallanpitäjiä, joiden tahtoa on syytä noudattaa. Vallanpitäjien oikeutus yhteiskunnassa taas perustui demokratiaan sekä toimintaan sen periaatteiden ja pelisääntöjen mukaan. Virkamiehiltä odotettiin lojaaliutta poliittista päätöksentekoa kohtaan. (Virtanen & Stenvall 2019, 37–38.) Poliittinen johto ei osallistuneet hallinnolliseen toimintaan, eivätkä virkamiehet politiikkaan (Autioniemi 2021, 59).

Perinteinen malli perustui pitkälti rationaalisen ammatilliseen asiantuntijuuteen, mikä oli usein vaatimuksena uralla etenemiseen, ei niinkään johtamisosaaminen. Korkeampi asema hierarkiassa tarjosi taloudellisten etujen lisäksi sosiaalista arvostusta. Johtamiseen liittyvä vallankäyttö oli perinteisessä mallissa tullut annettuna eli oikeus käskää liittyi asemaan. Virkamiehen tuli totella aina hierarkiassa ylempänä olevaa, mutta johtamistakin ohjasivat lait ja asetukset. (Virtanen & Stenvall 2019, 39.) Vallankäytön hierarkia käytännössä oli, että virkamies tottelee ministeriä, joka taas on vastuullinen parlamentille (Autioniemi 2021, 57).

Perinteistä julkisen johtamisen mallia haastoi byrokraattisuus ja sitä kautta muuttumattomuus. Jäykäksi järjestelmän teki se, että todellinen valta muuttaa järjestelmää on vain poliittisella päätöksenteolla, joka reagoi hitaasti eteen tuleviin haasteisiin. Perinteisen mallin haasteena oli myös se, että hierarkiassa riitti oman alan asiantuntijuus, eikä johtamisosaamista vaadittu. Toisaalta johtajan rooli oli valvoa työntekijöitä ja toteuttaa poliittisia päätöksiä, ei niinkään motivoida tai aktivoida henkilöstöä. Johtaminen perustui epäluottamukseen, miksi henkilökuntaa tuli valvoa ja seurata. Hyviä elementtejä perinteisestä mallista on kuitenkin säilynyt oikeudenmukaisuus, lain kunnioitus ja puolueettomuus, joka toteutuu uudempien johtamisjärjestelmien toimintamuodoissa. (Virtanen & Stenvall 2019, 40.)

Uusi julkinen johtaminen (New public management/NPM)

Perinteinen julkinen hallinto länsimaissa siirtyi hitaasti kohti uutta jukista hallintoa 1970-luvun lopusta alkaen (Waheduzzaman 2019, 689). Suomessa uusi julkinen johtaminen sai jalansijaa 1990-luvulta alkaen. Tuolloin alkoi julkisissa organisaatioissa siirtyminen säätöorientoituneesta johtamisesta kohti yksityisen sektorin johtamisoppeja. Julkishallinnossa alkoi saada suurempaa merkitystä vaikuttavuus, tuottavuus ja kustannustietoisuus, entisen byrokratian ja muuttumattomien käytänteiden sijaan. Vaikka julkisessa johtamisessa lähestyttiin kaupallista johtamista, se kuitenkin säilytti omat erityispiirteensä. (Waheduzzaman 2019, 689–690; Virtanen & Stenvall 2019, 41.)

Muutoksen sai liikkeelle se, että tarvittiin tehokkaampia toimintatapoja, uudistuvaa johtajuutta ja kustannustehokkaampaa toimintaa. Lisäksi muutosta vauhditti se, että poliittinen päätöksenteko hyötyi resursseihin huomiota kiinnittävästä uudistuksesta. (Waheduzzaman 2019, 691.) Yhteiskunnallisella tasolla taas järjestelmän muutokseen vaikutti mm. kansainvälisyyden lisääntyminen poliittisessa päätöksenteossa ja julkisen hallinnon vertailussa. Uusi malli siirsi johtajien vastuun prosessien valvonnasta ja menettelytapojen oikeellisuudesta tulostavasti. (Autioniemi 2021, 86.)

Uuden julkisen johtamisen mallissa politiikan tekemistä ja hallinnon asiantuntijuutta ei voida erottaa toisistaan selkeästi. Poliitiikan ja hallinnon toiminta nähtiin vuorovaikutukseen ja vahvaan tiedon vaihtoon perustuvana yhteistyönä. Kuitenkin poliittisten päätösten ja niiden toteuttamisen erottaminen koettiin tärkeänä. Uudessa mallissa siis päätöksenteko oli politiikan ja asiantuntemuksen yhteistyön tulos, mutta toimeenpanossa lähtökohtana oli ammatillisuus, vaikka se perustuisi poliittisiin linjauksiin. (Virtanen & Stenvall 2019, 42–43.)

Uudessa mallissa korostui johtajien vastuullisuus, mikä taas vaati ammattimaista johtoa, joilla on laaja-alainen osaaminen. Johtamisen eri osa-alueiden hallinta, kuten strategia- ja tietojohdaminen sekä henkilöstöhallinto, nousi merkittäväksi tekijäksi. Johtamisessa painottui aikaansaannokset, mm. resurssien minimointia, tehokkuutta ja vaikuttavuutta mitattiin, jotta oikeutus julkisille palveluille voitiin osoittaa. (Virtanen & Stenvall 2019, 43; Autioniemi 2021, 88.) Kuitenkin julkiseen johtamiseen liittyi ja liittyy edelleen paljon yhteisiä arvoja, kuten tasa-arvo, luottamus,

puolueettomuus ja riippumattomuus, joiden mittaaminen on käytännössä erittäin haastavaa. (Autioniemi 2021, 101.)

Uuden julkisen johtamisen mallissa on haasteensa. Sen toiminta-ajatus on hyvin talous- ja tulorientoitunut, ja perustuu resurssien vähentämiseen, mikä voi vaikuttaa laatuun ja tuloksellisuuteen. Henkilöstön suoriutuminen on verrannollinen tuottavuuteen ja aikaansaannoksiin, mutta sitouttaminen toimintaa voi olla haastavaa, mikäli palveluita supistetaan. Tämän on katsottu kaventavan julkisten arvojen toteutumista. (Virtanen & Stenvall 2019, 45–46; Autioniemi 2021, 103.) On kuitenkin todettu, että uudessa mallissa hierarkiat ovat madaltuneen ja läpinäkyvyys julkisen hallinnon kulurakenteissa on lisääntynyt. Myös julkisen johtamisen ammattimaistuminen on auttanut kehittämään julkista hallintoa. (Autioniemi 2021, 100; Waheduzzaman 2019, 690.)

Julkinen hallinta (Public governance/New public governance/NPG)

Julkinen hallinnan käsite, joka on yleistynyt 1990-luvulta alkaen, viittaa johtamisen kompleksisuuden verkostoissa. (Autioniemi 2021, 115.) Julkisella hallinnalla viitataan hallinnon johtamiseen, joka on kehittynyt uudesta julkisesta johtamisesta. Hallinnan käsitettä käytetään myös politiikan ja talouden tutkimuksessa, mutta hallinnon tutkimukseen se on vakiintunut 1990-luvulta alkaen. (Schneider 2019, 17; Virtanen & Stenvall 2019, 41.) Julkinen hallinta on jatkumo perinteisen hallinnon ja uuden julkisen hallinnon kehityksessä. Hallinta ei niinkään syrjäytä aiempia malleja, vaan hyödyntää niiden toimivat osat ja täydentää niitä, jotta toiminta muuttuvassa toimintaympäristössä on tarkoituksenmukaista. (Schneider 2019, 21.) Uusi julkinen hallinto nähdään usein myös siirtymävaiheena julkisen hallinnon ja julkisen hallinnan välillä. (Waheduzzaman, 2019, 690)

Siinä missä uusi julkinen hallinto nähdään vielä Schneiderin (2019) mukaan vielä hierarkkisenä sääntelyn ja pakkovallan mukaisena päätösten toimeenpanijana, hallinta taas nähdään kehittämissuunnitelmien toteuttajana ja verkostojen koordinoijana. Julkinen hallinta perustuu siihen, että julkisten tehtävien toteuttamiseksi tarvitaan yhä enenevässä määrin sidosryhmiä ja verkostoja päätöksenteossa. Julkinen hallinta nähdäänkin enemmän toiminnan prosesseina, joita tehdään yhteistyössä, kuin hallinnon rakenteina. (Schneider 2019, 18–19.) Siinä otetaan huomioon

valtion ja instituution lisäksi sidosryhmien kanssa muodostuneet yhteiset toiminnot ja päämäärät. (Autioniemi 2021, 117.) Hallintaan siis kuuluu, että se hyödyntää verkostoja. (Schneider 2019, 19.)

Koska julkinen hallinta perustuu verkosto- ja instituutioteoriaan ja siinä tärkeänä tekijänä nousevat sekä julkisten että yksityisten sidosryhmien sekä asiakkuuksien väliset kumppanuudet. Tämä väistämättä tarkoittaa sitä, että päätöksenteko monimutkaistuu yhä enenevässä määrin, verkostojen, yhteistyön ja erilaisten yhteistyömuotojen merkitys kasvaa. Huomio kiinnittyy poliittisen päätöksenteon ja sisäisten prosessien sijasta organisaatioon osana toimintaympäristöään. (Schneider 2019, 22)

Julkinen hallinta ei tarkoita vain organisaation sisäisten toimintojen välistä rajojen hämärtymistä, vaan eri hallinnon alat ja ulkopuoliset toimijat ovat osa yhteistyöverkostoa (Sydänmaanlakka 2015, 61–62; Hakari 2013, 33–34). Merkittävään asemaan nousee verkoston prosessit ja niiden tulokset, jossa hallinnan rooli on enemmänkin mahdollistaja ja koordinoija säätelemisen sijaan. (Schneider 2019, 22) Tämä haastaa perinteistä johtamista, sillä verkostojen myötä tulee myös vastuu siitä, että monitoimijuus on organisaatioiden kannalta hyödyllistä (Virtanen & Stenvall 2019, 46; Sydänmaanlakka 2015, 62). Hallintaan kuuluu myös, että impulssit prosesseihin voi tulla muutakin kautta kuin hierarkkisesti ylhäältä alas. (Virtanen & Stenvall 2019, 47).

Koska julkinen hallinto on osa toimintaympäristöään ja siihen vaikuttaa toimintaympäristön epämääräiset mekanismit, se on laajempi kuin vain yksittäinen organisaatio tai hallinto. Se on tietyllä tapaa organisaation ja ympäristön yhteinen prosessi. Julkisessa hallinnassa tarvitaan ongelmien laaja-alaista ymmärrystä, sillä niiden ratkaisemiseen tarvitaan usein useampia toimijoita. Toimijoiden siiloutunut hallinto voi haastaa yhteistä päätöksentekoa, minkä vuoksi vuoropuhelu on erityisen tärkeää. (Autioniemi 2021, 116–117.) Moniorganisatorisissa ryhmissä voi viedä aikaa yhteisen kielen ja yhteisten näkökulmien löytämiselle. (Rannisto & Tuurnas 2015, 277.)

Hallinta on siis pitkälti jatkuvaa vuorovaikutusta, jossa vaihdetaan tietoa, osaamista sekä neuvotellaan erilaisista asioista ja tehtävistä (Virtanen & Stenvall 2019, 47). Ratkaiseva tekijä moniammatillisten verkostojen toiminnassa on mukana olevien ihmisten kyky kommunikoida ja tulla toimeen toisten kanssa. Vuorovaikutukseen vaikuttaa siis sekä viestijän ja vastaanottajan lähtökohdat. Riippuen siitä, miten viesti on ilmaistu ja miten se vastaanotetaan, vastaanottaja voi

passivoitua, puolustautua tai kannustaa. Jos yksilötasolla tulee hankauksia, se voi johtaa vetäytymiseen pelkästään omien ammatillisten näkemysten taakse, jolloin verkoston yhteinen tavoite jää toissijaiseksi. (Rannisto & Tuurnas 2015, 268.)

Julkisen hallinta on osa monimuotoista palvelujärjestelmää (Schneider 2019, 29). Siihen liittyy ajatus siitä, että kansalaiset ovat julkisten palveluiden asiakkaita, passiivisten toimenpiteiden kohteiden sijasta. Asiakkaat nähdään julkisten prosessien aktiivisina kumppaneina.

(Waheduzzaman 2019, 691.) Palvelujen tuottamisella julkinen hallinto pyrkii ensisijaisesti tasa-arvoisuuteen palveluiden saatavuuden suhteen. (Rannisto & Tuurnas 2015, 269.) Hallinnassa korostuukin palvelujen johtamisosaaminen, palvelurakenteen kehittäminen ja asiakaslähtöinen prosessien uudistaminen. (Virtanen & Stenvall 2019, 48.)

Julkisen johtamisen ja hallinnan haasteet

Julkisessa hallinnossa hallintorakenteet hidastavat reagoimista muutokseen. Tämän haastaa nopeasti muuttuva toimintaympäristö, jossa muutosvauhti on jatkuvasti kasvava. Kompleksisessa ympäristössä tulevaisuudessa tullaan näkemään ainakin tietoon liittyvää epävarmuutta, toinen haastava tekijä on ilmiöiden epävarmuus, monimutkaisuus ja monitulkintaisuus. Tiedon pirstaleisuus ja nopea vanheneminen haastaa sen tulkitsemista. Ilmiöiden monitahoisuus ja nopea ilmaantuvuus voi aiheuttaa ongelmia etenkin hitaammassa päätöksentekoprosesseissa.

(Sydänmaanlakka 2015, 25–25 & 33–34, 43.)

Julkista johtamista haastaa se, että arvot, ideologiat ja tavoitteet täytyy siirtää käytäntöön ja saada niistä mitattavaa tulosta. (Rannisto & Tuurnas 2015, 265). Joskus sisäiset intressit ja poliittinen valtakamppailu tekee asioista monitulkintaisia, kun asioita voidaan tarkastella niin monesta eri näkökulmasta. Monimutkaisessa toimintaympäristössä ei välttämättä kyetä ratkaisemaan ongelmia nykyisillä toiminta- ja johtamismalleilla. (Sydänmaanlakka 2015, 33–34) Julkisen johtamisen yhtenä haasteena on muuttuminen ajassa. Vaikka muutospainetta on sekä sisäisesti että ulkoisesti, monimutkaiset hallinnon rakenteet ja toimintaympäristö haastavat toiminnan ketterää kehitystä. (Kaunistmaa ym. 2021, 69.)

Julkisen hallinnan mallissa verkostotyö on avain asemassa. Haasteita voi kuitenkin ilmetä, mikäli yhteistä päämäärää ei löydetä. Verkostoissa joudutaan aina tekemään kompromisseja, mikä

tarkoittaa, että innovaatioita syntyy vähemmän ja päätöksentekoprosessit voivat viivästyä. Tämän lisäksi hallinnan verkostoissa ei ole valmiita päätöksentekoprosesseja tai -sääntöjä, vaan verkostojen on luotava ne itse. Joskus tämä johtaa siihen, ettei päätöksiä tehdä tai niiden laatu ei ole paras mahdollinen. Verkostomaisuus hidastaa myös virheiden korjaamista. (Autioniemi 2021, 133–134.) Haasteena voi olla myös verkostoituminen itsetarkoituksena. Onnistumisena pidetään mahdollisimman laajaa verkostojen määrää, eikä tavoitteena enää ole ratkaista haasteita tai saada aikaiseksi asioita osana verkostoa. (Virtanen & Stenvall 2019, 48–49.)

Verkostojen sisäinen kemia voi aiheuttaa haasteita toiminnalle. Ammatillisten asiantuntijoiden verkoston luominen on osoittautunut haastavaksi, sillä professioiden väliset suhteet ovat välillä hyvinkin jännitteisiä. (Virtanen & Stenvall 2019, 49) Moniammatillisen kehittämisen haasteeksi nousee usein eri sektoreiden yhteisen kielen puuttuminen. Tämä taas vaikeuttaa luottamuksen syntymistä (Rannisto & Tuurnas 2015, 276). Julkisen hallinnan johtamista haastaa moniammatillisuuden tuoma vuorovaikutuksen kompleksisuus. Profioiden oma kieli voi olla itsestään selvää viestijälle, mutta vastaanottaja ei välttämättä osaa tukita viestiä oikein omien lähtökohtiensa takia. (Rannisto & Tuurnas 2015, 267–268.)

Käytännössä arvioitaessa julkisen johtamisen ja julkisen hallinnan onnistumista voidaan tarkastella, toteutuvatko kollektiiviset intressit, onko päätöksenteko ja niiden prosessit läpinäkyviä ja onko toiminnalla riittävä legitimitetti. Toisaalta julkisen hallinnan onnistumista tai epäonnistumista voi olla haastava arvioida, koska hallinta nähdään prosessina toimintaympäristön kanssa. Tilannetta voidaan aina arvioida uudestaan ja nostaa se keskusteluun. (Autioniemi 2021, 133–134.)

Julkisen hallinnon kehittäminen

Artikkelissaan julkishallinnon kehittämisestä Kaunismaa, Nerg, Karhunen ja Majava (2021) pohtivat julkisen hallinnon uudistamista. Kehittämistarve on tunnistettu jo aiemmin, mutta hallintojen sisäinen monimutkaisuus haastaa tehtävää. Muuttuva toimintaympäristö, sen kriisit ja jännitteet edellyttävät muutosta. Myös uudet teknologiat ja niiden luomat mahdollisuudet vaativat uudenlaista suhtautumista ja osaamista. Kuitenkin siinä rinnalla täytyy muistaa turvata kansalaisten peruspalveluiden ja hyvinvointivaltion edellytykset. Tämän vuoksi hallinnonkin täytyy kehittyä ja muuttua. (Kaunismaa ym. 2021, 69–70.)

Muuttuvan toimintaympäristön lisäksi on otettava huomioon verkostojen kautta tuleva monimuotoisuus. Kehittämistä pyritään tekemään yhä enenevässä määrin yhteistyössä verkoston kanssa. Parhaimmillaan hallinnan verkosto on vahvasti itseohjautuva, jolloin kaikki jäsenet voivat tunnistaa haasteita, organisoida toimintaa ja ratkaista mahdollisia ongelmia. (Virtanen & Stenvall 2019, 47; Rannisto & Tuurnas 2015, 263.)

Julkisen hallinnon strategia

Vastaukseksi muuttuvan toimintaympäristön vaatimukseen, valtionvarainministeriön ja Kuntaliiton yhteisessä hankkeessa 2020 laadittiin julkisen hallinnon strategia. Tavoitteena tuolla strategialla oli tukea vuorovaikutusta ja kehitystä eri valtion hallinnoissa, kunnissa ja hyvinvointialueilla. (Kaunismaa ym. 2021, 69–70.) Julkisen hallinnon strategia perustuu oikeusvaltio periaatteeseen ja pohjoismaisiin arvoihin (Julkisen hallinnon uudistamisen strategia 2020, 5). Sen perustana on toimintaympäristön analyysi, jossa on otettu huomioon mm. digitalisaatio, työelämän murros, kansalliset poikkeustilanteet ja ilmastokysymykset. Näistä lähtökohdista luotiin tulevaisuuskuvia, joiden perusteella tunnistettiin kehittämistarpeet. (Kaunismaa ym. 2021, 70.)

On siis todettu, että hallinnossa tarvitaan rakenteiden uudistamista ja toimintatapojen kehittämistä. Päätöksenteko täytyy kuitenkin perustua luotettavaan ja monipuoliseen tietoon, sillä hallinnon muutoksissa on tärkeää huomioida, että muutokset vaikuttavat koko yhteiskuntaan. Lisäksi julkishallinnon täytyy toimia myös kriisien aikana, ja luoda uskoa toimivaan ja demokraattiseen järjestelmään. (Julkisen hallinnon uudistamisen strategia 2020, 4.) Yhteiskunnallisen moniäänisyyden tukeminen vahvistaa luottamusta hallintoon. (Kaunismaa ym. 2021, 72.) Strategian toimeenpano tehdään poikkihallinnollisesti ja sen toteutumista seurataan. Tukipalveluita kehitetään ja hallintoja tuetaan johtamis- ja ohjausjärjestelmien kautta. (Julkisen hallinnon uudistamisen strategia 2020, 12.)

Hallintolaki

Hallintolaissa määritellään hyvän hallinnon tapoja, ja se koskee mm. valtion, hyvinvointialueiden ja kuntien hallintoja. Hallintolaissa määritellään viranomaisen toimivaltaa, jota saa käyttää vain lain mukaan hyväksyttävällä tavalla ja toimissaan hänen täytyy olla puolueeton. Viranomaisen täytyy tarjota oman hallintonsa neuvontaa ja opastusta vastattava kysymyksiin ja tiedusteluihin. Mikäli asia ei koske viranomaisen omaa hallintoa, hänen on ohjattava asiakas oikean, toimivaltaisen

viranomaisen puoleen. Asiointi on pyrittävä järjestämään niin, että asiakas saa asianmukaisia palveluita ja viranomainen voi hoitaa tehtäviään tuloksekkaasti. Viranomaisen on pyrittävä edistämään viranomaisyhteistyötä. Kaikessa virantoimituksessa on käytettävä asiallista, selkeää ja ymmärrettävää kieltä. (L 434/2003, 1 §, 6–10 §.)

4.4 Monialaisen yhteispalvelun laki

Työllistymistä edistävää yhteispalvelua ja sen organisointia määrittää laki, joka antaa oman kehyksensä toiminnalle. Laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta (L 1369/2014) tuli voimaan vuoden 2015 alusta. Laissa määriteltiin nyt ensimmäistä kertaa haastavassa työllistymisasemassa olevien asiakkaiden palveluista viranomaisyhteistyön kautta. Laissa määriteltiin TE-toimistot, kunnat ja Kela kartoittamaan ja suunnittelemaan työttömän työnhakijan tarvitsemat palvelut ja vastaamaan työllistymistä edistävästä palvelukokonaisuuksista. Tätä lakia muutettiin ensimmäistä kertaa 2022 (L 935/2022), kun vuoden 2023 alusta voimaan tulleet hyvinvointialueet kirjattiin lakimuutoksella yhdeksi verkoston osapuoleksi kuntien sijaan sosiaali- ja terveystieteiden tuottajana, muutoin vuonna 2022 säädetty laki on pysynyt lähes samana kuin 2014 vuonna säädetty alkuperäinen laki. Vuoden 2025 vuoden alusta tulee voimaan uusi jo hyväksytty laki, joka siirtää työ- ja elinkeinopalvelut valtion järjestämisvastuulta kunnille (L 380/2023). Samalla on uudistettu työllistymistä edistävän yhteispalvelun laki laiksi työllistymisen monialaisesta tuesta, joka ottaa TYP-palveluiden lisäksi huomioon myös mm. nuorten Ohjaamot (L 381/2023).

