

Henna Nurmi

Systeminen hyvinvointijohtaminen

Kohti kumppanuusperustaista
lasten ja nuorten hyvinvoinnin
edistämistä



HENNA NURMI

**Systeminen hyvinvointijohtaminen:
Kohti kumppanuusperustaista lasten ja nuorten
hyvinvoinnin edistämistä**

Akateeminen väitöskirja,
joka Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan suostumuksella
esitetään julkisesti tarkastettavaksi Lapin yliopiston luentosalissa B127
joulukuun 12. päivänä 2024 klo 12.



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Rovaniemi 2024

Lapin yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Väitöskirjan ohjaajat:

Professori (ma.) Marjo Suhonen, Lapin yliopisto
Tutkimusjohtaja, dosentti Jaana Leinonen, Lapin hyvinvointialue

Väitöskirjan esitarkastajat:

Professori Harri Jalonen, Vaasan yliopisto
Dosentti, emerita, tutkimusjohtaja Kaija Majoinen

Vastaväittäjä:

Professori Harri Jalonen, Vaasan yliopisto



Taitto: Minna Komppa, Taittotalo PrintOne

Acta electronica Universitatis Lapponiensis 393

ISBN 978-952-337-452-2

ISSN 1796-6310

Elektronisen väitöskirjan pysyvä osoite:
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-452-2>

Tiivistelmä

Henna Nurmi

Systeeminen hyvinvointijohtaminen: Kohti kumppanuusperustaista lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämistä

Rovaniemi: Lapin yliopisto, 2024, 171 sivua

Acta electronica Universitatis Lapponiensis 393

ISBN 978-952-337-452-2

ISSN 1796-6310

Lasten ja nuorten hyvinvoinnille on havaittavissa useita haasteita ja uhkia yhteiskunnassamme. Viime vuosina lasten ja nuorten hyvinvointia edistävät palvelut ovat olleet merkittävien rakenteellisten uudistusten kohteena. Pyrkimyksenä on ollut vahvistaa hyvinvointia edistävien eri toimialojen toimijoiden yhteistyötä ja lasten ja nuorten osallisuutta. Tutkimuksessa kohdennutaan hyvinvointijohtamisen tutkimiseen systeemiteoreettisesta näkökulmasta lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen kontekstissa. Tutkimus kiinnittyy teoreettisesti hyvinvoinnin edistämisen tutkimuksen ja hallintotieteellisen tutkimuksen kenttiin.

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää hyvinvointijohtamista systeemisenä kokonaisuutena lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen kontekstissa. Hyvinvointijohtamista tutkitaan lasten ja nuorten palveluissa työskentelevien johtajien ja esihenkilöiden näkökulmista. Tutkimuskysymykset ovat 1. millä tavalla monitoimijainen yhteistyö ja osallisuus näyttäytyvät lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämässä, ja 2. millaisella hyvinvointijohtamisella voidaan tukea monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämässä.

Artikkeliväitöskirja sisältää neljä vertaisarvioitua osajulkaisua ja yhteenveto-osan. Osajulkaisuista yksi on teoreettinen katsaus ja kolme empiirisiä tutkimuksia. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Osatutkimusten aineistot on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla ja ne on toteutettu yksilö- ja fokusryhmahaastatteluina. Aineistot on kerätty vuosien 2018–2020 aikana. Aineistot on analysoitu laadullisen sisällönanalyysin menetelmin.

Tutkimustulosten perusteella systeeminen monitoimijainen yhteistyö ja osallisuus näyttäytyvät mahdollisuuksia, haasteita ja reunaehtoja sisältävinä ilmiöinä lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen kontekstissa. Tulosten perusteella kumppanuusperustaisen lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden saavuttaminen edellyttää rakenteellisten, käytäntöjen sekä toimintakulttuuristen tekijöiden huomioimista.