Laki työllisyyden monialaisesta edistämisestä (L 381/2023) tuo muutoksia niin asiakkuuksien hallintaan kuin johtoryhmällekin. Jo nimikkeet vaihtuvat lakien vaihtuessa, entinen monialaisen yhteispalvelun johtoryhmä muuttuu monialaisen tuen johtoryhmäksi. Jo vanha laki määrittelee johtoryhmän muodostamisesta ja sitä on tarkennettu vielä 2014 voimaan tulleella valtioneuvoston asetuksella (A 1377/2014). Myös asetus on korjattu vuonna 2022 hyvinvointialueiden aloittamisen osalta (A 1389/2022). Uuden 2025 vuoden alusta tulevan lain asetusta ei ole ainakaan vielä julkaistu, joten uuden lain tarkennuksia ei voida tässä tapauksessa käsitellä. Näiden lakien ja asetusten, vaikka ovatkin hyvin samankaltaisia, sisällöissä on jossain määrin eroja. Kuitenkin

yhteisenä elementtinä niissä on monialaisen yhteispalvelun johtoryhmän asettaminen ja sen lakisääteiset tehtävät.

Yksi merkittävä muutos on se, että nyt voimassa olevassa laissa TYP-johtoryhmät muodostetaan TE-toimistojen toiminta-alueille, kun tulevassa laissa järjestämisalueena on hyvinvointialue. Voimassa olevassa laissa on määritelty johtoryhmän muodostuminen, toiminta ja puheenjohtajan asettaminen, kuten myös uudessa laissa. Uuden lain tullessa voimaan työvoimaviranomaisen tehtävät siirtyvät myös valtiolta kunnille. Molemmissa laissa työvoimaviranomainen asettaa johtoryhmät neuvoteltuaan Kelan ja sosiaali- ja terveystieteiden järjestäjän kanssa. Neuvotteluryhmät sopivat alueen johtoryhmien määrästä, joita on oltava alueeseen nähden riittävästi, kuitenkin vähintään yksi. Nykyisessä laissa määritellään, että johtoryhmän johtoon valitaan kunnan nimeämä henkilö, uudessa laissa työvoimaviranomainen nimeää TYP-johtajan. Molemmissa laissa on myös määritelty, että henkilöstöä on oltava riittävä määrä tehtävien hoitamiseen. (L 381/2023, § 9; L 935/2022, § 7.)

Valtioneuvoston asetuksessa työllistymistä edistävästä yhteispalvelusta ja sen muuttamisesta 2022 alkaen on tarkemmin määritelty TYP-johtoryhmän asettamisesta, johtoryhmän tehtävistä sekä järjestämistä johtavan henkilön nimeämisestä ja hänen tehtävistään. Näissäkin asetuksissa on tärkeimpänä muutoksena hyvinvointialueen tuleminen osaksi verkostoa. Asetuksissa määritellään, että TE-toimistojen alueelle verkoston neuvottelujen perustella nimetään johtoryhmä tai -ryhmät aina kolmivuotiskausiksi. Johtoryhmien jäseniä ovat alueellisen verkoston toimijat. Kuntien ja hyvinvointialueiden edustajat tulevat sen johtoryhmän alueelta, johon kuuluvat. Vuoden 2014 asetuksessa puheenjohtajan ja varapuheenpuheenjohtajan asettavat kunnat, uudessa asetuksessa kunnat asettavat varsinaisen johtajan ja hyvinvointialueet varapuheenjohtajan. Lisäksi vanhassa asetuksessa määritellään, että monialaisen yhteispalveluiden järjestämistä johtava henkilö valitaan verkoston kuntien nimeämänä johtoryhmän toimintakaudeksi. Hänen tehtäviinsä kuuluu toiminnan ja toimipisteiden organisointi, määräraha- ja toiminnan tavoitesuunnitelmien seuraaminen sekä johtoryhmässä käsiteltävien asioiden valmistelu. Tärkeänä tehtävänä on myös palvelun yhteistyökäytänteiden ja asiakasprosessien kehittäminen. (A 1377/2014 § 2 & 4; A 1389/2022, § 2.)

Asetuksilla on myös tarkennettu johtoryhmien tehtäviä. Johtoryhmän tehtävänä on sopia monialaisen yhteispalvelun järjestämisestä omalla toimialueellaan yhteistyösopimuksella. Sopimukseen kuuluu toiminnasta ja yhteisistä toimintapisteistä sopiminen ja mikäli niitä ei ole, kuinka palvelut järjestetään muualla kuin toimipisteessä. Lisäksi sopimuksessa määritellään myös palveluista, jotka työttömälle tarjotaan joko toimipisteissä tai muualla. Johtoryhmä sopii myös palvelun henkilöstöressursista, joka työllistymistä edistävään monialaiseen yhteispalveluun osoitetaan. Vuoden 2014 asetuksessa on myös maininta siitä, että johtoryhmä asettaa vuosittain alueensa tavoitteet, jotka perustuvat valtakunnallisiin tavoitteisiin. Heidän tehtäviinsä kuului määrärahojen käyttösuunnitelman laatiminen sekä yhteispalvelun toimeenpanon ja tavoitteiden toteutumisen seuranta. Tämä on kuitenkin jätetty pois vuoden 2022 asetuksesta. (A 1377/2014 § 3; A 1389/2022, § 3.)

4.5 Johtoryhmätoiminta TYP-kontekstissa

Vaikka TYP-johtoryhmien toiminnassa on paljon tekijöitä, joita voidaan ammentaa suoraan johtoryhmä- ja verkostotoiminnan perusteoriasta, sen ominaispiirteet vaikuttavat kuitenkin tulkintaan. TYP-johtoryhmää kuvatessa on tärkeää muistaa, että monialainen yhteispalvelu ei ole organisaatio vaan toimintatapa (Kalm-Akubardia, Määttä & Harkko 2018, 145) ja sen toimintaa ja tehtäviä määrittää laki. Kuitenkaan TYP-johtoryhmät eivät ole niin erityistä, etteikö niiden toimintaa voisi verrata yleisiin, hyvänä pidettyihin käytänteisiin verkosto- ja johtoryhmätyön viitekehyksessä. Koska TYP-johtoryhmien toiminnassa on se sama ydin, hyödyntää kollektiivista asiantuntijuutta monimutkaisia asioita ratkaistaessa, onnistunut johtoryhmätyöskentely on tämän tutkimuksen avainkäsite.

Toimintaa määrittää lakisääteisyys, joka ei tue perinteistä verkostotyön teoriaa vapaaehtoisuudesta. Tämän vuoksi toimintaa kutsutaan usein verkostomaiseksi. Lakisääteisyys saattaa aiheuttaa johtoryhmän jäsenten motivaation ja sitoutumisen haasteita. Kuitenkin verkostoteoriaa tukee tavoitteellinen toiminta, jonka tarkoituksena on löytää yhteinen päämäärä. Yhteisen päämäärän asettaminen ja sen tavoittelu on molempien, verkostojen ja johtoryhmien, toiminnan perustehtävä. Tämä strateginen työskentely korostuu ehkä enemmän johtoryhmien teorioissa, mutta on myös tärkeä osa julkisen hallinnon periaatteita. Palveluja on tuotettava

mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti. Strategiatyöskentely ja yhteisen päämäärän tavoittelu antaa johtoryhmille myös edellytykset toiminnalle. Strategiatyöskentelyssä ykkösjohtajan osaaminen on merkittävässä asemassa jäsenten osallistamisessa ja aktivoimisessa.

Verkostomaisessa työskentelyssä on tärkeää, että tietoa, resursseja ja osaamista jaetaan. Johtoryhmätoiminnassa puhutaan monipuolisemmasta johtamisosaamisesta ja sen tuomisesta yhteisten päämäärien tavoittamiseksi. Molemmissa on siis kyse kollektiivisesta asiantuntijuudesta päätöksenteon tukena. Johtoryhmän tuki johtajalle päätöksenteossa on yksi sen tärkeimmistä tehtävistä. Jos jäsenet eivät tuo oman sektorinsa tietämystä ja osaamista yhteiseen päätöksentekoon, se vaikeuttaa toimintaa ja voi tarkoittaa, ettei perusteita johtoryhmän olemassaololle enää ole. Ja jotta päätökset olisivat toiminnan kannalta parhaita mahdollisia, niitä on syytä käsitellä monipuolisesti useasta näkökulmasta. Johtoryhmän ja verkoston kyvystä toimia kertoo myös niiden päätöksentekokyky.

Vuorovaikutuksen merkitys korostuu niin johtoryhmän, verkostojen kuin julkisen hallinnankin teorioissa. Vuorovaikutus on toiminnan perusta ja sen sanattomat ja sanallistetut periaatteet luodaan kokouksissa ja yhteisissä tapaamisissa. Vuorovaikutuksella on suuri merkitys siinä, miten ryhmä tuo mm. eriäviä mielipiteitään esiin, ottaa kantaa käsiteltäviin asioihin ja kertoo mielipiteensä päätöksenteossa. Kun tavoitteena on avoin ja luottamuksellinen viestintä, on myös sanattomalla vuorovaikutuksella merkityksensä. Mitä paremmin johtoryhmän jäsenet tuntevat toisensa, sitä paremmin he luottavat ja tuovat myös eriäviä mielipiteitään asioiden käsittelyyn.

TYP-toiminnan johtamisessa korostuu verkostomainen johtaminen, joka on ensisijassa koordinointia ja fasilitointia, sillä työnjohdollista oikeutta asiakasrajapintaan ei ole. Tämän vuoksi on tärkeää, että TYP-johtaja ja johtoryhmän jäsenet tunnistavat roolinsa. Johtoryhmän jäsenet toimivat viestien ja tiedon välittäjänä omilta sektoreiltaan, jotta johtoryhmän toiminta kohti yhteistä päämäärää onnistuu. Kokouksiin valmistautuminen on yksi jäsenten tehtävistä, jotka tulevat johtoryhmätyöskentelyn myötä. Johtajan vastuulla on osallistaa jäseniä keskusteluun ja yhteiseen pohdintaan. Näin lisäarvon tuominen sekä taustaorganisaatiolle että verkostolle on mahdollista.

TYP-johtamisen haasteita on kartoitettu useammassa tutkimuksessa ja samankaltaiset haasteet näkyvät myös johtoryhmien ja verkostojen toiminnassa. Ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyviä haasteita tutkimuksessa on ollut mm. jäsenten sitoutumattomuus. Toimintaan liittyviä

haasteita taas ovat kokoonpanoon ja kokoon liittyvät tekijät sekä johtoryhmän kykyyn tehdä strategista suunnittelua. Siiloutunut hallinto haastaa tekemistä ja päätöksentekoa, minkä vuoksi yhteisen päämäärän kirkastaminen olisi erittäin tärkeää.

Vaikka julkishallinnon johtoryhmätyöskentely onkin hyvin samankaltaista kuin yritysjohton, sen erityistehtävinä korostuvat strategiatyö ja päätöksenteko, tiedonvälitys ja osaamisen kehittäminen. TYP-johtoryhmien tärkeimmät tehtävät määritellään laissa ja asetuksissa. Sen tehtävänä on yhteistyösopimusten tekeminen ja toiminnan koordinointi yhdessä TYP-johtajan kanssa. Kuitenkin johtoryhmätoiminnan ydin on toimia johtajansa tukena yhteisen päämäärän tavoittamiseksi, joten menestyksellinen toiminta pitää sisällään myös muita kuin lakiin kirjattuja tehtäviä.

Lakisääteisistä tehtävistä johtuen TYP-johtoryhmiä ei pitäisi pitää vain tiedonvaihtoon liittyvinä ryhminä, vaan tavoitteellinen strategiatyöskentely ja päätöksenteko pitäisi olla osa jokaisen johtoryhmän toimintaa. TYP-johtoryhmiä ei ole vielä määritelty tarkemmin akateemisessa kirjallisuudessa, joten tätä tutkimusta varten muodostettiin sille oma määritelmä, joka korostaa TYP-johtoryhmän toiminnallista ulottuvuutta: **TYP-johtoryhmät ovat verkostomaisesti toimivia, poikkihallinnollisia johtamisjärjestelmän osia, joiden kokoonpanoa ja tehtäviä määritellään laissa ja asetuksissa. Toiminnassa korostuu tavoitteellinen työskentely yhteisen päämäärän eteen.**

5 Toteutus

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus tehtiin monimenetelmätutkimuksena, ja sen tavoitteena oli selvittää TYP-johtoryhmien toimintaa valtakunnallisesti. Tutkimuksessa kartoitettiin johtoryhmien toimivia käytänteitä, kehittämisen kohteita ja TYP-johtajan tuen tarvetta. Tutkimus tehtiin hyödyntäen sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä, jotta tutkimustulokset olisivat luotettavampia moninäkökulmaisuuksensa vuoksi. Monimenetelmätutkimuksen tavoitteena oli tarjota laajempi

näkemykseen tutkittavaan ilmiöön, kuin mitä pelkkä laadullinen tai määrällinen tutkimus voisi tuottaa ja lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (McKim 2016, 203)

Johtoryhmien toiminta ja päätöksenteko on viimekädessä sen johtajan vastuulla, mutta se ei vähennä johtoryhmään osallistuvien velvollisuutta tuoda paras mahdollinen käytettävissä oleva tieto johtoryhmään päätöksenteon tueksi (Mansukoski 2008, 38). Tämän vuoksi toimintaa haluttiin kartoittaa kahdesta näkökulmasta. Määrällisellä kyselyllä kysyttiin kaikkien johtoryhmänjäsenten ja johtajien kokemusta toiminnan onnistumisesta ja kehittämisideoista. Haastattelun kautta haluttiin taas tuoda TYP-johtajien näkemys johtoryhmätoimintaan ja johtajien tuentarpeeseen. Monimenetelmätutkimuksella saatiin molemmat näkökulmat mukaan tarkasteluun. (Sormunen, Saarinen, Tossavainen & Turunen 2013, 314.) Näin saatiin sekä laajempi ja luotettavampi kuva tutkittavasta ilmiöstä sekä lisää luotettavuutta tutkimusten integraation kautta. (McKim 2016, 203).

Monimenetelmätutkimuksen vaarana on, että tutkimusta tehdään menetelmäjohtoisesti tai etteivät menetelmät ovat keskenään tasapainossa. Tämä voi tarkoittaa, että aineistot tutkivat eri ilmiöitä, eivätkä täydennä toisiaan. Toinen vaihtoehto on, että tutkimusten aineistot ovat laajuudeltaan hyvinkin poikkeavia toisistaan tai tutkimuksessa annetaan suurempi painoarvo toiselle aineistolle. (Sormunen ym. 2013, 317). Tässä tutkimuksessa tämä haaste on ratkaistu siten, että teoria on vahvasti ohjannut kyselyn laatimista. Kyselystä nousseita teemoja käytettiin haastatteluissa ja haastattelujen aineisto analysoitiin teorialähtöisesti taas kyselyssä käytettyjen teemojen mukaan. Näin varmistettiin aineistojen välinen vuoropuhelu eli integraatio (McKim 2016, 203).

Viimekädessä kuitenkin monimenetelmän käytön ratkaisi tutkimuskysymykset (Sormunen ym. 2013, 317), joihin kahteen ensimmäiseen (Mitä toimivia käytäntöjä on johtoryhmien toiminnassa? Mitkä ovat toiminnan kehittämisen kohteet?) oli helppo saada vastauksia määrällisen kyselyn kautta. TYP-johtoryhmiä on 31 ja jäseniä on arvioitu karkeasti olevan noin 250, joten strukturoitu kysely oli tarkoituksenmukaisin tapa kartoittaa mielipiteitä, jotta vastauksissa olisi mahdollisimman monipuolinen edustus eri alueiden johtoryhmänjäseniä. Haastattelu taas oli asianmukainen menetelmä kolmannen tutkimuskysymyksen (Millaista tukea TYP-johtajat toivovat?) vastauksien saamiseksi, sillä kyselyyn vastanneiden TYP-johtajien lukumäärä ei tukenut määrällistä tutkimusta. Kuitenkin johtajien näkemys johtoryhmätoiminnan onnistumisesta on oleellinen osa tutkimusta heidän vastuunsa vuoksi.

Tutkimus tehtiin kaksiosaisena vaiheittaisena tutkimuksena, jossa ensimmäisen osan tulokset vaikuttivat toisen osan toteutukseen ja tavoitteisiin (Vilkkä & Mankki 2024, 98). Tutkimuksen ensimmäinen osa toteutettiin 28.11.—22.12.2023. Koska haluttiin kerätä tietoa valtakunnallisesti, Webropol-kysely oli hyvä väline ensimmäisessä osassa tilanteen kartoittamiseksi. Määrällinen kyselytutkimus kerättiin mahdollisimman monipuolisesti tietoa suurelta määrältä vastaajia ja saada johtoryhmätyöskentelystä lisätietoa. Tavoitteena oli tehdä johtoryhmien toimivat työskentelykäytänteet aiempaa selvemmin esiin. Kun tavoitteena on saada uusia näkökulmia kehitystyön tueksi, on tärkeää, että otanta on riittävän laaja, jotta voidaan ilmiötä hahmottaa yleisellä tasolla. Vain riittävän isolla otoksella voidaan saada johtoryhmän jäsenten keskimääräisestä mielipiteestä ja kokemuksesta johtoryhmätoiminnassa. (Vilkkä 2007, 17–20.)

TYP-johtajien haastattelun lähtökohtana oli tarkoitus kartoittaa heidän näkemyksiään onnistuneesta johtoryhmätyöskentelystä, sekä millaista tukea he toiminnalleen kaipaisivat. Haastattelulla haluttiin myös näkemyksiä siihen, onko TYP-johtajien ja johtoryhmän näkemykset samansuuntaisia vai onko teemojen välillä näkemuseroja. Johtoryhmän mukaan ottaminen tutkimukseen suuremmassa roolissa on ollut vielä harvinaista, mutta johtamista on tutkittu monipuolisesti TYP-kontekstissa. Tutkimuksen luotettavuudelle oli tärkeää, että tuloksia voitiin verrata aiempiin tutkimuksiin.

5.2 Aineiston keruu

Kysely

Kyselyssä (Liite 2.) tutkittiin johtoryhmän hyvien käytänteiden toteutumista ja kehittämisen kohteita, jolloin toimivan johtoryhmän määrittää se, miten hyvin eri osa-alueet toteutuvat. Toisin sanoen määrällisen kyselyn hypoteesiksi muodostui, että mikäli Likert-väittämät toteutuvat toiminnassa vähintäänkin arvoilla neljä (4=lähes samaa mieltä) tai viisi (5=täysin samaa mieltä), voidaan tätä johtoryhmätyöskentelyn osa-aluetta pitää onnistuneena. Kysely laadittiin tätä tutkimusta varten yhteistyössä KEHA:n monialaisen palveluiden tukitiimin kanssa.

Teemat, joita kartoitettiin, olivat vuorovaikutus, johtoryhmätoiminta, pelisäännöt ja kokouskäytännöt, päätöksenteko, strategia sekä osaamisen kehittäminen. Näitä teemoja mitattiin Likert-asteikolla ja teemoihin liittyi 2–4 väittämää. Tämän lisäksi kyselyssä oli yksittäisiä monivalintakysymyksiä (kyllä, ei, en osaa sanoa), joilla selvitettiin mm. johtoryhmätyöskentelyn

työkalujen olemassaoloa, esimerkkinä vuosikello tai yhteiset pelisäännöt. Johtoryhmän toiminnan kehittämistä kysyttiin avoimella kysymyksellä.

Kyselytutkimus toteutettiin 28.11.—22.12.2023 Webropol-kyselyllä. Kyselyn saatekirje (Liite 1.) laadittiin KEHA:n monialaisten palveluiden tukitiimissä, jota kautta viesti ja tutkimuslinkki lähetettiin verkostoon. Saatekirje osoitettiin TYP-johtajille, joiden pyydettiin välittämään kirje oman johtoryhmänsä jäsenille. Kysely tavoitti kaikkiaan 70 vastaajaa, joiden vastauksista muodostui ensimmäisen osan aineisto. Kyselyssä pakollisia kysymyksiä olivat taustakysymykset sekä kouluarvosana TYP-alueen toimivuudesta. Toimintaan liittyvät kysymykset, kuten johtoryhmätoiminta tai vuorovaikutus, eivät olleet pakollisia. Tekstilaatikoita käytettiin selventämään ja selittämään kysymyksiä tai täsmentämään termiä, jotta käytetyistä käsitteistä olisi mahdollisimman yhteinen ymmärrys.

Kyselyn aineistoa muokattiin analyysia varten. Alueelliset tunnisteet hävytettiin numeroimalla verkostot yhdestä 31:een satunnaislukugeneraattoria käyttäen. Samat tunnistenumerot olivat käytössä myös haastatteluissa. Kuitenkin kyselyn raportissa alueellista yksilöintiä ei juuri tarvittu, sillä tavoitteena oli juuri valtakunnallinen tieto johtoryhmien jäseniltä. Pääsääntöisesti kaikkiin kysymyksiin vastattiin, yksittäisiä tapauksia lukuun ottamatta. Koska kukaan vastaajista ei ollut systemaattisesti jättänyt vastaamatta kaikkiin kysymyksiin, ei kokonaisjoukosta ollut tarvetta karsia vastauksia pois.

Muuttujien käsittelyssä ja vastauksien analyysissä hyödynnettiin SPSS-ohjelmaa ja Webropolin tuottamaa dataa sekä ChatGPT:tä raportoinnin rakenteen tukena. Kyselyssä käytettiin Likert-asteikkoa yhdestä kuuteen (1=ei lainkaan samaa mieltä, 2=vain vähän samaa mieltä, 3=jossain määrin samaa mieltä, 4=lähes samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 6=en osaa sanoa, osaamisen kehittämisen kysymyksessä 1=ei lainkaan, 2=vain vähän, 3=jonkin verran, 4=melko paljon, 5=erittäin paljon, 6=en osaa sanoa) tutkittaessa vastaajien kokemusta eri johtoryhmätoimintojen toteutumisesta omassa johtoryhmässä. SPSS-ohjelmalla poistettiin pääsääntöisesti vaihtoehto 6=en osaa sanoa, jotta En osaa sanoa -vastaukset eivät vääristäisi keskilukuja. Lisäksi useammassa Likert-asteikon kysymyksessä jompaankumpaan ääripäähän oli tullut vain yksittäisiä vastauksia. Analyysissä kuitenkin katsottiin, ettei luokkia ole tarpeen yhdistää, sillä kysymyksistä ei voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia, eikä anonymiteetti näin ollen vaarannu.

Anonymiteetin varmistamiseksi analyysissä ei käytetty taustamuuttujana alueita, sillä alueelliset vastaukset jakautuivat epätasaisesti. Tämän lisäksi ei haluttu profiloida yksittäisiä verkostoja suuntaan tai toiseen, vaan käsitellä aineistoa yleisellä tasolla. Taustamuuttujana myös taustaorganisaatio rajautui pois muiden kuin kuntataustaisten vähäisen vastausmäärän vuoksi. Jotta tutkimuksessa anonymiteetti säilyisi, päädyttiin Likert-kysymyksiä käsittelemään keskilukujen kautta ja käyttämään taustamuuttujana toiminnassa mukanaoloaikaa (1–9 vuotta) ja annettua kouluarvosanaa (4–10).

Haastattelu

Tutkimuksen toinen osa oli puolistrukturoitu teemahaastattelu ja haastattelut toteutuivat 08.02.—22.02.2023 välisenä aikana Teams-videoneuvotteluna. Kyselyssä oli tiedusteltu TYP-johtajilta heidän halukkuuttaan osallistua haastatteluun. Myöntävästi vastanneiden joukosta valittiin maantieteellisesti mahdollisimman erilaisia TYP-verkostoja, joiden johtajat pyydettiin haastatteluun. Kutsu lähetettiin neljälle TYP-johtajalle (Liite 3.), joista kaikki vastasivat kutsuun myöntävästi. Haastatteluajankohdat sovittiin tutkijan ja haastateltavien kanssa kahden kesken.

Tutkimuksen määrällisellä osuudella kerättiin tietoa johtoryhmien toiminnasta yleisellä tasolla suhteessa johtoryhmä- ja verkostotoimintaan sekä osaamisen kehittämisen tarpeisiin.

Tutkimuksen haastattelussa valittiin kyselyn avoimesta kysymyksestä analyysistä nousseista teemoista neljä (Liite 4.) ja valinnan teki tutkija. Teemat olivat:

1. Hyvin toimiva johtoryhmä
2. Toimintaa haastavat tekijät
3. Toimintaa tukevat tekijät
4. Kehitysehdotuksia toiminnan tueksi

Strategia-alustan ja toimintaa selittävien tekijöiden pääluokat jätettiin haastattelusta pois, sillä ne olivat enemmän toimintaa kuvaavia teemoja. Näissä pääluokissa enemmänkin kerrottiin, miten toiminta on toteutettu kullakin alueella ja niiden yhteys varsinaiseen johtoryhmätoimintaan on epäsuora. Teemoja tarkasteltiin ennen kaikkea johtajan ja johtoryhmän välisenä suhteena. Tutkimuksen tekohetkellä TYP-toiminnassa on ollut suuria muutoksia toimintaympäristössä ja lisää muutoksia on tulossa. Tässä haastattelussa pyrittiin ottamaan huomioon muutokset, mutta suuntaamaan fokus ennen kaikkea TYP-johtajan kokemuksiin toiminnasta, kehittämisen kohteista ja tuen tarpeesta.

Haastattelun rakenteeksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, sillä kaikilta osallistujilta toivottiin vastauksia yllä oleviin teemoihin. Osittain menetelmä valikoitui myös toteutustavan, eli videoneuvottelun vuoksi. Haastattelun rungoksi oli tehty Power Point -esitys (Liite 4.), jossa kunkin teeman alla oli muutama keskustelua virittävä kysymys. Kaikille osallistujille näytettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Teemat olivat kuitenkin osittain päällekkäisiä, joten väistämättä vastaukset lomittuivat teemoja käsiteltäessä. Tämän lisäksi haastattelijalla teki joissain tapauksissa tarkentavia kysymyksiä koskien alueellista toimintaa. Vaihtoehtona olisi ollut avoin teemahaastattelu, mutta monimenetelmätutkimuksen aineistojen välinen vuoropuhelu haluttiin varmistaa tiiviimmällä haastattelun rakenteella, joten puolistrukturoitu teemahaastattelu oli paras valinta.

Haastattelut kestivät yhteensä 2 tuntia ja 30 minuuttia. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin Teams-videoneuvottelupalvelun työkalulla ja litteroitua tekstiä tuli ennen muokkausta 120 sivua, kun kirjaisinkoko oli 12, rivinväli 1,5 ja fonttina Calibri. Haastattelujen litterointi tarkastettiin tallenteelta, jotta puhekieliset ilmaisut ja pienet automaattisen ohjelman litterointivirheet saatiin korjattua. Tämän jälkeen aineistosta poistettiin tunnistetiedot ja murteelliset ilmaisut vaihdettiin yleispuhekielisiin ilmaisuihin. Tunnistetiedot tässä tapauksessa tarkoittivat henkilöön, maantieteelliseen alueeseen tai TYP-johtoryhmän tunnistettaviin rakenteisiin liittyviä asioita. Tämän jälkeen aineisto analysoitiin teorialähtöisesti. Haastatteluista kerättiin ilmaisuja kahdeksasta ei-temasta, joista kuusi ensimmäistä olivat myös ensimmäisen osan kyselyn teemoja.

1. Vuorovaikutus
2. Johtoryhmätyöskentely
3. Pelisäännöt ja kokouskäytännöt
4. Päätöksenteko
5. Strategia
6. Toiminnan ja osaamisen kehittäminen
7. Muut tärkeät nostot
8. Millaista tukea TYP-johtajana toivot?

Muut tärkeät nostot edustivat johtoryhmätoiminnan kannalta tärkeitä seikkoja, jotka eivät kuitenkaan sopineet yllä oleviin teemoihin. Viimeinen teema TYP-johtajan tarvitsemasta tuesta vastasi kolmanteen tutkimuskysymykseen.

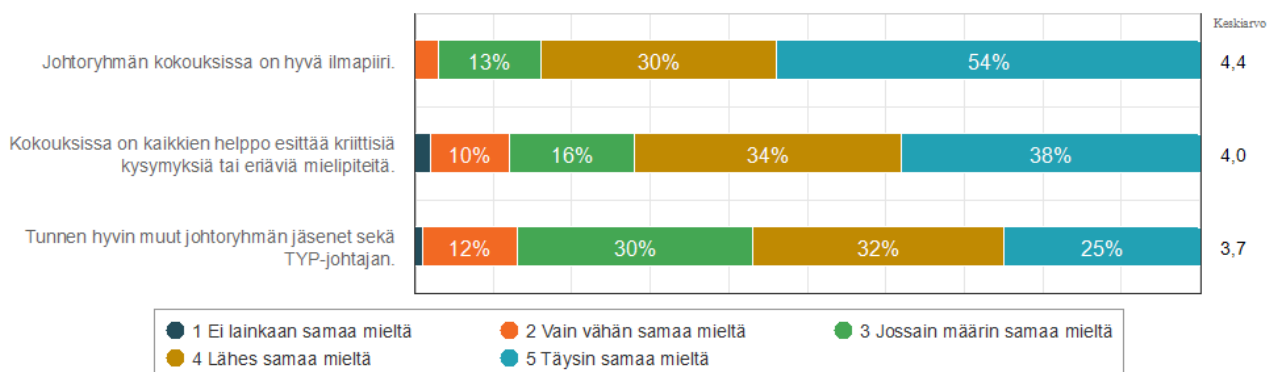
6 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

6.1 Kyselyn tulokset

Tutkimuksen kyselyyn vastanneista 70 vastaajasta ainoastaan johtoryhmän jäseniä oli 70 %, loput 30 % olivat osa laajennettua johtoryhmää tai TYP-johtajia, jotka eivät ole johtoryhmän jäseniä. Vastaajista 73 % kotiorganisaatio oli kunta. Lisäksi huomiota kiinnitti vasta vähän aikaa johtoryhmässä mukana olleiden vastaajien suuri määrä. Vastaajista vuoden mukana olleita oli yli neljännes (27 %) ja 1–2 vuotta toiminnassa olleiden vastaajien osuus oli yhteensä 40 %. Johtoryhmistä suurin osa, 61 %, kokoontuu neljä kertaa vuodessa. On johtoryhmiä, jotka kokoontuvat vain kaksi kertaa vuodessa ja toisaalta jopa kuusikin kertaa vuodessa. Valtaosa (80 %) kokouksista järjestetään tänä päivänä videoneuvotteluina, vain viidennes kokouksista on läsnäolokokouksia tai hybridikokouksia. Hybridikokouksella tarkoitetaan kokousta, jossa osa on läsnä yhteisessä neuvottelutilassa ja osa videovälitteisesti.

Vuorovaikutus

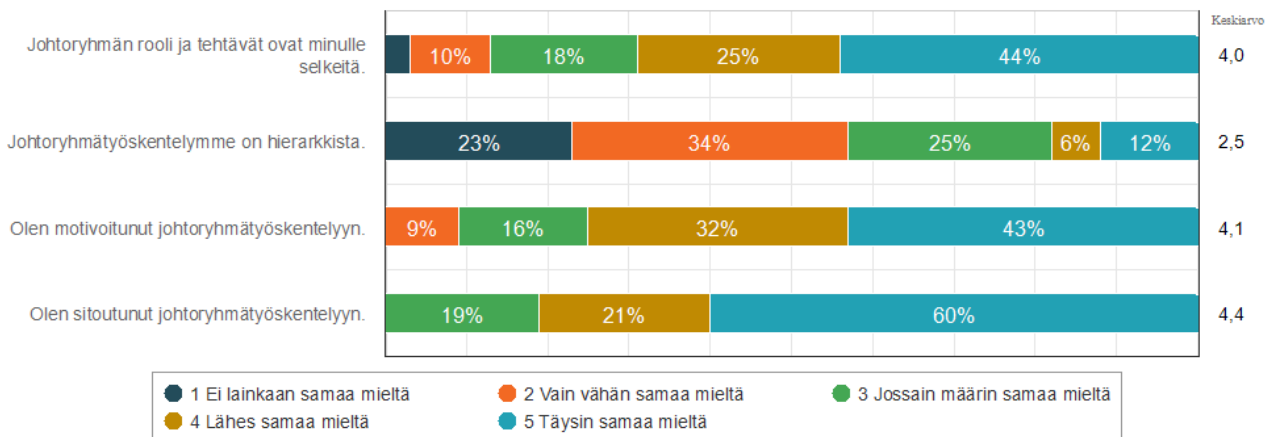
Vuorovaikutuksen onnistumista kysyttiin kolmen väittämän avulla ja kysymykseen vastasi 69 kyselyyn osallistuneista. 84 % vastanneista oli täysin tai lähes samaa mieltä siitä, että ilmapiiri kokouksissa oli hyvä. Yli seitsemänkymmentä prosenttia (72 %) vastaajista koki myös, että kokouksissa oli helppo esittää kriittisiä kysymyksiä tai mielipiteitä. Vastaajista 12 % prosenttia koki kriittisten puheenvuorojen käyttämisen jossain määrin haastavana. Hyvin tai melko hyvin muut johtoryhmän jäsenet kokivat tuntevensa yli puolet (57 %).



Kuvio 1. Vuorovaikutus

Johtoryhmätyöskentely

Johtoryhmätoiminnan onnistumista kartoitettiin neljän väittämän avulla ja kysymykseen vastasi 70 vastaajaa. Johtoryhmätoiminnan rooli ja tehtävät olivat selkeitä 69 prosentille vastaajista. Noin kolmannes siis koki, että rooli ja tehtävät olivat vain jossain määrin selkeitä (31 %). Johtoryhmän toiminnan hierarkkisena jossain määrin tai enemmän koki 43 % vastaajista. Yli puolet taas vastaavasti (57 %) eivät olleet toimintaa hierarkkisena. Merkille pantavaa oli, että vastaajien sitoutuminen johtoryhmätyöskentelyyn oli hyvällä tasolla. 60 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, eikä vastauksissa näyttäytynyt, ettei toimintaan ollut sitouduttu. Jossain määrin samaa mieltä oli noin viidennes vastaajista (19 %). Johtoryhmätyöskentelyn motivaatio oli sitoutumiseen nähden hieman alhaisempi, vastauksista erottui vain vähän samaa mieltä olevien joukko (9 %) ja täysin samaa mieltä olevia oli 43 %.

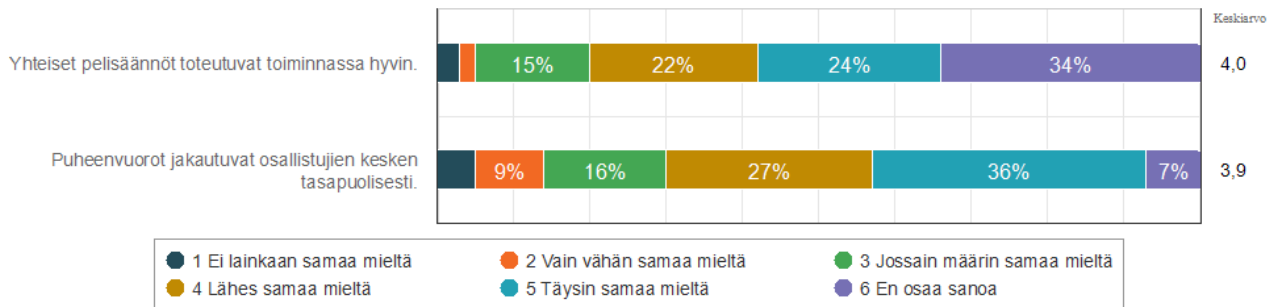


Kuvio 2. Johtoryhmätoiminta

Pelissäännöt ja kokouskäytännöt

Tutkimuksessa kysyttiin johtoryhmän toiminnan tueksi laadituista yhteisistä pelissäännöistä, vastauksia kysymykseen saatiin 69. Pelissäännöillä tarkoitettiin dokumenttia, johon on kirjattu ylös yhteiset sovitut käytännöt. Kolmannes vastaajista ilmoitti, että johtoryhmällä on yhteiset pelissäännöt, noin kolmanneksella ei dokumenttia ollut ja viimeinen kolmannes ei osannut sanoa. Tämän jälkeen kysyttiin pelissääntöjen toteutumista väittämän kautta, johon saatiin 68 vastausta. Poikkeuksellisesti seuraavasta kuviosta ei ole poistettu ”en osaa sanoa” vastauksia kuvaajasta, mutta keskiarvot ovat molemmissa väittämässä laskettu välillä 1–5. Kun katsotaan Likert-asteikolla pelissääntöjen toteutumista johtoryhmätyöskentelyssä, se on yhtenevä edellisen kysymyksen tulosten kanssa. 66 % vastaajista on antanut vastauksen, että pelissäännöt kuitenkin toteutuvat

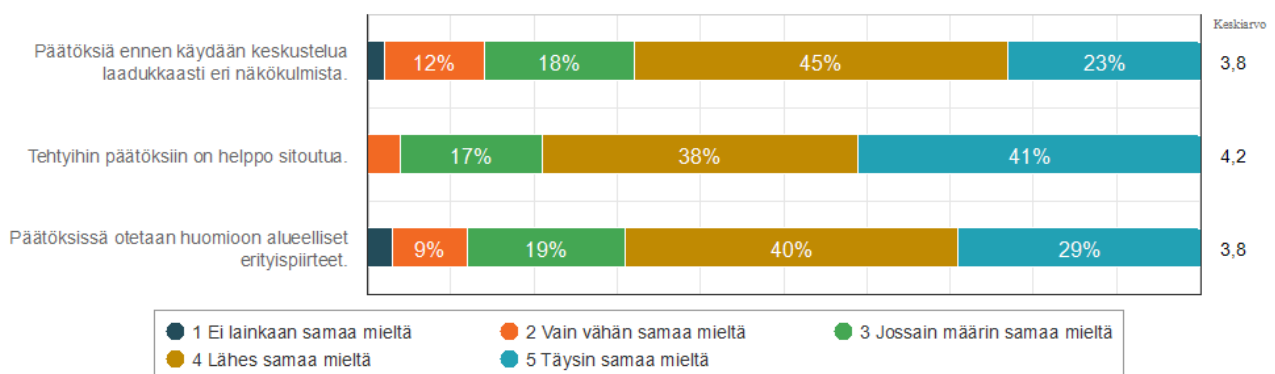
vaikka edellisen kysymyksen perusteella vain yhdellä kolmanneksella olisi pelisäännöt johtoryhmässään, sillä pelisäännöt voivat olla myös kirjoittamattomia käytäntöjä, jotka siirtyvät uusille jäsenille kokemuksen karttuessa. 86 % vastaajista oli sitä mieltä, että puheenvuorot jakautuvat tasaisesti vähintäänkin jonkin verran.



Kuvio 3. Pelisäännöt

Päätöksenteko

Päätöksenteon onnistumista kartoitettiin kolmella väittämällä, ja vastauksia tuli 70. Yli puolet vastaajista (58 %) oli sitä mieltä, että päätöksentekoa edelsi laadukas keskustelu ja päätöksenteossa otetaan huomioon alueelliset erityispiirteet (59 %). Päätöksiin vastaajien mielestä oli helppo sitoutua, sillä 79 % vastanneista oli vähintäänkin lähes samaa mieltä. Tässä väitteessä huomion herätti, ettei yhtään vastaajista ollut täysin eri mieltä ja vain vähän samaa mieltä olevien osuus oli varsin pieni (2 %).

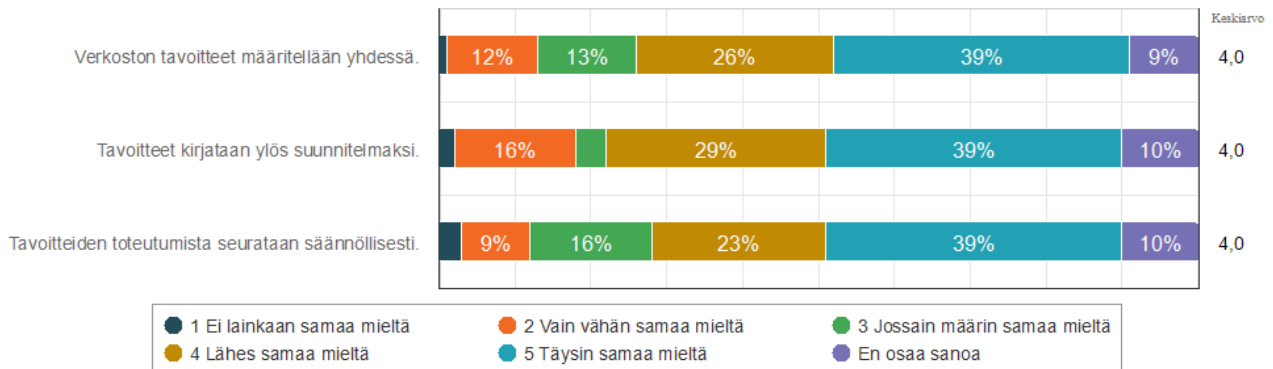


Kuvio 4. Päätöksenteko

Strategian (tavoitteet ja suunnitelmat)

Strategian kysymyksessä haluttiin selvittää suunnitelmien laatimista, kirjaamista ja seuranta.

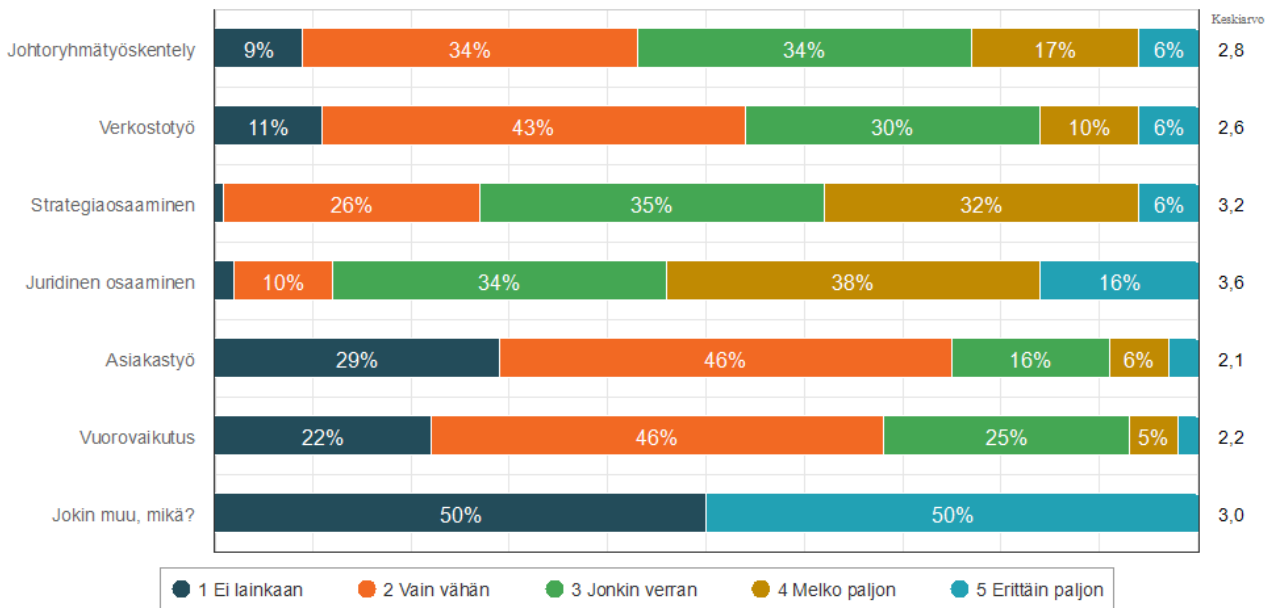
Vastauksia kysymykseen tuli 69. Vastaajien johtoryhmissä alle puolessa (43 %) nämä kaikki teemat toteutuivat erinomaisesti. Jos mukaan lasketaan väittämien kanssa lähes samaa mieltä olleet, luku on noin kaksi kolmannesta. Seuraavassa kuvaajassa on jätetty taulukkoon en osaa sanoa - vastaajien osuudet, mutta ne ovat poistettu keskiarvoista, joka on laskettu vastausten 1–5 perusteella. Kuvaajaan haluttiin jättää en osaa sanoa vastaukset, sillä niiden osuus vastauksista oli selvästi suurempi, kuin muissa kysymyksissä, mikä on tärkeä huomioida.