Tutkimuksen keskeinen johtopäätös on, että systeemisellä hyvinvointijohtamisella tuetaan ja mahdollistetaan kumppanuusperustaista lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämistä. Kumppanuusperustaisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden mahdollistumiseksi edellytetään systeemistä hyvinvointijohtamista. Systeemisen hyvinvointijohtamisen rooli on vaihteleva ja kontekstisidonnainen. Tutkimustulokset viittaavat tarpeeseen kehittää hyvinvointijohtamisen systeemistä otetta kumppanuusperustaisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden vahvistumiseksi.

Asiasanat: hyvinvointi, terveyden edistäminen, johtaminen, yhteistyö, osallisuus, systeemiteoria, kvalitatiivinen tutkimus, sisällönanalyysi

Abstract

Henna Nurmi

The systemic well-being promotion management: Towards partnership-based children's and youths' well-being promotion

Rovaniemi: University of Lapland, 2024, 171 pages

Acta electronica Universitatis Lapponiensis 393

ISBN 978-952-337-452-2

ISSN 1796-6310

Children's and youths' well-being has faced many challenges and threats in currently Finnish society. In recent years, significant structural reforms have been focused on children's and youths' well-being promotion services. The targets have been strengthened the collaboration of multiagency actors of well-being promotion and children's and youths' participation. The study focuses on well-being promotion management in the children's and youths' well-being promotion context, with the system theory point of view. The study focuses theoretically on the fields of health promotion science and administrative science.

The purpose of the study is to understand well-being promotion management as systemic entity in the children's and youths' well-being promotion context. The study examines well-being promotion management from the children's and youths' well-being promotion services managers' and leaders' perspectives. The research questions are 1. in what way multiagency collaboration and participation appear in children's and youths' well-being promotion, and 2. what kind of well-being promotion management can support multiagency collaboration and participation in children's and youths' well-being promotion.

An article-based dissertation includes four peer-reviewed publications and an integrative chapter. One publication is theoretical review and three of the publications are empirical studies. The study is implemented as qualitative research. The data of publications have been collected as semi-structured thematical interviews and they have been organized as individual and focus group interviews. The data have been collected from 2018 to 2020. The data have been analyzed using qualitative content analysis methods.

Based on research results, systemic multiagency collaboration and participation in children's and youths' well-being promotion appear as phenomena, which includes possibilities, challenges and preconditions. Based on research results, in order to

gain partnership-based multiagency collaboration and participation in children's and youths' well-being promotion, it is required to take into account structural, practical and organizational culture factors.

The key conclusion of the research is that systemic well-being promotion management supports and enables partnership-based children's and youths' well-being promotion. Systemic well-being promotion management is required to achieve partnership-based multiagency collaboration and participation. The role of systemic well-being promotion management is variable and contextual. The research results indicate that in order to strengthen partnership-based multiagency collaboration and participation, there is necessity to develop the systemic manner of well-being promotion management.

Keywords: well-being, health promotion, leadership, cooperation, participation, system theory, qualitative research, content analysis

Esipuhe

Väitöskirjan kirjoittaminen on ollut valtaisa oppimiskokemus tieteen tekemiseen ja oman ajattelun kehittymiseen. Aloitin artikkelimuotoisen väitöskirjan työstämisen reilut kuusi vuotta sitten vuonna 2018. Viime vuosiin on sisältynyt väitöskirjaan myönteisesti vaikuttanut yhteistyötä. Väitöskirjan valmiiksi saaminen ei olisi ollut mahdollista yksin, joten nyt on aika kiittää prosessissa mukana olleita.

Erityiskiitos ohjaajilleni Marjo Suhoselle ja Jaana Leinoselle arvokkaasta palautteestanne sekä loputtomasta kannustuksestanne. Ei ole ollut sellaista väitöskirjaan liittyvää kysymystä, mitä teiltä ei olisi voinut kysyä. Lisäksi kiitän aiempaa ohjaajaani Antti Syväjärveä väitöskirjan alkupuolen ohjauksesta sekä siitä, että innostitte yhdessä Jaana Leinosen kanssa minut väitöskirjan tekemisen pariin. Väitöskirjan kirjoittamiseen inspiroi ennen kaikkea tutkimustyönne hyvinvointijohtamisen teematiikan parissa.