Kuvio 5. Strategia

Osaamisenkehittäminen

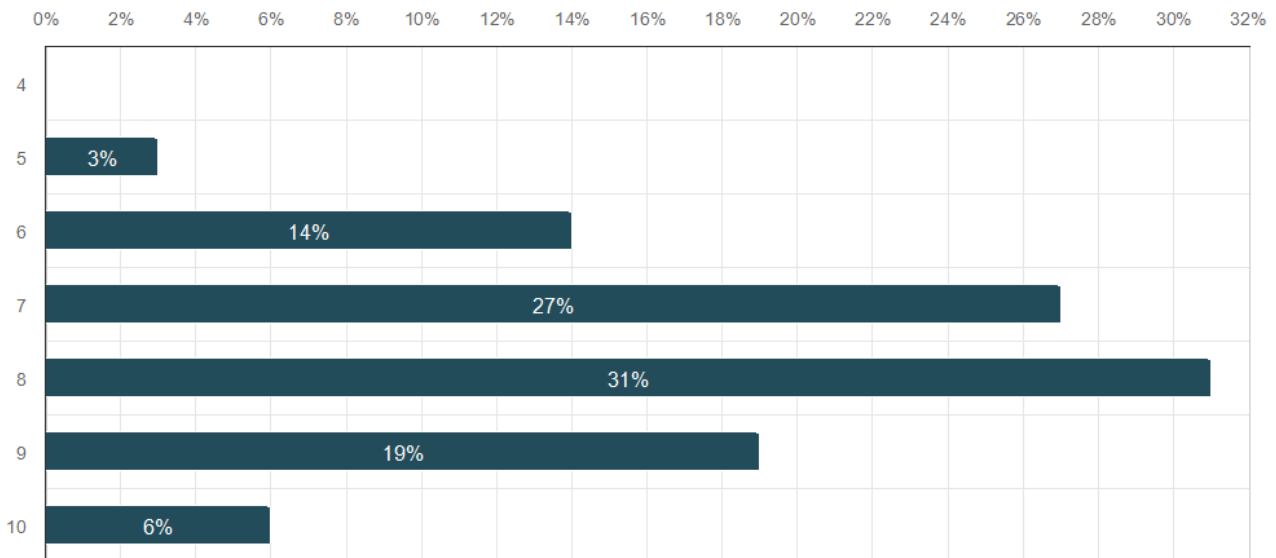
Viimeisenä Likert-asteikkokysymyksenä oli osaamisenkehittämisentarve, johon saatiin 69 vastausta. Teemoina olivat johtoryhmätyöskentely, verkostotyö, strategiaosaaminen, juridinen osaaminen, asiakastyö ja vuorovaikutus. Vaihtoehtona oli myös lisätä oma kehittämistarpeensa asteikolle kohtaan ”Joku muu, mikä?”, mikäli aiemmista vaihtoehdoista ei löytynyt sopivaa. Kysymyksen väittämät oli esitetty siten, että pienin arvo yksi (1) tarkoittaa, ettei osaamisen kehittämiseen ole tarvetta ja arvo 5 taas ilmaisee, että osaamista tarvitaan lisää erittäin paljon. Vastanneiden keskuudesta kehitettäviä osa-alueita oli strategiaosaaminen ja erityisesti juridinen osaaminen. Juridista osaamisen kehittämistä vähintäänkin melko paljon koki tarvitsevansa 54 % vastanneista. Hyvällä tasolla osaaminen vastaajien keskuudessa koettiin olevan vuorovaikutuksen, asiakastyön ja verkostotyöosaamisen suhteen.



Kuvio 6. Osaamisen kehittäminen

Yleisesti voidaan väittämistä sanoa, että mediaaniluvut olivat lähellä keskiarvoa (Liite 5.), kielteinen ääripää ei korostunut vastauksissa. Kun tarkastellaan kaikkia Likertin asteikolla kysytyjä väittämiä, vain kolme kolmestatoista väittämstä jäi keskiarvoltaan alle neljän. Toisaalta on kuitenkin huomioitavaa, että lähes jokaisessa väittämässä oli kuitenkin pieni osuus vastauksia, jotka eivät kokeneet väittämän toteutuvan heidän johtoryhmätoiminnassaan. Varianssiluvut olivat kohtuullisen pieniä lukuun ottamatta pelisääntöjä koskevaa kysymystä. Tämä kuitenkin on linjassa sen kanssa, että vain kolmasosalla vastaajien johtoryhmistä on pelisäännöt laadittuna ja yksi kolmannes ei osaa sanoa, onko kyseistä dokumenttia tehty.

Suurin osa vastaajista on ainakin jossain määrin tyytyväinen oman johtoryhmänsä toimintaan. Pyydettyessä kouluarvosanaa 4–10 välillä (vaihteluväli 4–10) 58 % vastauksista painottui välille 7–8. Neljännes vastaajista arvioi toiminnan olevan hyvällä tasolla antaen arvosanaksi 9–10. Loput vastaajista (17 %) kokivat toiminnan jossain määrin haasteelliseksi ja antoi toiminnalle arvosanan 5–6. Kukaan vastaajista ei kokenut johtoryhmätoimintaa täysin toimimattomaksi, joten arvosanoja 4 ei annettu. Vastausten keskiarvo oli pyöristyksen jälkeen 7,7, keskihajonta 1,182 ja varianssi 1,397.



Kuvio 7. Kouluarvosanjakauma TYP-johtoryhmien toiminnasta

Koska tutkimuksessa oli huomioitavan suuri osa vasta johtoryhmätyöskentelynsä aloittaneita, haluttiin nähdä, onko yhteyttä johtoryhmässä työskentely ajalla sekä kouluarvosanalla tyytyväisyydestä. Hypoteesina oli, että johtoryhmässä olo aika lisää osaamista, jolloin jäsenet ovat tyytyväisempiä toimintaan. Tämän tutkimiseen käytettiin korrelaatiokerrointa, kuitenkin tällaista korrelaatiota ei löytynyt (Pearsonin korrelaatio $-0,034$), joten hypoteesi hylättiin.

Avoimen kysymyksen analyysi

Kyselyssä haluttiin kuulla vastaajien kehitysehdotuksia avoimien vastausten kautta. Kysymys kuului: Miten johtoryhmän toimintaa olisi syytä kehittää, jotta työskentely olisi helpompaa ja tuloksellisempaa? Kysymys ei ollut pakollinen ja siihen saatiin kaiken kaikkiaan 48, joista 45 voitiin ottaa analyysiin mukaan. Ulkopuolelle jääneet vastaukset olivat joko tyhjiä tai niissä ei osattu ottaa kantaa toimintaan lainkaan. Vastaukset analysoitiin laadullista aineistolähtöistä menetelmää käyttäen, sillä vastausten monimuotoisuus ei tukenut vastausten aineistolähtöistä analyysia. Analyysissä vastaukset pilkottiin perusilmaisuuksi, joista lajiteltiin ala- ja yläkategorioihin, jotka yhdistettiin lopulta pääluokkiin. Tässä esimerkkinä yhden lauseen analyysi perusilmaisusta pääluokkaan.

Perusilmaisu	Johtoryhmässä puheenvuorojen ottaminen jakaantuu epätasaisesti
Pelkistetty ilmaisu	Johtoryhmässä puheenvuorot jakautuvat epätasaisesti
Alakategoria	Puheenvuorojen epätasainen jakautuminen
Yläkategoria	Vuorovaikutuksen haasteet
Pääluokka	Toimintaa haastavat tekijät

Taulukko 1. Aineistolähtöinen luokittelu

Pääluokkia syntyi kuusi: hyvin toimiva johtoryhmä, toimintaa haastavat tekijät, toimintaa tukevat tekijät, toimintaa selittävät tekijät, strategia-alusta ja kehittämisideoita toiminnan tueksi.

Hyvin toimiva johtoryhmä

Hyvin toimivaa johtoryhmää kuvattiin lähinnä ongelmattomana ja hyvin toimivana. Vastauksissa ei erityisesti eritelty osatekijöitä, joten voidaan olettaa, että kaikki johtoryhmän toiminnan osa-alueet ovat näissä tapauksissa tasapainossa. Hyvin toimivan johtoryhmän toimintaa kuvattiin myös ongelmien poissaolona.

”(Johtoryhmän) toiminnassa ei ole mitään vikaa.” (Vastaja 3, verkosto 20.)

Toimintaa haastavat tekijät

Yhtenä suurimpana ryhmänä vastauksista erottui toimintaa haastavat tekijät. Tämä on sikäli tärkeä pääluokka, että haasteita tunnistamalla voidaan toimintaa lähteä kehittämään. Toisaalta haasteiden tunnistaminen ei pelkästään riitä, vaan johtoryhmän tulisi aktiivisesti työskennellä toiminnan kehittämiseksi toimintavaltansa rajoissa. Yksi suuri kokonaisuus oli moninaiset vuorovaikutukseen liittyvät haasteet. Esiin nousi keskustelujen epätasapainoisuus. Joissain tapauksissa vuorovaikutus oli hyvin yksisuuntaista ja tiedonantomaista tai puheaikaa käytti vain harva kokoukseen osallistuva. Joissain tapauksissa vuorovaikutus koettiin keskustelukerhomaiseksi kuulumisten vaihtamiseksi, kun taas toisaalla toivottiin, että johtoryhmän jäsenet tuntisivat toisensa paremmin, jotta keskustelua olisi helpompi käydä. Vastauksista nousi myös selvästi se, että aina keskustelua ei vain syntynyt. Myös jäsenten taustaorganisaatioiden roolit haastoivat

vuorovaikutusta, kun asioita käsiteltiin eri tasoilla. Käytännön asiakastyön ymmärrystä peräänkuulutettiin, jotta toiminnasta ei keskusteltaisi ainoastaan ylätasolla.

”Johtoryhmässä puheenvuorojen ottaminen jakaantuu epätasaisesti.” (Vastaaaja 1, verkosto 22.)

”Johtoryhmässä ei käytännössä käydä keskustelua mistään asioista.” (Vastaaaja 4, verkosto 27.)

Toinen toistuva teema vastauksissa oli toimintaan sitoutumiseen liittyvät haasteet. Vastauksista nousi esiin erilaiset panostukset sektoreita sekä johtoryhmän jäsenten passiivisuus. Vastauksissa toivottiin aktiivisempaa osallistumista johtoryhmätoimintaa, eikä vain nimellistä läsnäoloa kokouksissa.

”... johtoryhmän jäsenyys ... painottuu selkeästi kokouksiin osallistumiseen.” (Vastaaaja 3, verkosto 6.)

”...erot ... aktiivisuudessa ovat valtavat.” (Vastaaaja 3, verkosto 23.)

Tiedollinen osaamisvaje oli myös keskeisiä teemoja toiminnan haasteita tunnistettaessa ja henkilöstön vaihtuvuus tarkoitti monessa tapauksessa osaamisenvajetta. Johtoryhmäosaaminen ja johtoryhmässä työskentelyn periaatteet eivät olleet kaikille tuttuja, toisaalta taas toivottiin johtoryhmään myös vahvaa asiakastyön osaamista. Asiakastyöymmärrys auttaisi siihen, että kokonaisuutta ei tulkittaisi vain tunnuslukujen kautta, vaan palveluprosessit ja yhteistyö olisi myös seurannan kohteina. Toivottiin myös, että alueellista tietoa tuotaisiin enemmän johtoryhmien käyttöön eri sektoreilta.

”... osa johtoryhmästä ei tiedä itse TYP-työstä yhtään mitään, ja siksi keskustelua ... ei ole.” (Vastaaaja 4, verkosto 22.)

” mukana on vain yksittäisiä toimintaa pidemmältä ajalta tuntevia.” (Vastaaaja 1, verkosto 5.)

Päätöksenteon haasteena koettiin johtoryhmän vaikuttamisen mahdollisuus rajalliseksi. Lisäksi viestinnän ongelmat nousivat esiin mm. kokousten ulkopuolella. Jossain määrin koettiin, että alueellinen tasa-arvo ei täysin toteudu päätöksenteossa.

” viestintä on olematonta.” (Vastaaaja 3, verkosto 29.)

” Kuntien [vaikuttamismahdollisuuksien] taso TYP työssä tulisi saattaa samalle tasolle.”
(Vastaaaja 6, verkosto 29.)

Johtoryhmän pysähtyneisyys koettiin myös toimintaa haastavana tekijänä. Tämä myös estää palveluiden ja toiminnan kehittämistä.

” Toiminta on paikalleen jämähtänyttä, eikä edistä asiakkaiden monialaisen palvelun aitoa kehittämistä.” (Vastaaaja 2, verkosto 22.)

Osa haasteista liittyy meneillä olevaan rakenteiden uudistukseen, johon yksittäisellä johtoryhmällä on vain vähän vaikutusvaltaa. Monialueellisen toiminnan haasteet tulevat mm. pirstaloituneesta toiminta-alueesta ja erilaisista toiminta- ja työskentelykulttuureista, joiden yhteensovittaminen on vielä kesken.

” alueen sisällä erilaisia toimintakulttuureja, ja asiakastyön perinteitä” (Vastaaaja 2, verkosto 4.)

” olisi parempi, jos meidän hyvinvointialueella olisi vain yksi TYP-alue” (Vastaaaja 1, verkosto 20.)

Toimintaa tukevat tekijät

Toimintaa tukevia tekijöitä olivat yleensä alueelliset, olemassa olevat ratkaisut, jotka koettiin toimintaa hyödyttävänä ja edistävinä. Tällaisia oli mm. laajennetun johtoryhmän hyödyntäminen, erilaiset toimintasuunnitelmat ja asioita valmistelevat ryhmät.

”Asioista keskustellaan laajemmin työvaliokunnissa, joissa valmistellaan johtoryhmässä käsiteltäviä asioita.” (Vastaaaja 1, verkosto 22.)

Toimintaa selittävät tekijät

Toimintaa selittävät tekijät olivat lähinnä kuvauksia siitä, miten TYP-johtoryhmien toiminta tällä hetkellä näyttäytyy. Ilmaisuihin ei oteta kantaa siihen, onko toiminta koettu hyvänä tai kehitettävänä. Kuitenkin selittävien ilmaisujen kanssa oli kuitenkin yhteen liitetty usein haasteita kuvaavia tekijöitä tai kehitysehdotuksia.

”Typ-työn tavoitteet ovat lukuja, joiden sisään mahtuu monenlaista palvelua.” (Vastaaaja 2, verkosto 6.)

Strategia-alusta

Toimintaympäristössä tapahtuneet ja tulevat muutokset vaikuttavat myös vahvasti johtoryhmätyöskentelyyn. Strategia-alusta pääluokkana kuvaa enemmän tulevien muutosten suunnittelua kuin johtoryhmän perusstrategiatyötä.

”Tämä on ollut erittäin hyvä pohja TE24-valmistelulle” (Vastaja 1, verkosto 27.)

” Johtoryhmä työskentely on jäänyt TE24-uudistuksen varjoon” (Vastaja 2, verkosto 27.)

Kehittämisideoita toiminnan tueksi

Toinen merkittävä luokka toiminnan haasteiden rinnalla oli kehittämisideat toiminnan tueksi. Tässä pääluokassa kuvastui kehittämisideat arjen työstä laajempiin kokonaisuuksiin. Vastauksista kävi ilmi, että johtoryhmän perustehtävän selkeyttäminen ja kirkastaminen tarvitsisi huomiota.

”Perustehtävään on syytä keskittyä ensin.” (Vastaja 1, verkosto 5.)

” Ryhmän funktio selkeämpi.” (Vastaja 1, verkosto 29.)

Kun perustehtävä on selkeä ja kirkas, voidaan asettaa selkeitä tavoitteita ja seurata niitä. Johtoryhmän toiminnan tavoitteiden asettaminen ja seuranta nousivat monissa vastauksissa esiin. Näiden avulla johtoryhmä saisi toiminnalleen ja olemassaololleen merkityksen sekä selkeyttäisi toimintaa.

”Toimintaa tulisi seurata enemmän prosessien, palvelujen ja yhteistyön näkökulmasta.”
(Vastaja 2, verkosto 6.)

” Vielä tarkemmin tulisi seurata toiminnan vaikuttavuutta.” (Vastaja 5, verkosto 28.)

Vastajat selkeästi tunnistivat johtoryhmätoiminnan ja sen johtamisen tai koordinoimisen kehittämisen ja uudistamisen tarpeen. Vastauksissa toivottiin yhteistä kehittämistä omassa johtoryhmässä ja annettiin kehittämisideoita mm. työpajojen kautta, joissa käsiteltäisiin tiettyä tai tiettyjä teemoja. Myös valtakunnallista TYP-toiminnan kehittämistä peräänkuulutettiin.

” Joidenkin aiheiden äärelle voisi olla hyvä pysähtyä työpajoissa.” (Vastaja 1, verkosto 22.)

”Voisi olla välillä johtoryhmätyöskentelyn kehittämistä.” (Vastaja 1, verkosto 25.)

”Koko typ-toimintaa pitäisi miettiä uudestaan te-palvelu-uudistukseen ja hyvinvointialueiden tultua.” (Vastaja 2, verkosto 9.)

Kokouskäytäntöjen ja päätöksenteon kehittämiseksi annettiin myös erilaisia ehdotuksia. Tärkeimpänä näistä nousi asioiden valmistelu ja selkeyttäminen päätöksentekoa varten. Toisena tärkeänä teemana oli myös ajantasaisen tiedon saaminen sektoreita päätöksenteon tueksi. Laajennetun johtoryhmän hyödyntäminen etenkin asiakastyöosaamisen osalta koettiin tärkeänä. Myös vuosikellon koordinoitumpi hyödyntäminen nähtiin toimintaa kehittävänä.

”Johtoryhmän jäsenten [pitäisi] tuoda aktiivisemmin asioita ... toimintaympäristöstään johtoryhmälle.” (Vastaja 1, verkosto 23.)

” Johtoryhmässä pitäisi olla jäseninä ... niitä henkilöitä, joilla on mandaatti keskustella ... resurssikysymyksistä TYP-työssä.” (Vastaja 1, verkosto 24.)

” Johtoryhmään tulisi nimetä sellaisia henkilöitä, joilla on käytännön tasolla tietoa TYP-työstä.” (Vastaja 1, verkosto 19.)

Myös vuorovaikutuksen kehittäminen koettiin tärkeäksi. Useammassa vastauksessa toivottiin, että TYP-johtaja osallistaisi jäseniä enemmän keskusteluihin ja toimintaan. Myös kasvokkaisten tapaamisten koettiin auttavan vuorovaikutusta ja kokouksille ylipäätään toivottiin annettavan riittävästi aikaa.

”Jos tapaamiset olisivat livenä, tulisivat johtoryhmän jäsenet tutummaksi.” (Vastaja 1, verkosto 18.)

” Enemmän aikaa ... asioiden käsittelyyn” (Vastaja 1, verkosto 26.)

Kehittämisehdotuksia tuli myös siitä, että johtoryhmän kokouksissa sovitut asiat jalkautettaisiin myös sektoreille entistä selkeämmin. Tämän lisäksi koettiin, että alueelliseen tasa-arvoon tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota.

6.2 Haastattelun tulokset

Haastattelun analyysi tehtiin teorialähtöisesti peilaten haastattelun aineistoa kyselyssä käytettyihin teemoihin. Teemat olivat vuorovaikutus, johtoryhmätoiminta, pelisäännöt ja kokouskäytännöt, päätöksenteko, strategia sekä toiminnan ja osaamisen kehittäminen. Tämän lisäksi muodostui joukko ”Muut”, joissa oli mm. johtoryhmätoimintaan sekä TYP-johtajan ja

johtoryhmän väliseen suhteeseen vahvasti liittyviä asioita, mutta jotka eivät sopineet yllä mainittuihin kategorioihin. Haastatteluista jätettiin analyysin ulkopuolelle operatiiviseen työskentelyyn liittyvät teemat, elleivät ne olleet suoraan osa kyseisen johtoryhmän tehtäviä.

Vuorovaikutus

Johtajien kokemus vuorovaikutuksesta oli monitahoinen ja sen merkityksellisyys vaihteli. Pääsääntöisesti koettiin, että vuorovaikutusta tulisi olla kaikkiin suuntiin, niin asiakasrajapinnasta johtoryhmän suuntaan kuin toisinpäinkin, mutta myös horisontaalisesti eri toimijoiden välillä. Koettiin, että monisuuntainen vuorovaikutus voisi vahvistaa toimintaa operatiivisen toiminnan kanssa.

”Vuorovaikutusta tapahtuisi siten myös horisontaalisesti, että se ei ole vain ylhäältä alas tai alhaalta ylös, vaan se, että tulisi niin sanottua vuoropuhelua.” (Haastateltava verkostosta 23.)

Toisaalta vuorovaikutuksen merkitystä myös kyseenalaistettiin.

”...vuorovaikutus on ihan positiivista ja silleen toimivaa, mutta en tiedä, onko sillä mitään merkitystä millekään toiminnalle oikeasti.” (Haastateltava verkostosta 28.)

Myös vuorovaikutuksen rooli nähtiin eritavoin. Toisaalta TYP-johtoryhmän kokoukset nähtiin pitkälti tiedon välittämisen alustana, jossa johtoryhmä luottaa TYP-johtajan tekemiseen. Toisaalta koettiin, että luottamuksen ilmapiiri parantaa vuorovaikutusta ja siten toiminnan tuloksellisuutta. Vuorovaikutusta on pyritty rakentamaan tutustumalla toisiin ja se nähtiin tärkeänä. Kun on opittu tuntemaan muita johtoryhmän jäseniä edes vähän, on helppo luoda luottamuksen ilmapiiriä. Tämän jälkeen yhteisen keskustelun synnyttäminen koettiin helpompana.

”Yhteistyön rakentaminen ja se on [vienyt] paljon aikaa, nytkin edelleen siihen palataan.” (Haastateltava verkostosta 23.)

”...luotetaan toisten tekemiseen ja osaamiseen ja myös se, että tietysti se myös syntyy se luottamus tuntemisen kautta.” (Haastateltava verkostosta 19.)

Vuorovaikutuksen haasteena oli mm. se, että johtoryhmän jäsenet eivät välttämättä osallistu keskusteluun toivotulla tavalla. Lähes kaikissa haastatteluissa mainittiin vuorovaikutusta haastavaksi tekijäksi myös johtoryhmän suuri koko. Ryhmäytymisen kannalta haastavana koettiin jo yli 10 jäsenen ryhmät.

” Aika vähän sieltä johtoryhmältä tulee sellaista aloitteellisuutta, että puhutaanpa tästä tai miten tämä asia toimii. Aika lailla se on sellainen informatiivinen.” (Haastateltava verkostosta 28.)

”...kukaan ei sano kenellekään mitään rumaa... Toinen puoli olisi sitten tietenkin se, että kukaan ei oikeasti sano mitään, vaan se on semmoista konsensusta.” (Haastateltava verkostosta 28.)

Toisaalta myös vuorovaikutuksessa käytettävä kieli koettiin joissain tapauksissa haasteelliseksi. Toiminnan ratkaisuja oli hankala kehittää, kun puheessa keskityttiin usein mm. resurssien riittävyyteen.

”...kissan hännän veto siitä, että kuka tekee ja kellä on resurssit kaikkein tiukimmilla.” (Haastateltava verkostosta 19.)