Kiitän esitarkastajia professori Harri Jalosta Vaasan yliopistosta sekä dosentti, emerita, tutkimusjohtaja Kaija Majoista huolellisesta väitöskirjani esitarkastuksesta sekä arvokkaasta palautteesta, jonka pohjalta tein väitöskirjaani muutoksia. Kiitos myös Harrille suostumuksesta vastaväittäjäksi.

Artikkeliväitöskirjaan sisältyy neljä osatutkimusta, jotka on kirjoitettu yhteisjulkaisuina tutkijatiimeissä. Kiitos Antti Syväjärvi, Jaana Leinonen, Anna Nikupeteri, Kati Kallinen, Lauri Lantela, Merja Laitinen, Malla Örn, Outi Ylitapio-Mäntylä ja Tuija Turunen arvokkaasta työstänne väitöskirjan osajulkaisuiden parissa. Tutkimuksellinen yhteistyö on ollut erittäin opettavaista ja antoisaa tutkijanuravaiheen alkuvaiheessa olleelle tutkijalle. Kiitos myös osajulkaisujen taustalla olleiden Perhekeskustoimintamalli Lappiin – Integroidut monitoimijaiset palvelut perheille (LAPE 2018–2019) ja Arktinen kehittyvä rehtori (2018–2022) -hankkeissa mukana olleille hanketiimien jäsenille ja muille sidosryhmille. Kiitos siitä, että hankkeet mahdollistivat aineistojen keräämisen ja tutkimusjulkaisujen tekemisen väitöskirjan osajulkaisuiksi. Lämmin kiitos väitöstutkimuksen aineistoihin näkökulmansa antaneille informanteille ja heidän taustaorganisaatioillensa tärkeästä panoksesta väitöstutkimukselleni.

Suuri kiitos Lapin yliopiston yhteiskuntatieteelliselle tiedekunnalle, että olen voinut palvella yliopisto-opettajana ja tutkijana tiedekunnassa koko väitöskirjaprosessin ajan. Olen kiitollinen mahdollisuudesta väitöskirjan tekemiseen sekä mahdollisuudesta antaa hyvinvointijohtamisen teemaan liittyvää opetusta. Mahdollisuus antaa väitöskirjan teemaan liittyvää opetusta on tukenut sekä opetustyötä että väitöskirjan työstämistä. Kiitän myös yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan, hallintotieteiden ja

johtamisen tutkinto-ohjelman sekä erityisesti hallintotieteen oppiaineen henkilökuntaa kollegiaalisesta tuesta ja avusta väitöskirjan tekemisen aikana.

Kiitos seminaareille ja työryhmille palautteesta väitöskirjalleni. Kiitän Hallinnon Tutkimuksen Seura ry:n ja Focus Localis ry:n järjestämän Hallinnon ja kuntatutkimuksen tiedepäivien Jaana Leinosen ja Johanna Lammintakasen vetämää *Hyvinvointijohtaminen uusiutuviissa palvelurakenteissa* -työryhmää mahdollisuudesta esittää väitöskirjani tuloksia vuosina 2018–2019 ja 2021–2022. Kiitos työryhmälle antamastanne arvokkaasta palautteesta väitöskirjani osatutkimuksille.