Johtoryhmätyöskentely

Johtoryhmätyöskentelyä määritellessä haastattelussa kysyttiin muun muassa, millaista on hyvä johtoryhmätyöskentely. Useammassa yhteydessä kävi ilmi, että tehokas ja hyvin toimiva johtoryhmä olisi pienempi kuin moni nykyisin toimivista ryhmistä. Tämä helpottaisi myös mm. kehittämistä ja vuorovaikutusta.

”...johtoryhmät olisivat pienempiä jo ryhmädynamiikan takia, mutta myös se pelaisi paremmin toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja haasteisiin.” (Haastateltava verkostosta 23.)

Toinen tärkeä teema johtoryhmästä puhuttaessa oli sen kokoonpano. Se, että johtoryhmässä ovat ne ihmiset, jotka voivat päättää sektorinsa resursseista ja joilla olisi kuitenkin työnjohto-oikeus

asiakasrajapinnassa tapahtuvaan työhön, koettiin ensiarvoisen tärkeänä. Tämän lisäksi jokaisen johtoryhmän jäsenen tulisi ymmärtää, mitä TYP-toiminta on hänen edustamallaan sektorilla.

”...se haaste, että sinne on nimetty aika korkealla tasolla olevat henkilöt, joilla niin kun esimerkiksi jotenkin se semmoinen tietämys ja tuntemus tästä toiminnasta, niin voi olla, että hyvinkin joko sitä ei ole tai sitten hyvin kapeaa.” (Haastateltava verkostosta 19.)

”Mutta parhaassa mahdollisessa [johtoryhmässä] olisi se, että olisi isot johtajat ja sitten ne, jotka, tuota, johtaa sitä operatiivista oikeasti.” (Haastateltava verkostosta 28.)

Hyvän johtoryhmän merkkinä koettiin myös jäsenten sitoutuminen ja luottamuksen ilmapiiri. Sitoutuminen nähtiin aktiivisena osallistumisena, yhteen hiileen puhaltamisena ja samaan suuntaan menemisenä.

”Ja se, miten johtoryhmän jäsenet kiinnittyvät toimintaan, riippuu siitä, miten asia on esitelty omassa organisaatiossa.” (Haastateltava verkostosta 23.)

”...unelmien johtoryhmä olisi sellainen, että siellä olisi niitä isoja tyttöjä ja poikia, jotka voisi sanoa, että OK, selvä me hoidamme.” (Haastateltava verkostosta 28.)

Hyvin toimiva johtoryhmä nähtiin myös reaktio- ja toimintakykyisenä muuttuvissa tilanteissa. Johtoryhmän ja operatiivisentason yhteistyö koettiin tärkeänä.

”hyvin toimiva johtoryhmä, että se reagoi, jos tulee yllättäviä tai ennalta arvaamattomia asioita, se työskentely olisi semmoista tavoitteellista oikeasti sellaista johtoryhmätyöskentelyä. --- Silloin strategiselta tasolta pystyttäisiin antamaan selkeät ohjeistukset operatiiviselle tasolle ja ne olisivat linjassa keskenään.” (Haastateltava verkostosta 23.)

”...ilmapiiri olisi semmoinen, että nähdään, että meillä on yhteiset asiakkaat ja ne just hyötyvät tästä monialaisesta toiminnasta.” (Haastateltava verkostosta 19.)

Haasteena johtoryhmä työskentelylle nähtiinkin mm. jäsenten sitoutumattomuus, osaamisvaje TYP-toiminnan erityispiirteistä sekä vastuun ulkoistaminen yksin TYP-johtajalle. Toimintaa haastaa myös se, että johtoryhmä on kovin hajallaan tai luottamusta ei synny.

”[Toimimaton johtoryhmä on sellainen,] missä ei olla sitouduttu, vaan on nimellisesti nimetty ja sitten hän on siellä tavallaan velvollisuuden tunnosta, kun tämä kuuluu osaksi työtehtävää, mutta ei tuo minkään näköistä panostusta siihen asiaan.” (Haastateltava verkostosta 19.)

”Osa onkin hyvinkin aktiivisia ja osa kuuntelee, eikä välttämättä aina saa kiinni siitä ytimeistä, koska ei ole riittävästi perehtyneisyyttä.” (Haastateltava verkostosta 23.)

”Ajatellaan, että yksi hoitaa koko homman, niin se ei tuo panostusta, mitä siitä johtoryhmältä kaivattaisiin.” (Haastateltava verkostosta 19.)

Haasteina johtajat kokivat myös sen, että tiettyjen tärkeiden sektoreiden edustusta ei ollut johtoryhmässä, esimerkkinä terveydenhuollon tai koulutuksen edustus. Vaikka johtoryhmään olisikin saatu hyvä edustus eri toimijoilta, mikäli jäsenet eivät anna omaa panostaan toiminnan edistämiseksi, ei johtoryhmätyö ole toimivaa.

”Ne [johtoryhmän jäsenet] ei ole valmistautunut, että ne ei ole miettinyt, mikä heidän organisaatiossaan on ajankohtaista ja ei tuo sieltä sitä tietoa.” (Haastateltava verkostosta 19.)

”...eri toimijat pystyisivät kertomaan, onko tämä konkreettista, että mitä he tekee, mikä siellä toimii, mikä siellä ei toimi ja miten me tehtäisiin yhdessä eteenpäin.” (Haastateltava verkostosta 28.)

Kun johtoryhmän jäsenten osallistuminen on vähäistä, se vaikuttaa muihinkin tehtäviin ja kuormittaa johtajaa, ja hänen työmääränsä

”Kehittävä ote ja eteenpäin vievä ote jää toteutumatta. Se jää sen TYP-johtajan harteille.” (Haastateltava verkostosta 28.)

”...omalta johtoryhmältä toivoisin tukea ylipäättään, että vietäisiin sitten yhtenä rintamana näitä TYP-asioita eteenpäin siellä.” (Haastateltava verkostosta 18.)

Pelisäännöt & Kokouskäytännöt

Pelisäännöt ja kokouskäytännöt toteutuivat haastattelujen perusteella hyvin. Etäyhteydet ja etäpalaverit mahdollistavat saavutettavuuden ja ne ovat toimineet hyvin. Kuitenkin jäsenten sitoutumattomuus tai monien tehtävien tekeminen yhtä aikaa voi haastaa toimintaa.

”Tavallaan [johtoryhmänjäsen] ei ole millään tavalla kartalla. Sitten kun tulee hänelle joku kysymys, niin sitten hän siinä, että hei joo, anteeksi, että tuota toistatko, mikä oli kysymys.” (Haastateltava verkostosta 19.)

Haastatteluista oli nähtävissä, että vaikka kokouksissa oltiin läsnä olevana, joskus osallistuminen kuitenkin yhteiseen keskusteluun oli vaatimatonta. Haastatteluissa koettiin haastavana se, ettei kokouksiin ollut valmistauduttu.

”Eikä niin, että TYPPI-johtaja vetää sitä ja sitten kukaan muu ei tavallaan tuo siihen sitä omaa panosta.” (Haastateltava verkostosta 19.)

”...toimijat etukäteen miettisi sitä, että mitä heillä on, mitä heidän toiminnalle kuuluu.” (Haastateltava verkostosta 28.)

Kuitenkin jäsenistöä myös pyritään aktivoimaan.

”Välillä yritän sinne [kokouksiin] laittaa tai laitankin sellaisia kohtia, että kaikkien on sanottava jotain.” (Haastateltava verkostosta 28.)

Päätöksenteko

Päätöksenteko koettiin siinä mielessä helppona, että johtoryhmän kanta on ollut helppo muodostaa ja se on ollut yhteneväinen. Koettiin, että vaikka eriävistä mielipiteistä on nousutkin keskustelua, yhteinen mielipide päätöksentekoon on aina saatu muodostettua. Monialaisuuden huomioiminen kaikessa päätöksenteossa on tärkeää, mutta johtoryhmien koko nousi jälleen keskusteluun.

”...erimielisyyскään ei haittaa, mutta jos ei pystytä tekemään päätöksiä, niin kyllähän se tavallaan... vastuu sitten jää ohueksi.” (Haastateltava verkostosta 23.)

”pienemmät TYP-johtoryhmät olisivat päätöksenteon kannalta parempia.” (Haastateltava verkostosta 23.)

Haasteena päätöksenteolle koettiin mm. se, jos kokousta ei saada päätösvaltaiseksi osallistujien vähyyden vuoksi tai että osallistujilla ei ole mandaattia päättää sektorinsa käytettävissä olevista resursseista. Johtoryhmän rakenne vaikutti merkittävästi siihen, pystyikö johtoryhmä tekemään päätöksiä toiminnastaan.

” Toki johtoryhmässä soisin olevan semmoisia henkilöitä, jotka pystyvät tekemään sitten päätöksiä ja linjauksia.” (Haastateltava verkostosta 18.)

” ...että tässä mulla on semmoinen rooli, että ne tulee ne päätökset sitten jostain muualta minulle annettuna. - - - Mutta kyllähän ne varmaan tuolla johtajatasolla siis sitten tapahtuu ne päätökset isommassa mittakaavassa. ” (Haastateltava verkostosta 18.)

Strategia

Haastatteluissa kävi selvästi ilmi, että TYP-johtoryhmän rooli miellettiin enemmän strategisen tason päätöstentekijäksi, jonka perustehtävä määrittyy valtakunnallisten ja alueellisten tavoitteiden sekä lain määrittämien tehtävien kautta. Etenkin valtakunnallisia tavoitteita kaivattiin tukemaan toimintaa ja niiden koettiin antavan pohjan alueelliselle työskentelylle. Yhteisten tavoitteiden ja niihin pureutumisen koettiin auttavan yhteisen päämäärän saavuttamisessa.

”Meidän johtoryhmämme on sellainen strategisen tason johtoryhmä. Esimerkiksi meillä ei oteta kantaa johtoryhmässä asiakasprosessin nyansseihin.” (Haastateltava verkostosta 23.)

” [Kun on] valtakunnallisesti asetetut tavoitteet, joihin pyritään, niihin voisi rakentaa sitten alueelliset tavoitteet myös, että menisi joissakin asioissa ainakin yksiin.” (Haastateltava verkostosta 23.)

Strategisessa työskentelyssä ja tavoitteiden toteuttaminen koettiin myös haasteita. Suurempien alueiden paikallisen tasavertaisuus voi olla hankala toteuttaa ja haasteena koettiin myös johtoryhmän suuri koko strategiatyöskentelyn kannalta. Myös strategian ja konkretian välinen yhteys nähtiin selkeänä, ja ratkaisuna käytettiin mm. rakennetta, jossa TYP-johtoryhmä oli oma ylätason strateginen toimija, mutta tämän lisäksi johtaja oli luonut operatiiviselle tasolle ryhmiä, joissa edistettiin paikallista, sektorienvälistä toimintaa.

”Koko maakuntaa koskeva strateginen johtoryhmä voi olla haasteellinen, sillä silloin eri tasojen tiivis vuoropuhelu on haasteellista rakentaa.” (Haastateltava verkostosta 23.)

”[Epätarkat tavoitteet] se heijastuu myös vähän sinne asiakastyöhön.” (Haastateltava verkostosta 19.)

”...minä toivoisin, että meillä olisi semmoiset yhteiset tavoitteet, tällä hetkellä meidän tavoitteemme on aika yleisiä tai ne jäävät sille valtakunnalliselle tasolle.” (Haastateltava verkostosta 18.)

TYP-johtajalla oli myös haastattelujen perusteella mahdollisuus vaikuttaa siihen, millä tasolla johtoryhmässä päätöksiä tehtiin.

” Minkä verran se, millä tavalla johtoryhmä muotoutuu, minkä tason asioita työstetään, niin minkä verran se vaikuttaa tavoitteen asetteluun?” (Haastateltava verkostosta 23.)

” Ehkä vien sinne sitten vähän abstraktimpia asioita ja vähän rakenteellisia asioita. Ja en anna niitten puuttua siihen käytännön tekemiseen... puhutaan sitten siitä, mistä ne ehkä tietävät, niistä rakenteista ja isoista prosesseista.” (Haastateltava verkostosta 28.)

Toiminnan ja osaamisen kehittäminen

Johtoryhmän jäsenten TYP-toiminnan tuntemus vaihteli haastattelujen perusteella merkittävästi. Koettiin, että mikäli johtoryhmä olisi tiiviimpi ja sen koko pienempi, ymmärrys palvelusta ja sen tarkoituksesta olisi tarkempi. Myös viimeaikaisen vaihtuvuuden vuoksi pohdintaa käytiin uusien jäsenten perehdyttämisestä. Kuitenkin tällä hetkellä perehdytysmateriaalin laatiminen nähtiin

tarpeettomana sen vähäisen käytön vuoksi. Pehdytyksen työnjakoa pohdittaessa huomioitiin sekä johtoryhmän että taustaorganisaation vastuu toiminnasta.

”Sinällään varmasti uusien kannalta olisi todella hyvä avata, että mistä on kysymys, että uudet ylipäätään pääsevät sisään.” (Haastateltava verkostosta 23.)

”...pehdyttämisen ajattelen tulevan sieltä organisaatiosta, että minkä takia tässä ollaan ja mitkä ovat taustat ja tehtävät.” (Haastateltava verkostosta 23.)

Myös kehittämistoiminnan kannalta johtoryhmän optimaalinen koko koettiin olevan alle kymmenen. Nähtiin, että näin pystyttäisiin myös vastaamaan alueellisiin tarpeisiin paremmin. Toimintaa pidettiin jossain määrin strukturoimattomana seutukohtaisten toimintatapojen erilaisuuden vuoksi. Kehittämistoimintaa tehtiin sekä yhteisesti kehittämispäivillä tai TYP-johtajan vastuuna muun työn ohessa.

”Ei riitä, että se toimii keskuskaupungeissa, lähtökohtaisesti kaikki kunnat ovat tasavertaisia.” (Haastateltava verkostosta 23.)

”[Esihenkilö auttaa ja tukee], mihinkä suuntaan meidän pitäisi myös tätä monialaista työtä kehittää ja mihinkä suuntaan me lähdetään tätä viemään.” (Haastateltava verkostosta 19.)

Palvelun kehittämisessä nousi selkeästi esiin laajennettu johtoryhmä ja terveystalveluiden merkityksellisyys asiakasrajapinnassa. Terveystalveluiden saatavuus nousi keskusteluun toistuvasti. Nähtiin, että johtoryhmissä terveydenhuollon edustus olisi äärimmäisen tärkeä. Myös oppilaitosedustus koettiin tärkeänä laajennetussa johtoryhmässä.

” Kun siellä puhutaan tosiaan hyvinvointialueesta vain yhtenä toimijana, mutta aika monessakin kunnassa, ei vaan meillä, niin se SO- ja sitten on -TE, että ei ole mikään SOTE-palvelut vaan SO- on tuolla ja -TE on tuolla ja sitten se väli puuttuu kokonaan. Ne ovat niin erillään tai ainakin näissä isommissa kunnissa varmastikin. Sen pitäisi vielä olla, että sinne [johtoryhmään] automaattisesti kuuluu hyvinvointialueen sosiaali- ja terveystalveluista edustus. Koska ei ole yhteistä edustajaa, joka pystyisi edustamaan yksinkertaisesti näitä molempia, että se on aina jompaakumpaa.” (Haastateltava verkostosta 19.)

”...uskon, että se toimii silleen seinättömästäkin TYP, kun vaan saadaan prosessit sovittua.”
(Haastateltava verkostosta 18.)

Rakenteiden ja toiminnan kehittäminen pohditutti erityisesti tulevan TE24-muutoksen tiimoilta. Pohdittiin mahdollisia TYP-johtoryhmien muodostamisalueita joko työllisyysalueiden tai hyvinvointialueiden mukaisesti. Myös strategisen tason johtoryhmän ja operatiivisen tason työ- tai alaryhmien muodostamaa rakennetta arvioitiin helpottavan toimintaa.

”Ja sitten olisi tämmöiset oikeat seminaarityyppiset sessiot, jossa johtajat sitten olisivat paikalla. Ja he miettivät, että mitä näille pitäisi tehdä. Sitten tarvitsisin johtoryhmän alatyöryhmän, jossa olisi työllisyyspäälliköt sitten ja vastaavat hyvinvointialueelta ja Kelasta. Pitäisi jotenkin erottaa se, että johtoryhmä sitten olisi oikeasti se isojen linjojen, joka kokoontuisi tosi harvoin ja unohdettaisiin se toive siitä, että se johtaisi sitä operatiivista verkostoa.” (Haastateltava verkostosta 28.)

Valtakunnallisella tasolla kehittäminen ja toiminnan mahdollistaminen nähtiin mm. yhtenäisten mittareiden ja suositusten asettamisena. Vahvempaa tukea toivottiin sekä työ- ja elinkeinoministeriöiltä sekä sosiaali- ja terveysministeriöiltä niin, että yhteistyö myös ylimmällä tasolla olisi tiivistä. Vaikka KEHA-keskukseltakin toivottiin vahvempaa tukea, koettiin että jo nyt sen tarjoama muutosjohtamisen- ja koulutuksentuki on ollut todella hyvä uudistus. Kuitenkin pohdintaan jäi, kuinka TYP-toiminnan yhtenäisyyttä ja yhteistä päämäärää voitaisiin vahvistaa.

”[Ministeriöiltä] semmoista poikkihallinnollista yhteistyötä, mutta vielä enemmän kaipaisin erityisesti tässä tulevassa, kun hekin ovat aika omissa poteroissaan.” (Haastateltava verkostosta 19.)

”Voisiko monialainen ylipäänsä ja TYP-toiminta olla vähemmän siiloutunutta?”
(Haastateltava verkostosta 28.)

Millaista tukea TYP-johtajana toivot?

TYP-johtajat toivoivat usein ensisijaisesti tukea omalta johtoryhmältään etenkin tilanteissa, joissa oli vaikeita asioita ratkaistavissa. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin, että tuki tuli kuitenkin usein joko TYP-johtajan oman esihenkilön tai TYP-johtoryhmän puheenjohtajan kautta.

”Sitten puheenjohtajan kanssa on voitu paljon ratkaista. Yleensä puheenjohtajan kanssa on voinut olla kontaktissa, ja että mitä mieltä olet tästä.” (Haastateltava verkostosta 23.)

”...niin hän [oman organisaation esihenkilö] sitten pystyy jotenkin tuomaan semmoista tavallaan tulevaisuuden katsomista.” (Haastateltava verkostosta 19.)

Useimmiten TYP-johtajat kaipasivat etenkin johtoryhmää etenkin näkökulman tuojana ratkaistaviin haasteisiin. Johtoryhmän toivottiin näyttävän suuntaa ja työskentelevän saman suuntaisesti TYP-johtajan kanssa.

”Ja ehkä tuki, mitä toivoisin, että semmoisessa sparraajan roolia, että tuodaan yhdessä niitä haasteita esiin, kun ne ovat tavallaan niitä meidän yhteisiä haasteitamme. Eikä niin, että se on jonkun oma haaste ja sitten yksi esittäisi siihen niitä ratkaisuja. Sitten johtaja saa sitten sellaista koutsausta tai sparrausta siltä johtoryhmältä ja heitettäisi niitä ideoita. Ja jotenkin semmoista yhteen hiileen puhaltamista, että se olisi oikeasti tällainen toimiva verkosto ja toimiva rakenne.” (Haastateltava verkostosta 19.)

”...semmoista yhteistä työskentelyä, missä sitten kun lähdetään TYP-johtoryhmän jälkeen omille tahoilleen, jokaisella ehkä tiettyjä sovittuja toimeksiantoja, mitä edistetään ja sitten tullaan takaisin taas yhteiseen pöytään.” (Haastateltava verkostosta 19.)

Aina johtoryhmätyöskentely ei kuitenkaan näyttäytynyt onnistuneelta. Haasteena näyttäytyi mm. sektorikohtaiset haasteet, kun prosessit olivat kesken taustaorganisaatiossa. Myös TYP-johtoryhmän nimellinen rooli haastoi johtajan työtä, kun tavoitteellista työskentelyä ei saatu käyntiin.

”...minä toivoisin, että meidän johtoryhmämme tukisi sitä minun TYP-johtajuuttani, tällä hetkellä se on se johtoryhmän tuki tosi olematonta.” (Haastateltava verkostosta 18.)

Valtakunnallisesti TYP-johtajat toivoivat tukea ohjausryhmän tavoitteiden asettamisen ja seurantatyökalujen kautta. Mittareiden ja yhteisten suositusten nähtiin tekevän palvelusta tasavertaisempaa koko Suomessa ja auttavan tavoitteiden saavuttamisessa ja tulosten vertailussa.

”Eli tuki siitä rakenteista, asiakastyönlomakkeet yhteneväisesti, jolloin lähtökohtaisesti asiakasprosessista olisi saatu samaan suuntainen. Ja sitten sitä ne lomakkeet, mitä käytetään asiakastyössä, olisi tukenut sitä, että ne olisi kaikilla ollut samantyyppiset, niin silloin tähän olisi pystynyt ehkä asettamaan tähän monialaiseen työhön laajemmin semmoiseen yhteneväisiä tavoitteita.” (Haastateltava verkostosta 23.)

”[Valtakunnalliset tavoitteet] Se antaa semmoiset suuntaviivat siihen toimintaan ja siihen toiminnanohjaukseen.” (Haastateltava verkostosta 19.)

Ohjausryhmän rooli tulee muuttumaan jossain määrin tulevan TE24-muutoksen myötä, mutta siltä olisi toivottu etenkin vahvempaa vuoropuhelua ja tiedonkulkua eri alueiden kanssa.

Muut huomioitavat asiat

Haastattelussa nousi myös huomioitavia tekijöitä, jotka eivät suoranaisesti kuuluneet yllä oleviin kategorioihin, mutta ovat merkittävä osa johtoryhmätoimintaa. Yksi merkittävimmistä keskusteluissa noussut aihe oli johtoryhmän ja TYP-johtajan roolit. Johtajan roolit vaihtelivat johtoryhmää ja sen toimintaa vahvasti ohjaavasta johtajasta hyvin nimelliseen johtajuuteen, jolloin roolia kuvattiin olemattomana. Jollain tavalla TYP-johtajan rooli koettiin toisaalta annettuna, toisaalta itse luotuna.

”Se oli tällainen valmis rooli mihinkä sitten hyppäsin mukaan.” (Haastateltava verkostosta 19.)

”Ja yleinen rooli on, että aika pitkälle minä kerron johtoryhmälle, että mitä TYP-verkostolle kuuluu, mitkä siellä olisivat olennaisia asioita ja mistä pitäisi keskustella. Aika vähän sieltä johtoryhmältä tulee sellaista aloitteellisuutta, että puhutaanpa tästä tai miten tämä asia toimii.” (Haastateltava verkostosta 28.)