Kiitos tutkijakoulu sekä väitöskirjatutkijakollegat tuestanne väitöskirjaprosessin aikana. Kiitos erityisesti Riikka kollegiaalisesta tuestasi väitöskirjan teon aikana. Perustana tohtorikoulutukselle ovat olleet suorittamani hallintotieteiden kandidaatin ja maisterin tutkinnot. Muutettuani Rovaniemelle opiskelemaan yhteiskuntatieteitä uudet ystävät ja heidän tuki olivat tärkeässä roolissa opintojen edistämisen kannalta. Kiitän siis ystäviä, joihin tutustuin näinä opiskeluvuosina. Kiitos erityisesti Sanni ja Trista ystävydestänne ja tuestanne yliopisto-opintojen alkutaipaleelta lähtien.

Kiitos perheelle ja sukulaisille tuestanne väitöskirjan tekemisen aikana. Kiitos veljeni Markus sekä vanhempani Maija ja Heino. Vanhemmat ovat aina kannustaneet minua opiskelemaan, millä on ollut valtavan suuri merkitys kouluttautumisessa aina väitöskirjatutkijaksi asti. Tukenne on johtanut lopulta väitöskirjan valmistumiseen. Lopuksi kiitän puolisoani Samulia siitä, että olet ollut tukenani väitöskirjan teon aikana. Kiitos joustavuudestasi, kun olen käyttänyt viikonloppuja ja loma-aikoja väitöskirjan teon parissa.

Rovaniemellä 21.10.2024

Henna Nurmi

Osajulkaisuluettelo

Väitöskirjan yhteenveto-osa perustuu seuraaviin alkuperäisjulkaisuihin, joihin viitataan tekstissä roomalaisilla numeroilla I–IV.

- I. Nurmi, H., Syväjärvi, A. & Leinonen, J. (2018). Osallistava toimintaote hyvinvoinnin edistämistyössä. Teoksessa Lammintakanen, J. & Laulainen, S. (toim.), *Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa* (s. 113–126). Kuopio: Publications of the University of Eastern Finland, General Series 24. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2906-8>
- II. Nurmi, H., Nikupeteri, A., Leinonen, J., Kallinen, K., Lantela, L. & Laitinen, M. (2019). Kerättyä, jaettua, jalostettua, hyödynnettyä? Kokemustiedon rakentuminen ja hallinta lapsi- ja perhepalveluiden monitoimijaisessa yhteistyössä. *Focus Localis*, 47(1), 8–25.
- III. Nurmi, H., Leinonen, J., Örn, M. & Ylitapio-Mäntylä, O. (2023). Cultural antecedents in multisectoral collaboration promoting the well-being of school-aged children. Teoksessa Ahtiainen, R., Hanhimäki, E., Leinonen, J., Risku, M. & Smeds-Nylund, A-S. (toim.), *Leadership in Educational Contexts in Finland: Theoretical and Empirical Perspectives* (s. 303–322). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-37604-7_15
- IV. Nurmi, H., Leinonen, J., Lantela, L. & Turunen, T. (2024). Lasten ja nuorten osallistumisen edellytykset koulu yhteisöissä perusopetuksen rehtoreiden asiantuntijapuheessa. *Focus Localis*, 52(2), 44–61. <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/130309>

Artikkelien I–IV käyttöön väitöskirjan osajulkaisuina on saatu kustantajien lupa.

Kuvio- ja taulukkoluetelo

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Kooste systeemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta mahdollistavista ja haastavista tekijöistä aiemman tutkimustiedon perusteella..... | 38 |
| Taulukko 2. Tutkimuksen aineistolliset ja menetelmälliset valinnat..... | 48 |
| Kuvio 1. Systemisen hyvinvointijohtamisen rooli monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden edistämässä..... | 77 |

Sisällysluettelo

| | |
|--|----|
| Tiivistelmä | 3 |
| Abstract | 5 |
| Esipuhe | 7 |
| Osajulkaisuluettelo | 9 |
| Kuvio- ja taulukkuuettelo | 10 |
| Sisällysluettelo | 11 |
| 1 Johdanto | 13 |
| 1.1 Hyvinvointijohtamisen tutkimisen tarve | 13 |
| 1.2 Tutkimuksen kysymyksenasettelu ja rakenne | 18 |
| 2 Hyvinvointijohtamisen tutkiminen systeemiteoreettisella otteella | 20 |
| 2.1 Kokonaisvaltainen hyvinvointikäsitys lähtökohtana | 20 |
| 2.2 Systeemiteoreettinen lähestymistapa hyvinvoinnin edistämiseen | 22 |
| 2.3 Monitoimijainen yhteistyö ja osallisuus | 30 |
| 2.3.1 Yhteistyön ja osallisuuden toimijat ja syvyys | 30 |
| 2.3.2 Mahdollisuudet ja haasteet | 32 |
| 2.4 Hyvinvointijohtamisen edellytykset monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden edistämiseen | 38 |
| 3 Tutkimusasetelma ja metodologiset valinnat | 44 |
| 3.1 Tieteenfilosofiset ja metodologiset lähtökohdat | 44 |
| 3.1.1 Sosiaalinen konstruktivismi | 44 |
| 3.1.2 Laadullinen tutkimus | 45 |
| 3.1.3 Hermeneutiikka tekstin tulkintana | 46 |
| 3.2 Tutkimuksen aineistolliset ja menetelmälliset valinnat | 46 |
| 3.2.1 Tutkimuksen konteksti | 46 |
| 3.2.2 Aineistot ja niiden keruu | 48 |
| 3.2.3 Aineistojen analysoiminen | 52 |
| 3.3 Eettiset kysymykset | 53 |

| | |
|---|----|
| 4 Tulokset | 55 |
| 4.1 Osatutkimus I. Osallisuutta edistävä hyvinvointijohtaminen | 55 |
| 4.2 Osatutkimus II. Kokemustieto monitoimijaisessa yhteistyössä..... | 57 |
| 4.3 Osatutkimus III. Monitoimijaisen yhteistyön toimintakulttuuriset edellytykset | 59 |
| 4.4 Osatutkimus IV. Lasten ja nuorten osallistumisen edellytykset kouluyhteisöissä..... | 61 |
| 5 Pohdinta | 64 |
| 5.1 Monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden tilannekuva..... | 64 |
| 5.2 Hyvinvointijohtaminen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden edistäjänä | 71 |
| 6 Johtopäätökset | 76 |
| 6.1 Systeminen hyvinvointijohtaminen | 76 |
| 6.2 Tutkimustulosten tieteellinen ja käytännöllinen merkittävyys..... | 79 |
| 6.3 Tutkimuksen luotettavuus..... | 81 |
| Lähteet | 85 |

1 Johdanto

1.1 Hyvinvointijohtamisen tutkimisen tarve

Tutkimus kohdentuu hyvinvointijohtamiseen. Tutkimuksissa hyvinvointijohtamista on määritelty kohtuullisen vähän. Shankardass ym. (2018) ovat kuvanneet hyvinvointijohtamista hyvinvointi kaikissa politiikoissa (Health in All Policies, HiAP) -kontekstissa joukoksi prosesseja, joilla hallinto tukee kyvykkyyttä hyvinvointia edistävien aloitteiden toimeenpanemiseksi. Hyvinvointi kaikissa politiikoissa (HiAP) tarkoittaa aloitteita, joissa eri sektoreiden ja toimialojen toimijat tekevät yhteistyötä osoittaakseen ja ratkaistakseen kompleksisia hyvinvoinnin haasteita (ks. esim. Shankardass ym. 2015). Hyvinvointijohtamisen voi nähdä monitasoisena, niin kansallisena, alueellisena kuin paikallisen tason johtamisen rakenteina ja käytäntöinä (ks. esim. Baugh Littlejohns ym. 2018). Tässä tutkimuksessa hyvinvointijohtaminen ymmärretään laajasti kansallisena, alueellisena tai paikallisena, eri väestöryhmät kattavana hyvinvoinnin edistämisen johtamisena. Hyvinvointijohtaminen näyttäytyy hyvinvointia tukevien palveluiden, niiden rakenteisiin ja hallintoon liittyvänä ilmiönä ja käytännön toimintana.