Johtoryhmässä tärkeimpänä pidettiin sitä, että johtoryhmän jäsenet ymmärtäisivät myös oman roolinsa toiminnassa. Johtoryhmässä koettiin tärkeäksi myös tasa-arvoisuus jäsenten välillä asemasta huolimatta. Vaikka toisaalta kaivattiin jäsenten aktiivisempaa osallistumista ja vahvempaa sitoutumista, myös inhimillistä ymmärrystä löytyi jäsenille, joiden varsinainen työnsisältö ei ole työllisyyden hoidon parissa. Koettiin, että sitoutuminen voi olla haastavaa, kun

TYP-johtoryhmätoiminta on vain pieni murunen muiden velvollisuuksien ja tehtäväkuvien sisällä. Toisaalta myös toivottiin, että johtoryhmän jäsenet ymmärtäisivät johtoryhmätyöskentelyn merkityksen asiakkaille, vaikka toiminta onkin suuressa kuvassa marginaalista.

”... että kun monesti ne samat henkilöt, jotka on nimetty johtoryhmiin on nimetty moneen muuhunkin johtoryhmään. Mitä on sitten relevanttia odottaa henkilöiltä, joilla on sen 17 johtoryhmä.” (Haastateltava verkostosta 23.)

”Nähtäisiin jotenkin arvokkaana se työ ja siihen panostettaisiin.” (Haastateltava verkostosta 19.)

Verkostomaisen työskentelyn merkitys huomioitiin, vaikka TYP-toiminta ei suoraan perinteisiin verkostoteorioihin istukaan. Verkostotoiminnan vapaaehtoisuus koettiin ristiriitaisena lakisääteisyyden kanssa ja laki myös liian määrittävänä.

”Jotenkin minusta on hirveän hassua, että meillä tälle toiminnalle oma laki ja omat johtoryhmät. Omat verkostot määrätään, jopa että pitää olla joku johtajatyypinen henkilö. Eikö tämä voisi olla joku pykälä jossain JTYPL:issä, että tämmöistäkin monialaista pitää tehdä? Tietenkin musta tässä on hirveän paljon tällaista ympärillä olevaa rakennetta tähän TYP-toimintaan. Kun välillä on semmoinen, eikö nyt voi ihan normaalisti vaan tehdä monialaisesti, että tarvitseeko näitä lakeja niin hirveästi olla ja näitä rakenteita määrätty.” (Haastateltava verkostosta 28.)

Merkittävänä tekijänä TYP-johtoryhmien työskentelyssä nähtiin myös alueellisuuden merkitys. Kaikki 31 aluetta voivat toimia ihan omalla tyylillään, mikä näkyy johtoryhmien toiminnassa. Tämän lisäksi naapurikuntien erot yhden johtoryhmän alueella voivat olla hyvinkin merkittävät. Myös palveluiden tasapuolinen saatavuus eri alueiden välillä pohditutti.

”Kun puhutaan monialaisesta yhteistyöstä, niin se on vallan monialainen ja sitten kun se vielä toteutetaan näin vallan monialaisesti, niin tässä niin nämä seikat näkyvät.” (Haastateltava verkostosta 23.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että jos alueet eivät jo olleet ottaneet käyttöön laajennettua johtoryhmää, sitä oli kuitenkin harkittu tai sen toteuttaminen oli lähitulevaisuudessa todennäköistä. Etenkin koettiin, että johtoryhmissä tulisi olla terveydenhuollon edustaja hyvinvointialueelta sosiaalityön lisäksi. Myös oppilaitosedustus koettiin tarpeellisena.

”Terveydenhuollon edustus meiltä puuttuu kokonaan, vaikka olisi aika iso ja olennainen osa.”
(Haastateltava verkostosta 18.)

Toimintaympäristössä tapahtuneet ja tulossa olevat muutokset pohdituttivat luonnollisesti. Hyvinvointialueiden muodostuminen on ollut osittain kesken, ja se on näyttäytynyt TYP-johtoryhmissä mm. huomattavana jäsenten vaihtumisena. Tämän lisäksi pohdittiin, kuinka TYP-työskentely johtoryhmissä ja asiakasrajapinnassa muuttuu vuoden 2025 alussa lain ja asetusten muuttuessa ja uusien työllisyysalueiden muodostuessa. KEHA-keskuksen monialaisten palveluiden tukitiimin merkitys huomioitiin tulevassa muutoksessa luottavaisin mielin.

”Alueellisten johtoryhmien muodostuminen vaikuttaa tulevaisuuteen merkittävästi. Mutta miten, sitä ei vielä osata sanoa.” (Haastateltava verkostosta 28.)

”(KEHA) varmaan he aika ketterästi myös pystyvät siihen muotoilemaan sitten sitä tukea.”
(Haastateltava verkostosta 19.)

6.3 Johtopäätökset

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, mitkä ovat johtoryhmien hyvin toimivat käytänteet. Kyselyn perusteella voidaan todeta, että tutkimukseen valitut johtoryhmätoiminnan tarkastelukohteet (vuorovaikutus, johtoryhmätyöskentely, pelisäännöt ja kokouskäytännöt, päätöksenteko sekä strategia) toteutuivat vastaajien mukaan vähintäänkin melko hyvin. Tutkimuksessa kartoitettiin TYP-johtoryhmien kokemusta toiminnan hyvistä käytänteistä määrällisellä kyselyllä ja kokemuksia toiminnan onnistumisesta arvioitiin Likert-asteikolla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei kehittämiskohteita olisi, nämä tulivat näkyväksi etenkin avoimen kysymyksen vastausten kautta.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, miten toimintaa olisi hyvä kehittää. Kyselyn avoimessa kysymyksessä kartoitettiin johtoryhmien kehittämisen kohteita. Aineistolähtöisen analyysin perusteella toiminnassa löytyy haastavia ja kehitettäviä tekijöitä. Haasteita johtoryhmätyöskentelyssä koettiin mm. vuorovaikutuksen, jäsenten sitoutumisen, osaamisvajeen ja alueellisen tasa-arvon tiimoilta. Erityisesti kehittämisen kohteeksi nousi mm. vuorovaikutus, tavoitteiden asettaminen, johtoryhmän kokoonpano, toiminnan kehittäminen ja vaikuttavuuden seuranta.

Tutkimuksen toisessa osassa, puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kartoitettiin neljän TYP-johtajan näkemyksiä johtoryhmätoiminnan sujuvuudesta. Haastattelussa etsittiin vastausta kolmanteen tutkimuskysymykseen, millaista tukea TYP-johtaja toivoivat, jotta voisivat menestyksekkäästi hoitaa tointa. Johtajien vastauksissa korostui ensinnäkin alueellinen moninaisuus. Johtoryhmien koko, kokoonpano ja toimintatavat vaihtelivat suuresti eri alueiden välillä. Lisäksi käytänteet toteutuivat hyvin vaihtelevasti. TYP-johtajien haastatteluista kävi ilmi, että jäsenten sitoutumattomuus toimintaan ja strategia työskentely haastoi toimintaa ehkä merkittävimmin.

TYP-johtajat kokivat tarvitsevänsä tukea työhönsä, ja erityisesti toivoivat sitä saavansa omalta johtoryhmältään. Etenkin päätöksenteontuki ja asioiden monipuolinen käsittely keskusteluissa koettiin tarpeelliseksi. Tämän lisäksi kaivattiin ajantasaisista tiedosta eri sektoreilta, jotta parhaat mahdolliset päätökset voidaan tehdä. Tämä toteutui vaihtelevasti. Lisäksi tukea kaivattiin etenkin omalta johtoryhmältä mutta myös tukea rakenteiden ja yleisten tavoitteiden myötä ministeriöiltä ja KEHA-keskukselta. Ministeriön antamat suositukset ja tavoitteet koettiin keskeisenä työvälineenä ohjaamassa toiminnan organisointia paikallistasolla, minkä ajateltiin myös yhtenäistävän valtakunnallista palvelua tasa-arvoisemmaksi.

7 Pohdintaa

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää TYP-johtoryhmien hyvin toimivia käytänteitä ja kehittämisen kohteita sekä kuvata TYP-johtajien tuen tarvetta. Monimenetelmä tutkimuksen ensimmäisessä osassa kartoitettiin johtoryhmien ja johtajien näkemystä onnistuneesta johtoryhmätyöskentelystä. Toisessa osassa haastateltiin johtajia, kuinka hyvin

johtoryhmätyöskentely toteutui heidän kokemuksensa mukaan ja millaista tukea he tarvitsisivat, jotta voisivat hoitaa tehtävänsä mahdollisimman hyvin ja tuloksekkaasti. Tutkimuksen aineisto kerättiin marraskuun 2023 helmikuun 2024 välisenä aikana. Webropol-kyselyyn vastasi 70 vastaajaa yli 250:stä ja neljä TYP-johtajaa haastateltiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna videoneuvotteluvälitteisesti. Tutkimuksen tulokset analysoitiin kaksivaiheisesti, ensin kysely, jonka kautta nousseista teemoista haastattelun teemat valittiin. Haastattelu taas analysoitiin kyselyssä käytettyjen johtoryhmän toiminnan osa-alueiden mukaan teorialähtöisesti. Näin aineistojen välille syntyi vahva vuorovaikutus.

Kyselyyn vastanneista 1–2 vuotta toiminnassa olleiden vastaajien osuus oli yhteensä 40 %. Tämä selittynee kuntakokeilujen ja hyvinvointialueiden toiminnan alkamisella, joka on voinut vaikuttaa johtoryhmien kokoonpanoihin. Vastaajista 73 % kotiorganisaatio oli kunta. Hyvinvointialueiden, TE-toimistojen ja Kela-taustaisten vähäinen osuus johtunee osittain siitä, että sama edustaja voi olla useammassa johtoryhmässä, minkä lisäksi johtoryhmien kokoonpano on kuntapainotteinen. Kuitenkin muiden kuin kuntataustaisten vastaajien vähäinen määrä oli merkille pistävää.

Yleisesti tarkastellen kyselyn Likert-asteikon väittämien mukaan TYP-johtoryhmien toiminta näyttäytyi keskimääräisesti toimivana ja onnistuneena. Negatiivisia ääripäitä tai en osaa sanoa - vastauksia oli vähän, joten voidaan olettaa, että toiminta toteutui aineiston keräämisen aikaan vähintäänkin kohtuullisesti. Vastauksia tarkastellessa oli myös huomioitavaa, ettei kukaan vastaajista ollut arvioinut kaikkia teemoja täysin toimimattomaksi. Tästä voidaan päätellä, että on olemassa yksittäisiä johtoryhmäkohtaisia haasteita ja kehittämisen kohteita, mutta moni asia toimii johtoryhmissä hyvin. Kuitenkin avoimien kysymysten yksi suurimmista pääluokista oli toiminnan haasteet. Tämän vuoksi olisi tärkeää pohtia jokaisen johtoryhmän kehittämistarpeita tapauskohtaisesti.

Kyselyn väittämistä suurin osa toteutui vähintäänkin hyvin (keskiarvo 4,0 tai enemmän).

Johtoryhmän toiminnan teemoista kehitettävänä (keskiarvo alle 4,0) näkyivät mm.

puheenvuorojen jakaantuminen ja päätöksentekoa edeltävä monipuolinen keskustelu.

Vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä johtoryhmän ja verkoston toimimisen ehdoista. On todettu, että mikäli jäsenet tuntevat toisensa paremmin, se lisää luottamusta ja sitä kautta vuorovaikutuksesta tulee laadukkaampaa, kun useampi uskaltaa tuoda näkemyksiään keskusteluun. Luottamus ja tuttuus myös lisää toimintaan sitoutumista. (Järvensivu 2019, 60–62.)

Myös TYP-johtajat kaipasivat monipuolisempaa vuorovaikutusta, jota he omassa roolissaan

pystyivät jossain määrin myös aktivoimaan. Toistuvasti haastatteluissa palattiin myös johtoryhmien kokoon. Suurempien johtoryhmien koettiin olevan haaste monipuolisen ja laadukkaan vuorovaikutuksen syntymiseksi.

Määrällisessä osuudessa kysyttäessä motivoituneisuutta toimintaan, keskiarvoksi saatiin 4,1 ja sitoutuneisuuden 4,4. Luvut osoittavat, että vastanneet henkilöt ovat sekä sitoutuneita että motivoituneita toimintaan. Kuitenkin TYP-johtajien haastatteluista kävi ilmi, että osalla johtoryhmän jäsenistä osallistuminen oli hyvin edustuksellista. Haastatteluissa näyttäytyi, että vastuu toiminnasta siirrettiin helposti TYP-johtajalle, eivätkä he saaneet johtoryhmältä sitä tukea, mitä olisivat toivoneet. Tämän kaltaiset haasteet näyttäytyvät myös aiemmassa tutkimuksessa (Määttä ym. 2019, 97). Tästä on perusteltua päätellä, että ne henkilöt, jotka eivät ole kovinkaan sitoutuneita tai motivoituneita toimintaan, ovat myös jättäneet vastaamatta kyselyyn.

Määttä ja kumppanit (2019, 97–98) toteavat artikkelissaan, että johtoryhmät harvoin pystyivät tarjoamaan kokonaisvaltaista, sektorirajat ylittävää tukea TYP-johtajille. Sekä artikkelissa että tutkimuksen haastatteluissa käy ilmi, että TYP-johtajat harvoin kokivat saavansa toivomaansa yhdessä ideoivaa ja eri näkökulmia tuovaa tukea. Kyselyssä kysyttiin yleisellä tasolla, oliko johtoryhmän rooli ja tehtävät selkeitä vastaajille. Vastaajista 87 % mielestä toiminnan periaatteet olivat vähintäänkin jossain määrin tuttuja. Kuitenkin TYP-johtajien kokemus ja aikaisempi tutkimus osoitti, että johtoryhmien yksi tärkeimmistä tehtävistä, toimia johtajan tukena, ei kuitenkaan aivan toteudu toivotussa mittakaavassa. Tässä tapauksessa tutkija olisi voinut kysymyksenasettelulla tarkentaa johtoryhmän tehtäviä, sillä nyt kysymys oli laadittu hyvin yleiselle tasolle. Avoimella kysymyksellä tai useammalla väittämällä olisi saatu tarkemmin selville se, miten johtoryhmän jäsenet todella kokevat tukevansa TYP-johtajaansa.

Osaamisen ja toiminnan kehittäminen on tärkeä osa johtoryhmätyöskentelyä, jotta se pystyy työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti. Se onnistuu vain oman toiminnan arvioinnin kautta. (Mansukoski ym. 2008, 32) Osaamisen kehittämisen kohteina johtoryhmän jäsenten kyselyssä korostuivat erityisesti juridinen ja strateginen osaaminen. Haastatteluissa taas toivottiin TYP-työn substanssiosaamisen ymmärrystä. Lisäksi johtoryhmän kyselyyn vastanneista 31 % koki, ettei ollut saanut riittävää perehdytystä tehtävään. Vaikka voidaan olettaa, että kyselyyn vastanneet ovat aktiivisia johtoryhmän jäseniä, johtoryhmien jäsenten potentiaali jää hyödyntämättä, mikäli oma rooli ja tehtävät ovat epäselviä. Oman ja johtoryhmän roolin

hahmottaminen onnistuu tiedollista osaamista lisäämällä. Kuten Luomakin (2021, 20) toteaa, johtoryhmätyöskentely on osaamista, jota voi kehittää niin yksilö- kuin ryhmätasollakin.

Kyselyn luotettavuutta arvioitaessa otettiin huomioon vastaamatta jättäneiden osuus, eli kato. Vaikka KEHA-keskuksen monialaisten palveluiden tukitiimiltä saatiin apua kyselyn levittämisessä, jäi vastausprosentti alhaiseksi. Tarkkaa kato-osuutta on hankala määritellä, koska johtoryhmien jäsenten lukumäärä ei ole tarkasti tiedossa, sillä kuntakokeilujen kautta toteutettava TYP-työ voi vaikuttaa johtoryhmien jäsenten määrään. Kuitenkin voidaan olettaa, että selvästi alle 30 % johtoryhmän jäsenistä vastasi kyselyyn. Siksi kysely antaa hyvin kapean kuvan toiminnasta, eikä sen perusteella voida tehdä luotettavia johtopäätöksiä johtoryhmän jäsenten kokemuksista. Haastatteluissa taas on löydettävissä paljon yhtymäkohtia aiemman tutkimuksen kanssa, joten haastatteluja voidaan pitää hyvinkin luotettavina.

Tutkimuskysymyksistä ensimmäiseen, eli mitkä ovat johtoryhmätoiminnan toimivat käytännöt, ei siis voitu saada luotettavaa vastausta. Kyselyn perusteella voisi olettaa, että johtoryhmätyöskentely toimii hyvin kaikilla sen osa-alueilla ja toiminnassa ei juurikaan ole kehitettävää. Alhaisen vastausprosentin sekä haastattelujen antaman lisätiedon perusteella kuitenkin kyselyn tuloksia ei voi pitää täysin luotettavana. Kyselyn vastausten ja haastattelujen välillä oli selkeä ristiriita, ja aiempaan tutkimukseen perustuen se on ratkaistavissa haastatteluaineiston hyväksi. Toiseen tutkimuskysymykseen, eli miten toimintaa olisi syytä kehittää, kuitenkin saatiin avoimien vastausten kautta hyviä ideoita ja toiveita siitä, miten toimintaa olisi syytä kehittää arjen käytännönjohtoryhmätyöskentelystä suurempiin kokonaisuuksiin. Etenkin johtoryhmän toiminnan perustehtävien kirkastaminen ja sitä kautta tavoitteellinen strategiatyöskentely koettiin tärkeänä.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli TYP-johtajien toivoma tuki. Tällä kysymyksellä oli tarkoitus kartoittaa, millaista tukea johtajat kaipaavat, jotta toiminta olisi tuloksellista. Toiminnan tukea arvioitiin kahdella tasolla, oman johtoryhmän tuki ja toisaalta valtakunnallinen ohjaus. Valtakunnallisella tasolla toivottiin vahvempaa ohjausta, tarkempia tavoitteita sekä seurannan työkaluja, jota kautta alueellista toimintaa olisi helpompi organisoida ja tehdä vertailuja. Omalta johtoryhmältä kaivattiin ennen kaikkea tukea ja ideointiapua haastavissa tilanteissa, yhteisen päämäärän aktiivista tavoittelua ja suunnan näyttämistä. Tämän suuntaisia tuloksia on saatu myös aiemmassa tutkimuksessa (Määttä ym. 2019, 97–98). Verrattuna aiempaan tilanteeseen, muutosta on tullut, sillä KEHA-keskuksen monialaisten palveluiden tukitiimi on aloittanut

toimintansa syksyllä 2021 ja sillä on mahdollisuus tarjota TYP-johtamiseen liittyvää, mm. tiedollista tukea.

Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus varmistettiin hyvää tieteellistä käytäntöä ja hyviä tieteellisiä menettelytapoja noudattaen koko tutkimuksen ajan noudattaen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa (2023) ohjeistusta. Tutkimuksen eettisyys oli koko tutkimuksen ajan mukana kulkeva ja se läpäisi kaikki tutkimuksen suunnittelusta aineistokeruuseen ja raportointiin. Tärkeänä kyselyä ja haastattelua toteutettaessa oli osallistujien itsemääräämisoikeus, kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastatteluihin valittiin vain niitä, jotka olivat ilmoittaneet halukkuutensa. Kyselyn saatekirjeessä (Liite 1.) kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, kuka vastaa tutkimuksesta sekä mistä on mahdollisuus saada tietoa mahdollisiin lisäkysymyksiin. (Kuula 2008, 61–65.)

Haitallisia seurauksia kyselyyn osallistuvilla olisi voinut koitua ainoastaan, mikäli yhteystietoja olisi käsitelty väärin aineistoa tallennettaessa myöhempää käyttöä varten. Jotta näin ei käynyt, vastauksia ja yhteystietoja ei yhdistetty tai syntynyttä rekisteriä annettu ulkopuolisille. Lisäksi rekisteri hävitettiin, kun tutkimus oli päättynyt. Tämän lisäksi yksityisyys varmistettiin poistamalla raportista mahdolliset tunnisteet sekä TYP-johtoryhmiin, henkilöihin tai taustaorganisaatioihin ja varmistettiin luottamuksellinen aineiston käsittely ja tietosuojan toteutuminen. (Kuula 2008, 61–65.)

Kyselyssä oli myös tärkeää mitata sitä, mitä halutaan tietää. Jotta käsitteet olisivat olleet mahdollisimman selkeät, kyselylomakkeessa oli termejä selittäviä tekstilaatikoita (Liite 2.), joilla varmistettiin asiayhteyksien ymmärtäminen. Haastatteluissa tutkimuksen tekijältä pystyi tarkentamaan teemaa tai kysymyksiä, mikäli epäselvyyttä olisi ollut. Tutkimuksen onnistumista oli myös tärkeä arvioida jälkeen päin ja nostaa esiin mahdolliset tuloksiin vaikuttaneet tekijät. (Vilkkä 2007, 149–150.) Jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman luotettavia, kyselylomake laadittiin huolellisesti ja kysymysten asettelu haastattelussa harkittiin tarkasti. Kysymykset eivät olleet johdattelevia ja niissä keskityttiin oleelliseen. Turhia kysymyksiä pyrittiin välttämään kuitenkin niin, että kaikki tarvittava kysyttiin. Kaikissa kysymyksissä oli perustana tutkimuskysymykset ja -tavoitteet. (Valli 2018, 93.)

Myös aineiston tuloksia ja johtopäätöksiä raportoidessa otettiin huomioon henkilöiden ja alueiden tunnistettavuus. Analyysissä käytettiin sellaisia menetelmiä, joita ei voida yhdistää tiettyihin henkilöihin, alueisiin tai taustaorganisaatioihin. Kyselyaineistosta poistettiin alueellinen tunniste ja sille annettiin sen sijaan satunnaisnumero. Haastattelujen aineistosta poistettiin tunnisteet myös johtoryhmän ja TYP-organisaation alueellisista rakenteista, joista olisi ollut mahdollisuus tunnistaa alueen kautta myös haastateltavan henkilöllisyys. (Kuula 2008, 214.) Tunnisteeton aineisto arkistoiitiin KEHA-keskuksessa organisaation käytänteiden mukaan. Näin varmistettiin tutkimukseen osallistujien anonymiteetti tutkimuksen jokaisessa vaiheessa.

Tutkijan tausta oli myös huomioitava, sillä tutkimuksen tekijä on toiminut TE-hallinnossa asiantuntijana. Tämän vuoksi tutkimuksen tuloksien raportoinnissa käytettiin erityistä huolellisuutta, jotta tutkimusten osallistuneiden oma ääni pääsisi kuuluviin ilman tutkijan tulkintaa. Mahdollinen puolueellisuuden haaste tutkimuksessa ratkaistiin tiiviillä yhteistyöllä työnantajatahon kanssa. Tämän lisäksi tutkija on reflektoinut raportointiaan läpi tutkimusprosessin.