Tutkimuksessa kiinnitytään hyvinvointijohtamisen näkökulmasta erityisesti monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden kysymyksiin. Hyvinvoinnin edistämisestä on tehty runsaasti kansainvälistä tutkimusta monitieteisesti ja eri näkökulmista. Kansainvälisessä tutkimuksessa hyvinvoinnin edistämistä on tarkasteltu perinteisten mallien ja uusien, perinteisistä lähestymistavoista poikkeavien teorioiden, kuten systeemiteoreettisen lähestymistavan kautta (Wingood & DiClemente 2019). Tämä tutkimus pohjautuu erityisesti uudempaan systeemiteoreettiseen lähestymistapaan, jossa hyvinvointi ymmärretään systeemisenä, eri osatekijöistä koostuvana holistisena kokonaisuutena. Tällöin hyvinvointiin vaikuttavat yksilölliset, sosiaaliset ja toimintaympäristölliset tekijät. (esim. Bircher & Kuruvilla 2014.) Koska hyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, tarvitaan sen edistämiseen eri toimijoiden panosta ja heidän vuorovaikutteista yhteistyötään (esim. Hieronymi 2013). Hyvinvoinnin edistäminen näyttäytyy systeemisenä, hyvinvointia edistävänä strategisena suunniteluna sekä toimintana, jota johdetaan hyvinvointijohtamisen kautta. Hyvinvointijohtamisella tuetaan hyvinvoinnin edistämistä ja varmistetaan sen vaikuttavuus. Hyvinvointijohtamisen rooliin kiinnittyy osaltaan systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden tukeminen ja mahdollistaminen.

Tutkimuksen teoreettiseksi kehykseksi on valittu systeemiteoreettinen näkökulma, sillä systeemiteorian avulla on mahdollisuus ymmärtää hyvinvoinnin,

organisaatioiden ja yhteisöjen välistä monisyistä dynamiikkaa (Van Beurden ym. 2013). Jalosen (2020) mukaan ekosysteemiajattelu ohjaa kiinnittämään huomiota samanaikaisesti palvelukokonaisuuteen ja organisaatioiden välisiin suhteisiin. Systeemitheoria kehystää tutkimusta teoreettisessa viitekehyksessä, minkä lisäksi systeemitheoreettista tutkimusta on hyödynnetty tutkimuksen tulosten pohdinnassa. Systeemitheoria tarjoaa mahdollisuuden syventää teoreettista ymmärrystä hyvinvointijohtamisesta. Hyvinvointijohtamisen tutkiminen systeemitheorian kautta on tärkeää, sillä sen avulla voidaan tunnistaa organisatorisia ja johtamiseen liittyviä tekijöitä, jotka saattavat haastaa hyvinvoinnin edistämistä. Tämän myötä voidaan löytää organisatorisia ja johtamiseen liittyviä ratkaisuja, jotka kehittävät systeemistä monitoimijaisista yhteistyötä ja osallisuutta ja edelleen edistävät myönteisiä hyvinvointivaikutuksia. Systeemiajattelu herättelee huomaamaan monitoimijaisuuden ja osallisuuden organisoinnin tärkeyttä hyvinvoinnin edistämässä ja johtamisessa. Kansainvälisessä tutkimuksessa on hyödynnetty systeemitheoriaa hyvinvoinnin edistämisen tutkimuksessa jo pidemmän aikaa (ks. esim. Keshavarz Mohammadi 2021). Kansallisissa tutkimuksissa on tunnistettu systeemisen otteen tarve hyvinvoinnin edistämässä (Tilles-Tirkkonen ym. 2018; Vaarama & Mäkiopas 2020). Vaarama ja Mäkiopas (2020) ovat todenneet systeemisen toimintamallin olevan mahdollisuus edistää heikommassa asemassa olevien elämänlaatua ja sen edellytyksiä.