Jatkotutkimusaiheet

TYP-johtajien näkemyksiä on tutkittu Suomessa kattavasti ja tutkimuksissa on saatu samankaltaisia tuloksia, mikä lisää tämänkin tutkimuksesta uskottavaa. Olisikin mielenkiintoista syventää tutkimusta käsittelemään koko johtoryhmiä ja voisiko se tuoda jotain uutta tutkimukseen. Kuten Määttä ja kumppanit (2019, 96) toteavat, johtoryhmä on toimintavaltaansa nähden alihyödynnetty voimavara. Mielenkiintoisia jatkotutkimuksen kohteita voisi olla myös yksittäiset johtoryhmätyöskentelyn teemat, kuten vuorovaikutus, roolit, strateginen johtaminen tai päätöksenteko. Lisäksi tutkimuksellista kehittämistoimintaa on syytä jatkaa monipuolisesti, että johtoryhmien toiminta olisi mahdollisimman tuloksellista ja siten myös koko palvelua eteenpäin vievää. Kuitenkin johtoryhmätyöskentelyä tutkittaessa olisi tärkeää määritellä vieläkin tarkemmin TYP-johtoryhmän viitekehys sen omat ominaispiirteet, kuten lakisääteisyys ja verkostomaisuus, huomioon ottaen.

Vaikka kyselyssä ei saavutettu toivottua kattavuutta, kuitenkin johtoryhmien toiminnan tutkimukselle on perustelunsa. Toimiva johtoryhmä on luovasti työskentelevä osaamistiimi, jossa parhaimmillaan pystytään synergiseen ongelmanratkaisuun ja lisäarvon tuottamiseen. Kun panostetaan johtoryhmätyöskentelyyn ja sen kehittämiseen, voidaan parantaa julkisen johtamisen

laatua, kun toiminnasta tulee vaikuttavampaa ja kustannustehokkaampaa. (Mansukoski ym. 2008, 262–264.) Tämä on tärkeää myös vastuullisuuden näkökulmasta. On myös oleellista, että kehittämisen tukena käytetään tietoon perustuvaa päätöksentekoa ja luodaan selkeitä ja tehokkaita prosesseja.

Työllistymistä edistävän yhteispalvelun tiimoilta löytyy myös johtamisen ulkopuolelta tutkimusaiheita, joita olisi syytä kartoittaa. Vaikuttavuuden arviointi voi olla haastavaa kompleksisen monitoimijuuden vuoksi, mutta jonkinlainen vaikutusten ja hyötyjen arviointi olisi paikallaan. Myös asiakkuuksiin liittyviä prosesseja olisi tärkeää tarkastella valtakunnallisella tasolla, jotta yhtenäiset palveluprosessit olisivat mahdollisia. Tämä myös helpottaisi yhteisten mittareiden luomista. Tämän lisäksi lakisääteisten palveluiden saavutettavuuden haasteita olisi syytä kartoittaa ja pyrkiä korjaamaan. Etenkin asiakasprosesseihin liittyvissä kehityshankkeissa tiivis yhteistyö asiakasrajapinnan kanssa olisi tärkeää.

Kehittämiskohteita ja -ehdotuksia

Helppoja yksittäisiä kehittämisen kohteena näyttäytyy johtoryhmätyöskentelyä helpottavat teoriasta nousevat työvälineet kuten esimerkiksi yhteiset pelisäännöt ja vuosikello, jossa toiminnalle luodaan kehikkoa. Tämän kaltaiset yhdessä laaditut dokumentit olisivat myös uusien jäsenien perehtymisen tukena. Uusien johtoryhmäjäsenten merkittävä määrä kyselyssä, osoitti myös sen, että perehdyttämiseen kannattaa panostaa. Tämä tarkoittaisi sitä, että perehdyttämistä tulisi sopia, mitkä ovat jäsenen taustaorganisaation ja mitkä ovat TYP-johtoryhmien vastuita. Esimerkkinä voitaisiin mainita, että mm. tiedon tuominen johtoryhmään olisivat taustaorganisaation vastuulla ja kokouskäytännöt ja johtoryhmätyöskentelyn yksityiskohdat olisivat johtoryhmän tai TYP-johtajan vastuulla.

Johtoryhmien toiminnan kehittäminen on yksi sen tehtävistä, mutta sitä ei tarvitse tehdä yksin. Myös ulkopuolinen tuki on syytä huomioida toiminnan tehostamisessa, tässä KEHA-keskuksen monialaisten palveluiden tukitiimillä voi olla merkittävä rooli. Yksi näistä on sekä kyselyn että haastattelun perusteella on osaamisen varmistaminen. Osaaminen voi liittyä johtoryhmätoimintaan, juridiseen tai substanssiosaamiseen, mutta tärkeintä olisi, että johtoryhmän kaikille jäsenille olisi tarjolla riittävä tieto ja tuki toimiakseen johtoryhmän jäsenenä tuloksettaasti TYP-johtajan tukena. Johtoryhmätoiminnan ja jäsenen roolin kirkastaminen olisi tärkeää, jotta jäsenille olisi selkeää, mihin suuntaan ollaan työskentelemässä ja mitä osallistujalta

vaaditaan. Etenkin tavoitteellisen strategiatyöskentelyn juurruttaminen kaikkiin johtoryhmiin olisi tärkeää.

Koska alueelliset erot johtoryhmien toiminnan organisoitumisessa ovat merkittäviä, olisi tärkeää, kehitystyötä lähdetään tekemään alueellisen tarpeen ja ominaispiirteiden mukaan. TYP-johtoryhmien ainutlaatuisuus on otettava huomioon ja toiminnan tunteminen on tässä avainasemassa. Koutsaus tai muu kohdennettu valmennustyyppinen tuki johtoryhmille helpottaisi haasteista eteenpäin pääsemisessä ja auttaisi johtoryhmää kehittymään. Valmentavalla otteella toimiessa myös alueellisuus voitaisiin ottaa huomioon yleisiä malleja paremmin.

Moniorganisatorisissa ryhmissä voi viedä aikaa yhteisen kielen ja yhteisten näkökulmien löytämiseen (Rannisto & Tuurnas 2015, 277). Tämän vuoksi on annettava aikaa ja nähtävä vaivaa, jotta yhteinen kieli ja vuorovaikutus löytyy.

TYP-toiminnan toimeenpano on muodostunut pitkälti alhaalta ylöspäin, minkä vuoksi alueelliset erot voivat olla merkittäviä. (Saikku 2022, 200.) Kuitenkin toimintatapoja yhtenäistämällä myös tarvittavien mittarien ja vaikuttavuuden mittaaminen olisi tulevaisuudessa helpompaa, sillä toiminnan vaikuttavuus on yksi merkittävästä lähitulevaisuuden kehittämistarpeista. Johtamista ja johtoryhmätyötä kehittämällä voidaan vaikuttaa myönteisesti myös asiakasrajapintaan, mutta asiakkuusprosessien tulisi olla myös osa toiminnon laajamittaista kehittämistä. TYP-toimintaan liittyy vahvasti asiakastarpeiden ratkaiseminen moniammatillisella yhteistyöllä, jossa asiakkaan ääni tulee kuuluviin.

Aikalaiskeskustelu

Tällä hetkellä työ- ja elinkeinopalveluiden siirtyminen valtiolta työllisyysalueille 2025 vuoden alusta lienee merkittävin tuleva tapahtuma työllistämistä edistävän monialaisen yhteispalvelun toimintaympäristössä. Hyvinvointialueiden käynnistyminen oli jo merkittävä mullistus ja heikossa työllistymisasemassa olevien palveluita on pyritty turvaamaan, vaikka alueellisia eroja toiminnassa kuitenkin löytyy. Osatyökykyisyys ja työttömyys nousee keskusteluun, etenkin talouden matalasuhdanteiden aikaan. Työn merkitys on kuitenkin muutakin kuin kansantaloudellinen, sen vaikutus yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja kiinnittymiseen yhteiskuntaan on merkittävä. (Saikku, Joensuu, Männistö-Inkinen & Poutanen 2023, 10.)

Julkisessa keskustelussa työttömyydestä keskustellaan yhä enenevässä määrin tavalla, joka antaa ymmärtää, että työttömyys on yksilön oma vika. Suomalaisessa kulttuurissa elää vahvana työn tekemisen eetos. Yksilön arvo mitataan sitä kautta, miten hyödyllinen hän on yhteiskunnalle.

Kuitenkin työttömyys on vain harvoin yksilön oma vika. Talouden suhdanteet muuttuvat, ikäsyrintä ja muut elämänhistoriaan liittyvät tekijät vaikuttavat merkittävästi työuran eri vaiheissa. Työttömyys aiheuttaa yksilölle niin taloudellisia haasteita kuin haavoittaa minäkuva, identiteettiä ja sosiaalisia suhteita. Pitkittyvä työttömyys aiheuttaa kelpaamattomuuden kokemuksia. (Kivelä 2023)

Työelämän jatkuva muutos ja työtehtävien koulutusvaatimukset haastavat työelämään liittymistä. Osatyökykyisyyteen ja pitkäaikaistyöttömyyteen liittyy usein monimutkaisia ja toisiinsa nivoutuvia ongelmia, joista terveydentilan haasteet ja työkykyyn liittyvät ongelmat ovat yleisimpiä. (Saikku ym. 2023, 10.) TYP-toiminnalla pyritään vastaamaan näihin tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Tutkimuksen molemmissa osissa nousi selkeänä kehittämisen kohteena oikeiden henkilöiden jäsenyydet johtoryhmässä. TYP-johtoryhmiä muodostetaan taas 2025 vuoden alussa taas uudeksi kolmevuotiskaudeksi (L 1389/2022, 2 §). Olisikin tärkeää tarkastella, onko alueilla mahdollisuus saada mm. terveydenhuollon edustusta nyt alkavaan kauteen, sillä sen tarve on ilmeinen.

TYP-toiminnan johtajuutta onkin tutkittu jo paljon, ja tutkimukset antavat luotettavan kuvan toiminnan haasteista. Olisikin koko toimintamallin etu, että näihin haasteisiin tartuttaisiin ja ryhdyttäisiin aktiiviseen ja monipuoliseen kehittämistyöhön yli hallintorajojen. Monilaisten palveluiden tuki pystyy omalta osaltaan tarjoamaan tukea TYP-johdolle ja verkostolle, mutta myös asiakasrajapinnan näkemys on tärkeä. Tehokkaat ja toimivat palvelut ovat sekä yksilön että yhteiskunnan etu.

Tutkimuksen loppuyhteenveto

Tehty tutkimus on pyrkinyt avaamaan TYP-johtoryhmien toimintaa. Vaikka monimenetelmätutkimuksen määrällinen kysely ei tavoittanutkaan riittävää määrää johtoryhmän jäseniä ollakseen tieteellisesti luotettava, tutkimus on muuten tehty tieteen hyvien tapojen mukaisesti ja eettisiä ohjeistusta noudattaen. Tutkimuksessa onnistuttiinkin luomaan teoreettinen viitekehys ja toteuttamaan tutkimuksellinen osuus erinomaisesti, kuitenkin tiiviimpi rajaaminen olisi voinut tuoda tutkimukseen syvyyttä. Vaikka tutkimuksen merkityksellisyyden painoarvo muuttuikin ratkaisevasti kyselyn vähäisen osallistujien vuoksi, tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset olivat kuitenkin asianmukaisia. Haastattelujen tulosten saman suuntaisuus aiemman tutkimuksen kautta toi sille lisäuskottavuutta.

Rajaamisesta olisi ollut hyötyä teoreettisen viitekehyksen lisäksi myös aineistoa kerätessä. Koska kysely oli laaja ja haastatteluissa paljon materiaalia, oli jotain rajattava myös ulkopuolelle.

Aineiston analyysissä olisi ollut hyödyksi se, että aineisto olisi kerätty vielä tiiviimmällä kyselyllä, jolloin osa-alueisiin olisi voitu paneutua syvemmin. Toisaalta halutun yleiskatsauksen luominen johtoryhmätoimintaan puoltaa useamman teeman käsittelyä ja kirkastaa jatkotutkimuksen aiheita, joten monitieteellinen toiminnan tarkastelu on myös perusteltua. Jotta saadaan kattava yleiskuva, on toimintaa tarkasteltava useammasta lähtökohdasta. Tutkimus oli myös tarkoituksenmukaista tehdä monimenetelmä tutkimuksena, jotta vertailukohteita voidaan hakea aiemmasta tutkimuksesta.

Vaikka tutkimus ei odotuksista huolimatta tuottanutkaan uutta luotettavaa tietoa johtoryhmän toiminnasta, sen ansiosta toiminnan ja osaamisen kehittämistarpeet kartoitettiin laajalti. Näiden tulosten kautta voidaan kehittää johtoryhmätoimintaa jatkossakin, joten aineistoa voidaan hyödyntää tästä näkökulmasta. Etenkin johtoryhmätoiminnan perusajatuksen kirkastaminen, tavoitteiden asettaminen ja kehittäminen nousi kyselyn avoimissa vastauksissa esiin. Johtajien haastatteluissa nousi taas vahvasti osaamisen kehittäminen, kehittäminen toimintona sekä rakenteiden kehittäminen.

Oppimisprosessina tämän tutkimuksen tekeminen on ollut tärkeä ja se on herättänyt tavoitteen tutkia syvemmin TYP-toimintaa eri näkökulmista. Monialainen yhteispalvelu on erittäin tarpeellinen palvelu, jota kehittämällä voidaan parantaa haastavimmassa työmarkkina-asemassa olevien tilannetta. TYP-johtoryhmien toiminnan tutkiminen on nyt ja lähitulevaisuudessa todella ajankohtaista, sillä TE24-muutos muuttaa toimijoita ja toimintaympäristöä. Uuden monialaisten palveluiden lain voimaan tullessa on tärkeää myös arvioida toimintaa ja pyrkiä tehostamaan sitä. Kehitystyötä tulee jatkaa kaikilla tasoilla, jotta edelleen sektorirajat ylittävää asiakaskeskeistä palvelua voidaan tuottaa myös tehokkaasti ja laadukkaasti.

Lähteet

A 1377/2014. Valtioneuvoston asetus työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta. Finlex. Viitattu 17.06.2023.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141369#Pidm45843167896240>

A 1389/2022. Valtioneuvoston asetus työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta annetun valtioneuvoston asetuksen muuttamisesta. Finlex. Viitattu 18.06.2023.

<https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2022/20221389>

Alho, L. 2014. Polun tekijät – Selvitys työvoiman palvelukeskuksien toiminnasta, tuloksista ja kehittämiskohteista Uudella maalla. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Raportteja 108/2014. Viitattu 27.12.2023.

https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103070/Polun_tekijat.pdf?sequence=2

Autioniemi, J. 2021. Vastuullinen julkinen johtaminen: Hallinto-oppien kommunikatiivinen arviointi. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto, johtamisen ja talouden tiedekunta. Viitattu 12.01.2024.

<https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12957/978-952-476-965-5.pdf?sequence=2>

Dirani, K., Baldauf, J., Medina-Cetina, Z., Wowk, K., Herzka, S., Bello Bolio R., Gutierrez Martinez, V. & Munoz Ubando, L. A. 2021. Learning organization as a framework for networks' learning and collaboration. Julkaisussa: The learning organization 2021. 28 (4). 428-443. Viitattu 28.10.2023.

<http://janet.finna.fi> ProQuest Central.

Hakari, K., 2013. Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistuksen kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista. Tampereen yliopisto. Viitattu 19.10.2023.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94535/978-951-44-9263-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Harkko, J. Määttä, A. & Kalm-Akubardia, M. 2019. Työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun johtaminen paikallisena koordinaationa. Julkaisussa: Toim. Rajavaara, M. Määttä, A. Kokko, R.-L. & Tarkiainen, L. Aktivointipolitiikkaa yhteisin palveluin Näkökulmia työllistymistä edistävään monialaiseen yhteispalveluun. 70–87. Kela. Viitattu 10.06.2023.

https://www.researchgate.net/profile/Anne-Maeaettae-2/publication/332979198_Monialaisen_yhteispalvelun_johtamisjarjestelma_ja_yhteensovittavan_johtamisen_mahdollisuus/links/5d73bda8299bf1cb808fda3e/Monialaisen-yhteispalvelun-johtamisjarjestelmae-ja-yhteensovittavan-johtamisen-mahdollisuus.pdf#page=10

Holmberg, F. & Bui, H. T. M. 2013. Top Management Team Diversity: A Systemic Review. Julkaisussa: Group & Organization Management. 38, 4. 455–479. Viitattu 24.11.2023.

<http://janet.finna.fi>, SageJournals.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 17.06.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Isoherranen, K. 2008. Yhteistyön uusi haaste – moniammatillinen yhteistyö. Teoksessa: Isoherranen, K. Rekola, L. & Nurminen, R. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. 26–48. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Jalonen, H. 2022. Hallinnon ja politiikan rajapinnalla. Julkaisussa: Hallinnon Tutkimus 41 (2022):3. 183–185. Viitattu 26.09.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/120302>

Julkisen hallinnon uudistamisen strategia. 2020. Valtiovarainministeriö. Viitattu 12.01.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162571/Julkisen_hallinnon_strategia_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Juvonen-Posti, P., Saikku P. & Turunen J. (toim.). 2020. Elinikäistä osallistumista vai elämää työ edellä? Työikäisten monialaisten palveluiden yhteensovittaminen ja vaikuttavuuden arviointi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:40. Viitattu 08.01.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162412/VNTEAS_2020_40.pdf?sequence=1&isAllowed=y

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

Kalm-Akubardia, M., Määttä, A. & Harkko, J. 2018. Johtajien kokemuksia monialaisen verkostojen johtamisesta ja toimivallasta työllistymistä edistävässä monialaisessa yhteispalvelussa. Teoksessa: Alueellisuus, paikallisuus ja globaalit mahdollisuudet – Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 3. Katisko, M., Keskitalo, E., Malkavaara, M., Määttä, A., Suikkala, A. & Vesterinen, O. (toim.) Helsinki. Viitattu 08.01.2024. <https://core.ac.uk/reader/161423540#page=146>

Karjalainen, V. 2013. Työttömän palelujärjestelmän aktivoituminen. Teoksessa: Kaikki työuralle! Työttömien aktivointipolitiikkaa Suomessa. 2013. Karjalainen, V. & Keskitalo, E. (toim.) 99–119. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 05.01.2023. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104433/URN_ISBN_978-952-245-888-9.pdf?sequence=1#page=22

Kaunismaa, E., Nerg, P., Karhunen, M. & Majava, J. 2021. Julkisen hallinnon strategia: Näin suomalaista hallinto uudistetaan 2020-luvulla. Hallinnon tutkimus 2021, 2. 69–77. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102468>

Kivelä, S. 2023. Työttömyys on haavoittava yhteiskunnallinen olosuhde. YLE. Radio 1. Viitattu 26.04.2023. <https://yle.fi/aihe/a/20-10005113>

Kolleck, N., Rieck, A. & Yemini, M. 2019. Goals aligned: Predictors of common goal identification in educational cross-sectoral collaboration initiatives. Teoksessa: Educational Management Administration & Leadership 2019 48,5. 916–934. Viitattu 29.10.2023. <http://janet.finna.fi>, SageJournals.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino

L 434/2003. Hallintolaki. Finlex. Viitattu 20.01.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>

L 897/2009. Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista (Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista sekä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten kehittämisen ja hallintokeskuksesta). Finlex. 11.04.2024.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090897#L2P7>

L 1369/2014. Laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta. Finlex. Viitattu 18.06.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2022/20220935#Pidm45843170138688>

L 1269/2020. Laki työllisyyden edistämisen kuntakokeilusta. Finlex. Viitattu 29.07.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2020/20201269>

L 935/2022. Laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta annetun lain muuttamisesta. Finlex. Viitattu 10.06.2023.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2022/20220935#Pidm45843170080608>

L 380/2023 Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä. Finlex. Viitattu 18.06.2023.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2023/20230380>

L 381/2023. Laki työllistymisen monialaisesta edistämisestä. Finlex. Viitattu 18.06.2023.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2023/20230381>

Laapotti, T. & Mikkola, L. 2015. Kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaalajohtoryhmässä. Työelämän tutkimus 13, 1. 38–55. Viitattu 15.10.2023.

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87089/46014>

Leinonen, L. 2020. Sosiaalityön ja terapian rajapinnalla Sosiaalityön terapeutin orientaatio ja ammatillinen itseymmärrys psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 227. Viitattu 27.09.2023.

<https://erepo.uef.fi/handle/123456789/23321>

Luoma, M. 2021. Johtoryhmän käsikirja: organisaation tärkeimmän joukkueen toiminta, johtaminen ja kehittäminen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Manuskoski, S. Mitronen, L. Porenne, P. & Salmimies, P. 2008. Käytännön johtoryhmätyöskentely. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

McKim, C. A. 2016. The Value of Mixed Methods Research: A Mixed Methods Study. Journal of Mixed Methods 11, 2. 202–222. <http://janet.finna.fi>. SageJournals.

Monialaisten palveluiden tuki. 2023. KEHA-keskus. Viitattu 17.10.2023. <https://www.keha-keskus.fi/web/guest/tehtavat-ja-palvelut/tyovoima-ja-kotoutuminen/monialaisten-palvelujen-tuki>

Määttä, M. Harkko, J. & Kalm-Akubardia, M. 2019. Monialaisen yhteispalvelun johtamisjärjestelmä ja yhteensovittavan johtamisen mahdollisuus. Julkaisussa: Toim. Rajavaara, M. Määttä, A. Kokko, R.-L. & Tarkiainen, L. Aktivointipolitiikkaa yhteisin palveluin Näkökulmia työllistymistä edistävään monialaiseen yhteispalveluun. 88–103. Kela. Viitattu 15.07.2023.