Tutkimus sijoittuu teoreettisesti hallintotieteellisen hyvinvointijohtamisen tutkimuksen ja monitieteisen hyvinvoinnin edistämisen tutkimuksen yhdyspinnalle. Hyvinvoinnin edistämisen tutkimusta on lähestytty eri näkökulmista, joita ovat lääketieteellinen, kansanterveystieteellinen, psykologinen, sosiaalinen, taloustieteellinen ja filosofinen näkökulma. Lääketieteellisessä näkökulmassa tarkastelu on voinut kohdistua terveystalouden kehittämiseen (esim. Niemi ym. 2017). Kansanterveystieteellisessä näkökulmassa kiinnostuksen kohteena on ollut terveyden edistäminen sekä pyrkimykset vaikuttaa kansalaisten terveyskäyttäytymiseen ja elintapoihin terveyttä edistävästi (ks. esim. Van Beurden ym. 2013; Windgood & DiClemente 2019). Psykologisessa näkökulmassa kiinnostuksen kohteena on voinut olla yksilöiden kokemukset hyvinvoinnistaan sekä psyykkisten oireiden mittaaminen (ks. esim. Cregan ym. 2017). Uusliberalistisessa taloustieteen näkökulmassa korostuu muun muassa hyvinvointia edistävän palvelutuotannon taloudellisen tehokkuuden tavoittelu (Lapsley 2009; Niemi ym. 2017). Filosofisessa näkökulmassa kiinnostuksen kohteena on ollut erityisesti se, mitä hyvinvointi on. Yhteiskuntatieteellisessä ja sosiaalipoliittisessa näkökulmassa kiinnostuksen kohteena on hyvinvoinnin luonteen lisäksi eettinen näkökulma, jossa on kysymys eettisesti kestävästä ja oikeudenmukaisesta hyvinvoinnin saavuttamisesta. Eri näkökulmia tarvitaan tasapainoisen kokonaisnäkömyksen muodostamisessa. (esim. Niemi ym. 2017.) Eri tulokulmia yhdistää kiinnostus hyvinvoinnin edistämiseen.

Tutkimus kiinnittyy hallintotieteellisiin ja johtamisen kysymyksiin, systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden näkökulmiin, joiden kautta voidaan

tukea hyvinvointia. Hallintotieteellisen otteen mahdollisuutena on kehittää hallinnollisia ja johtamisen keinoja, joiden kautta voidaan aikaansaada laaja-alaisia hyvinvointivaikutuksia (ks. the Institute of Medicine, ks. Wingood & DiClemente 2019). Hyvinvoinnin edistämistä on tutkittu useiden vuosikymmenten ajan (ks. esim. Wingood & DiClemente 2019), mutta hyvinvointijohtamisen teema näyttäänty kohtuullisen uudenlaisena tutkimuksellisenä avauksena hallintotieteen tutkimuskentässä. Viime vuosina kansallisissa hallintotieteellisissä julkaisuissa on kuitenkin julkaistu hyvinvointijohtamiseen liittyviä tutkimuksia, joissa on kohdennettu esimerkiksi strategiatyön (ks. esim. Syväjärvi & Leinonen 2020), hyvinvointitiedon hallinnan ja hyödyntämisen (esim. Leinonen ym. 2021b), vaikuttavuuden (esim. Penttilä ym. 2020) ja digitalisaation (Suhonen ym. 2022) teemoihin. Hallinto- ja organisaatiotutkimuksen kentässä on voitu hyödyntää hallintotieteen ja organisaatiotutkimuksen teorioita hyvinvoinnin edistämisen kontekstissa (ks. esim. Villerusa ym. 2020).