<https://helda.helsinki.fi/items/b3cc089c-e96b-45b4-bfc0-0f6eb52a5b8e>

Niemelä, A., Koivusilta, L., Elonen, N. & Saloniemi, A. 2020. Työvoimapolitiikka ja hyvinvointi – kuka hyötyy toimenpiteistä. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning. 2020. 18, 4. Viitattu 05.01.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/98597>

Niemi, H. 2023. Sosiaalityön ja työllisyydenhoidon monitoimijainen yhdyspintatyö. Hallinnon tutkimus vol 42 nro 1. 99–106. Viitattu 05.08.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/121467>

Nykänen, S. 2010. Ohjauksen palvelujärjestelyjen toimijoiden käsitykset johtamisesta ohjausverkostossa Matkalla verkostojohtamiseen? Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Viitattu 25.09.2023. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37593/978-951-39-3839-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pennanen, E. & Mikkola, L. 2013. Vuorovaikutus hallinnollisissa ryhmissä. Hallinnon Tutkimus 32, 3. 229-242. Viitattu 16.10.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99147>

Pitkänen, S., Harkko, J. & Lehikoinen, T. 2019. Työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun (TYP) vaikuttavuustutkimuksen loppuraportti. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Raportteja 4. Viitattu 08.01.2024. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/168807/Raportteja%204%202019.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Rajavaara, M., Määttä, A., Kokko R.-L. & Tarkiainen, L. (toim.). 2019. Aktivointipolitiikkaa yhteisin palveluin Näkökulmia työllistymistä edistävään monialaiseen yhteispalveluun. Kela. Viitattu 05.01.2023. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/b3de22cb-817e-4a64-8bac-edd73ffaae59/content>

Rajavaara, M., Saikku, P. & Määttä, A. 2019. Henkilökohtaista ja monialaista palvelua tarvitaan työttömien aktivoinnissa. Talous & yhteiskunta. 47, 3. Viitattu 08.01.2023. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/44fcc5da-020d-4b30-b72c-0b83554e328d/content>

Rannisto, P.-H. & Tuurnas, S. 2015. Monialainen yhteistyö julkisten palveluiden tuottamisessa ja Johtamisessa. Teoksessa: Felix byrokratia? Julkinen hallinto kaiken huomioimisen taitona. Toim. K. af Ursin, E. Pekkola & J. Stenvall. Tampereen yliopiston 50-vuotisen hallintotieteellisen opetuksen ja tutkimuksen sekä julkishallinnon emeritusprofessori Juha Vartolan juhlaKirja. 263–282. Viitattu 12.01.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103679/978-951-44-9851-0.pdf>

Saikku, P. 2018. Hallinnan rajoilla. Monialainen koordinaatio vaikeasti työllistyvien työllistämisen edistämiseksi. Väitöskirja. Helsingin yliopiston valtiotieteellinen tiedekunta. Viitattu 08.01.2023. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/02b9c586-d262-48d6-9a46-55eacef720eb/content>

Saikku, P. 2022. Monialaisen yhteispalvelun ristiriidat paikallistasolla. Yhteiskuntapolitiikka. 87, 2. 198–205. Viitattu 08.01.2024. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/144233/YP2202_Saikku.pdf?sequence=1

Saikku, P., Joensuu, M., Männistö-Inkinen, V. & Poutanen, J. 2023. "Täällä ei sanota, että ei kuulu meille". Työkykyohjelman arviointi- ja seurantatutkimuksen loppuraportti. Toim. P. Saikku, M.

Joensuu, V. Männistö-Inkinen, & J. Poutiainen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 2/2023. Viitattu 25.04.2024. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146472/URN_ISBN_978-952-408-023-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Schneider, T. 2019. Uusi julkinen hallinta, yhteistyö ja osallisuus sosiaali- ja terveystieteiden hankinnassa. Tapaustutkimus innovatiivisesta huumehoidon hankinnasta. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 14/2019. Viitattu 14.01.2024. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138832/THL%20Raportti_14-2019_Uusi%20julkinen%20hallinta_web_sa.pdf

Sormunen, M., Saarinen, T., Tossavainen, K. & Turunen, H. 2013. Monimenetelmätutkimus terveystieteissä. Sosiaalilääketieteen aikakauslehti. 2013, 50. 312–321. Viitattu 05.02.2024. <https://journal.fi/sla/article/view/41281/10526>

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (sote-uudistus). 2023. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 27.12.2023. <https://stm.fi/soteuudistus>

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Taneja, S., Sewell, S. & Pryor, M. G. 2012. High Performance Executive Team. Teoksessa: American Journal of Management. 12, 2. 11-20. Viitattu 30.10.2023. <http://janet.finna.fi>, ProQest.

TE-palvelut siirtyvät kunnille vuoden 2024 aikana – ministerityöryhmä linjasi valmistelun periaatteista. N.d. Valtioneuvosto. Viitattu 27.12.2023. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/te-palvelut-siirtyvat-kunnille-vuoden-2024-aikana-ministerityoryhma-linjasi-valmistelun-periaatteista>

TE-toimistot työnantajana. 2022. TE-palvelut. Viitattu 29.07.2023. <https://toimistot.te-palvelut.fi/te-toimistot-tyonantajana>

Tietoa meistä. N.d. KEHA-keskus. Viitattu 17.10.2023. <https://www.keha-keskus.fi/tietoa-meista>

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Julkaisussa: Toim. Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 92–116. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Verkostojohtamisen opas. 2019. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. Helsinki. Viitattu 16.07.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy.

Vilka, H. & Mankki, V. 2024. Johdatus monimenetelmätutkimukseen. Jyväskylä: Santalahti-kustannus.

Virtanen, P. & Stenvall, J. Julkinen johtaminen. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Waheduzzaman, W. 2019. Challenges in transitioning from new public management to new public governance in a developing country context. *The International Journal of Public Sector Management*. 32, 7. 689-705. Viitattu 20.01.2023. <http://janet.finna.fi>, ProQest.

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Hei TYP-johtaja,

Pyydämme välittämään oheisen viestin ja kyselylinkin kaikille oman alueesi TYP-johtoryhmään kuuluville henkilöille. Kysely on tarkoitettu kaikille TYP-johtoryhmien jäsenille ja TYP-johtajille. Vastaathan kyselyyn siis myös itse. Kiitos avustasi!

Terveisin,

Hyvä TYP-johtoryhmän jäsen,

Pyydämme sinua vastaamaan TYP-johtoryhmätyöskentelyä koskevaan kyselyyn, jonka löydät oheisesta linkistä. Vastausaika on pe 22.12.2023 klo 16:15 asti. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10–15 minuuttia, ja siihen osallistuminen on vapaaehtoista.

Pääset vastaamaan kyselyyn tästä linkistä (Webropol)

Kysely on osa opiskelijan opinnäytetyötä, ja se toteutetaan yhteistyössä KEHA-keskuksen kanssa. Tutkimuksessaan hän kartoittaa työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun (TYP) johtoryhmien toimintaa ja kehittämisen tarpeita. Kyselyn tuloksia tullaan jakamaan TYP-verkostoille, työ- ja elinkeinoministeriölle sekä muille TYP-toiminnan kehittämisestä kiinnostuneille tahoille.

Vastaukset ovat luottamuksellisia ja niitä käsitellään anonyymisti. Kyselystä ja sen analysoinnista vastaa opinnäytetyön tekijä. Anonymisoitu aineisto jää KEHA-keskuksen käyttöön ja tarvittaessa jaettavaksi myös muiden käyttöön tutkimustarkoituksessa. Kyselyn lisäksi aihetta syvennetään TYP-johtajien haastatteluin, joihin voi ilmoittaa halukkuutensa jättämällä yhteystietonsa kyselyn lopussa.

”Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa monialaisen kuntoutuksen ylempää amk-tutkintoa. Opinnäytetyössäni kartoitan TYP-johtoryhmien toimintaa ja kehittämisen tarpeita. Viitekehyksenä opinnäytetyössäni on ensisijaisesti johtoryhmätoiminta, verkostotyö ja julkinen hallinto. Annan mielelläni lisätietoja ja vastaan kysymyksiisi. Opinnäytetyöni valmistuessa ensi keväänä se julkaistaan osoitteessa theseus.fi. Jokainen vastaus on tärkeä, kiitos kun osallistut kyselyyn!
Ystävällisin terveisin,”

Liite 2. TYP-johtoryhmien kysely

TYP-johtoryhmien toiminnan kartoitus

Tässä kyselyssä kartoitetaan TYP-johtoryhmien toimintaa ja kehittämisen tarpeita. Kyselyn tuloksia käytetään opinnäytetyöhön ja anonymisoitu data jää KEHA-keskuksen käyttöön. Kysymyksiin vastaaminen on luottamuksellista ja vastaaminen kestää noin 10-15 minuuttia. Vastausaikaa on perjantaihin 22.12.2023 klo 16.15 asti.

Pakolliset kysymykset on merkitty tähdellä. (*)

1. Mikä on alueellinen TYP-verkostosi? *
2. Mikä rooli sinulla on TYP-verkostossa? *
 - TYP-johtaja, mutta en ole johtoryhmän jäsen
 - TYP-johtaja ja johtoryhmän jäsen
 - Johtoryhmän jäsen
 - Jokin muu, mikä? _____
3. Mikä on taustaorganisaatiosi?
 - TE-toimisto
 - Hyvinvointialue
 - Kunta
 - Kela
 - Jokin muu, mikä? _____
4. Kuinka monta vuotta olet ollut mukana johtoryhmätoiminnassa? *
Alasvetovalikko 1–9
5. Kuinka monta kertaa vuodessa johtoryhmäsi kokoontuu? *
Alasvetovalikko 1–12 tai enemmän

Arvioi seuraavia väittämiä oman kokemuksesi mukaan.

(Matriisi 1=ei lainkaan samaa mieltä, 2=vain vähän samaa mieltä, 3=jossain määrin samaa mieltä, 4=lähes samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 6=en osaa sanoa)

6. Vuorovaikutus
Johtoryhmän kokouksissa on hyvä ilmapiiri. (1–6)
Kokouksissa on kaikkien helppo esittää kriittisiä kysymyksiä tai eriäviä mielipiteitä. (1–6)
Tunnen hyvin muut johtoryhmän jäsenet sekä TYP-johtajan. (1–6)
7. Johtoryhmätoiminta
Johtoryhmän rooli ja tehtävät ovat minulle selkeitä. (1–6)
Johtoryhmätyöskentelymme on hierarkkista. (1–6)
Olen motivoitunut johtoryhmätyöskentelyyn. (1–6)
Olen sitoutunut johtoryhmätyöskentelyyn. (1–6)
8. Miten johtoryhmän kokoukset on pääsääntöisesti järjestetty?
 - Paikan päällä
 - Videoneuvotteluna (Teams, Skype, Zoom tms.)
 - Puhelinpalaverina
 - Sähköpostipalaverina
 - Jotenkin muuten, miten? _____

Pelissäännöillä tarkoitetaan yhdessä sovittuja toimintaohjeita toistuviin tilanteisiin. Pelissäännöt on usein kirjattu ylös ja sisältönä voivat olla mm. kokouskäytännöt, aikataulut, vuorovaikutus ja johtoryhmätoiminta kokousten ulkopuolella.

9. Onko johtoryhmällemme luotu yhteiset pelissäännöt toiminnan tueksi?
- Kyllä
 - Ei
 - En osaa sanoa

Arvioi seuraavia väittämiä oman kokemuksesi mukaan.

(Matriisi 1=ei lainkaan samaa mieltä, 2=vain vähän samaa mieltä, 3=jossain määrin samaa mieltä, 4=lähes samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 6=en osaa sanoa)

10. Pelissäännöt ja kokouskäytännöt
Yhteiset pelissäännöt toteutuvat toiminnassa hyvin. (1–6)
Puheenvuorot jakautuvat osallistujien kesken tasapuolisesti. (1–6)
11. Päätöksenteko
Päätöksiä ennen käydään keskustelua laadukkaasti eri näkökulmista. (1–6)
Tehtyihin päätöksiin on helppo sitoutua. (1–6)
Päätöksissä otetaan huomioon alueelliset erityispiirteet. (1–6)
12. Onko johtoryhmänne toiminnan tukena vuosikelloa?
- Kyllä
 - Ei
 - En osaa sanoa

Valtakunnalliset tavoitteet TYP-toiminnalle tulee valtakunnalliselta TYP-ohjausryhmältä. Tavoitteilla ja suunnitelmalla tässä tarkoitetaan alueellista sopimusta siitä, miten valtakunnalliset päämäärät saavutetaan.

Arvioi seuraavia väittämiä oman kokemuksesi mukaan.

(Matriisi 1=ei lainkaan samaa mieltä, 2=vain vähän samaa mieltä, 3=jossain määrin samaa mieltä, 4=lähes samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 6=en osaa sanoa)

13. Strategia (tavoitteet ja suunnitelmat)
Verkostoston tavoitteet määritellään yhdessä. (1–6)
Tavoitteet kirjataan ylös suunnitelmaksi. (1–6)
Tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti. (1–6)
14. Onko teillä voimassa olevaa lakisäätöstä TYP-yhteistyösopimusta?
- Kyllä
 - Ei
 - En osaa sanoa
15. Minkä kouluarvosanan antaisit TYP-johtoryhmänne toiminnalle? Anna arviosi täyslukuna (4-10)
(Alasvetovalikko) *
16. Miten johtoryhmän toimintaa olisi syytä kehittää, jotta työskentely olisi helpompaa ja tuloksellisempaa? (Avoin)
17. Oletko saanut perehdytystä johtoryhmätoimintaan?

- Kyllä, olen saanut riittävän perehdytyksen.
- Kyllä, mutta olisin tarvinnut lisää perehdytystä.
- En ole saanut perehdytystä, vaikka olisin sitä tarvinnut.
- En ole saanut perehdytystä, sillä en tarvitse sitä.

18. Missä määrin koet tarpeelliseksi kehittää omaa osaamistasi seuraavissa osa-alueissa?
(Matriisi 1=ei lainkaan, 2=vain vähän, 3=jonkin verran, 4=melko paljon, 5=erittäin paljon, 6=en osaa sanoa)

Johtoryhmätyöskentely

Verkostotyö

Strategiaosaaminen

Juridinen osaaminen

Asiakastyö

Vuorovaikutus

Jokin muu, mikä? _____

Näet tämän kysymyksen, koska ilmoitit olevasi TYP-johtaja.

Tutkimuksessa on kaksi osaa, joista tämä kysely on ensimmäinen. Toisessa osassa haastatellaan TYP-johtajia.

Haastatteluissa keskitytään TYP-johtajan rooliin ja kuinka sitä olisi hyvä tukea toiminnan kehittämiseksi.

Haastattelut järjestetään alkuvuodesta 2024, tarkka ajankohta sovitaan haastatteluihin osallistuvien kanssa.

Haastattelu kestää noin tunnin.

Yhteystiedoista kerätään rekisteri, jota käytetään ainoastaan mahdollista myöhempää yhteydenottoa ja haastattelun sopimista varten. Rekisteriä ylläpitää opinnäytetyöntekijä, eikä yhteystietoja yhdistetä kyselyn vastauksiin. Rekisteri on voimassa, kunnes opinnäytetyö valmistuu, kuitenkin enintään 31.12.2024 asti, jonka jälkeen se poistetaan.

19. Oletko valmis osallistumaan haastatteluun?

- Kyllä, olen halukas osallistumaan haastatteluun ja annan suostumukseni tietojeni tallentamiseen rekisteriin mahdollista myöhempää yhteydenottoa varten.
- Ei

20. Jätä yhteystietosi tähän. Yhteystietoja ei yhdistetä kyselyn vastauksiin ja niitä käytetään ainoastaan haastattelujen sopimista varten. *

Nimi

Puhelin

Sähköposti

TYP-verkosto

Kiitos vastauksesta.

Liite 3. Haastattelun saatekirje

Hei,

Olit osallistunut TYP-johtoryhmän toimintaa koskevaan Webropol-kyselyyn joulukuussa, jossa olit vastannut myöntävästi halukkuudestasi osallistua haastatteluun.

Haastattelut on tarkoitus käydä viikoilla 7–12, eli 12.02.–24.3.2024 ja sille olisi hyvä varata aikaa noin tunti. Talvilomien vuoksi toivon nyt sinulta muutamia kalenteriisi sopivia ehdotuksia, jotta voisimme sopia haastattelun.

Haastattelut ovat osa opinnäytetyötäni Jyväskylän ammattikorkeakoulun ylempää ammattikorkeakoulututkintoa varten. Haastattelut käydään Teams-yhteydellä ja ne tallennetaan litterointia varten. Alkuperäisiä haastatteluja käsittelee vain tutkimuksen tekijä. Aineistosta häivytetään tunnistetekijät haastateltavien sekä alueiden osalta ja anonymisoitu aineisto jää KEHA-keskuksen käyttöön.

Jos sinua askarruttaa jokin, laita minulle viesti. Kerron mielelläni lisää tutkimuksestani.

Ystävällisin terveisin,

Liite 4. Haastattelun runko



Haastattelun eteneminen

- Haastattelulle on varattu aikaa tunti
- Haastattelu on luottamuksellinen, tutkimuksessa henkilöön tai alueeseen viittaavat elementit häivytetään raportissa
- Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan tutkimuksen vuoksi, haastattelun aikana kuitenkin jotain voidaan kirjata
- Raaka-aineistoa käsittelee vain tutkija, anonymisoitu kirjallinen aineisto jää KEHA:n käyttöön
- Haastattelussa on neljä teemaa, joihin johdattelee apukysymykset
- Teemat osittain päällekkäisiä, tarvittaessa haastattelija toimii ”kellokallena”
- Tarkoituksena on pohtia teemoja ennen kaikkea TYP-johtajan ja johtoryhmän välisenä suhteena

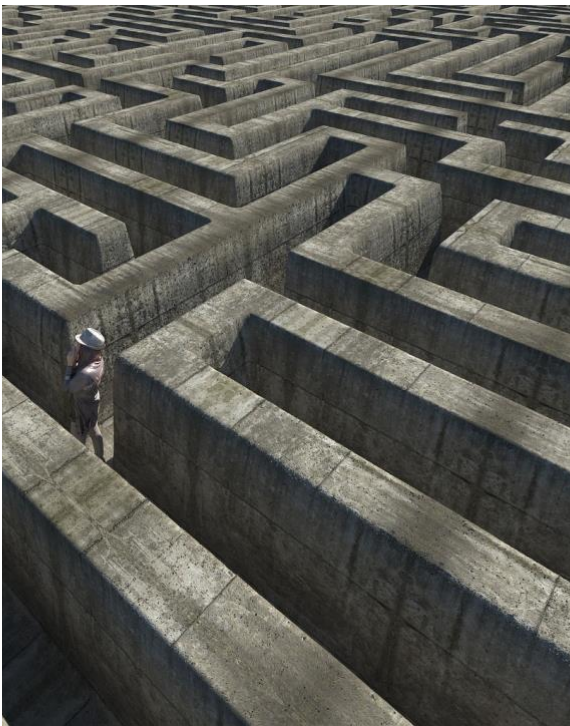


Aluksi kerro hieman...

- Kuka ja mistä?
- Millainen rooli sinulla on johtoryhmässäsi?
- Millainen johtoryhmä teillä on?
Esim. koko, ketä johtoryhmään kuuluu jne...

Hyvin toimiva johtoryhmä

- Kuvaile millainen on mielestäsi unelmien hyvin toimiva TYP-johtoryhmä?
- Kerro, kuinka mitkä tekijät teidän johtoryhmässä toimii hyvin?



Johtoryhmätoimintaa haastavat tekijät

- Kuvaile, millaisena näät toimimattoman johtoryhmän?
- Kerro, mitkä tekijät haastavat johtoryhmäsi toimintaa?

Johtoryhmätoimintaa tukevat tekijät

- Mitkä tekijät tukevat oman johtoryhmäsi toimintaa?
- Mitä tukea toivoisit johtoryhmältäsi?
- Mitä tukea toivoisit ministeriöltä tai KEHA-keskukselta?



Kehitysehdotuksia toiminnan tueksi

- Miten itse kehittäisit TYP-johtoryhmän toimintaa, jos voisit rakentaa sen kokonaan uudelleen?
- Millaisia asioita omassa johtoryhmässänne tulisi kehittää juuri nyt? Entä pitemmällä aikavälillä?





Tuleeko vielä muuta mieleen?
Haluatko kysyä minulta jotain?



Kiitos paljon!

Liite 5. Keskiluku- ja varianssitaulukko

	N		Keskiarvo	Mediaani	Varianssi
	Vastaajia	Puuttuvia vastauksia			
Vuorovaikutus: Johtoryhmän kokouksissa on hyvä ilmapiiri.	69	1	4,28	5	1,085
Vuorovaikutus: Kokouksissa on kaikkien helppo esittää kriittisiä kysymyksiä tai eriäviä mielipiteitä.	69	1	3,9	4	1,445
Vuorovaikutus: Tunnen hyvin muut johtoryhmän jäsenet sekä TYP-johtajan.	70	0	3,6	4	1,345
Johtoryhmätoiminta: Johtoryhmän rooli ja tehtävät ovat minulle selkeitä.	68	2	3,97	4	1,313
Johtoryhmätoiminta: Johtoryhmätyöskentelymme on hierarkkista.	67	3	2,51	2	1,557
Johtoryhmätoiminta: Olen motivoitunut johtoryhmätyöskentelyyn.	69	1	4,1	4	0,945
Johtoryhmätoiminta: Olen sitoutunut johtoryhmätyöskentelyyn.	68	2	4,41	5	0,634
Pelissäännöt ja kokouskäytännöt: Yhteiset pelissäännöt toteutuvat toiminnassa hyvin.	47	23	3,66	4	2,36
Pelissäännöt ja kokouskäytännöt: Puheenvuorot jakautuvat osallistujien kesken tasapuolisesti.	65	5	3,66	4	2,259
Päätöksenteko: Päätöksiä ennen käydään keskustelua laadukkaasti eri näkökulmista.	66	4	3,76	4	0,986
Päätöksenteko: Tehtyihin päätöksiin on helppo sitoutua.	66	4	4,15	4	0,746
Päätöksenteko: Päätöksissä otetaan huomioon alueelliset erityispiirteet.	63	7	3,81	4	1,124
Strategia (tavoitteet ja suunnitelmat): Verkoston tavoitteet määritellään yhdessä.	64	6	3,91	4	1,61
Strategia (tavoitteet ja suunnitelmat): Tavoitteet kirjataan ylös suunnitelmaksi.	63	7	3,9	4	1,733

Strategia (tavoitteet ja suunnitelmat): Tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti.	63	7	3,89	4	1,681
Missä määrin koet tarpeelliseksi kehittää omaa osaamistasi seuraavissa osa-alueissa? Johtoryhmätyöskentely	68	2	2,71	3	1,255
Missä määrin koet tarpeelliseksi kehittää omaa osaamistasi seuraavissa osa-alueissa? Verkostotyö	69	1	2,49	2	1,283
Missä määrin koet tarpeelliseksi kehittää omaa osaamistasi seuraavissa osa-alueissa? Strategiaosaaminen	68	2	3,04	3	1,237
Missä määrin koet tarpeelliseksi kehittää omaa osaamistasi seuraavissa osa-alueissa? Juridinen osaaminen	69	1	3,51	4	1,165
Missä määrin koet tarpeelliseksi kehittää omaa osaamistasi seuraavissa osa-alueissa? Asiakastyö	70	0	2,03	2	1,072
Missä määrin koet tarpeelliseksi kehittää omaa osaamistasi seuraavissa osa-alueissa? Vuorovaikutus	69	1	2,09	2	0,963