Tutkimuksen teoreettisessa keskustelussa huomioidaan systeemi- ja kompleksisuusajattelua hyödyntänyttä hyvinvoinnin edistämisen tutkimusta sekä hallinto- ja organisaatiotieteellistä tutkimusta hyvinvoinnin edistämisestä ja hyvinvointijohtamisesta (esim. Bigland ym. 2020; Evans ym. 2021; Niemi ym. 2017; Syväjärvi & Leinonen 2020) sekä monitoimijaiseen yhteistyöhön (esim. Keast & Mandell 2014; Mattila ym. 2021) ja osallisuuteen liittyvää tutkimusta (esim. Liao & Schachter 2018; Salminen ym. 2021; Sicilia ym. 2016; Värttö & Rapeli 2019). Kansainvälisessä tutkimuksessa on tarkasteltu jonkin verran hyvinvointia edistävän monitoimijaisen yhteistyön johtamista (esim. Gupta ym. 2022; Towe ym. 2016). Towe ym. (2016) ovat kuitenkin todenneet, että vielä ollaan alkuvaiheessa sen ymmärtämisessä, miten kumppanuudet saataisiin parhaalla mahdollisella tavalla edistämään pitkäkestoisia hyvinvointivaikutuksia.

Systeemiajattelu on saanut hallinto- ja organisaatiotutkimuksen kentässä erilaisia painotuksia (ks. esim. Flood 1999). Systeemi- ja kompleksisuusajattelua tai näihin kytkeytyviä teorioita on hyödynnetty erilaisiin hallinto- ja organisaatiotutkimuksen kohteisiin (ks. esim. Huttu 2023; Jalonen 2024; Wu ym. 2024), sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen liittyviin tutkimuksiin (esim. Joyce ym. 2018; Rosas 2017; Terkildsen ym. 2015). Viimeaikaisissa kansainvälisissä hyvinvoinnin edistämisen tutkimuksissa on lähestytty monitoimijaista yhteistyötä edistävää johtamista systeemisen johtajuuden käsitteen kautta (Bigland ym. 2020; Evans ym. 2021). Kansallisessa tutkimuksessa hyvinvointijohtamista on kuitenkin tarkasteltu vähän systeemi- tai kompleksisuusajattelun tai näihin kytkeytyvien teorioiden kautta. Systeemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta edistävä hyvinvointijohtaminen ei ole saanut tutkimuksellista huomiota kansallisessa hallintotieteellisessä tutkimuksessa.

Tutkimuksella on kiinnekohtia uuden julkisen hallinnan (NPG) paradigmaan. Uusi julkinen hallinta (NPG) korostaa julkisen hallinnon ulkopuolisten suhteiden

den, monitoimijaisen yhteistyön ja kumppanuuksien tärkeyttä julkisen hallinnon toiminnan järjestämisessä ja monisyisiin haasteisiin vastaamisessa sekä eri tasoista organisaatioiden uudistamisen tärkeyttä julkisen hallinnon toimintaympäristön haasteisiin vastaamiseksi ja julkisen arvon tuottamiseksi (esim. Hartley 2005; Jalonen 2019; Jäntti ym. 2023a). Tutkimuksen lähtökohtana on systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden tärkeys kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämässä (esim. Bircher & Kuruvilla 2014; Rod ym. 2023) sekä ratkaisujen kehittäminen myönteisten hyvinvointivaikutusten aikaansaamiseksi (ks. the Institute of Medicine, ks. Wingood & DiClemente 2019) ja hyvinvoinnin haasteisiin vastaamiseksi.

Tutkimus rajautuu lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen kontekstiin. Rod ym. (2023) ovat ehdottaneet tarkastelemaan hyvinvoinnin edistämistä jonkin ryhmän näkökulmasta. Tutkimukset ovat lähestyneet lasten ja nuorten hyvinvointia heidän subjektiivisista näkemyksistään käsin. Esimerkiksi lasten ja nuorten osallisuutta on tarkasteltu laajalti lasten ja nuorten näkökulmasta (ks. esim. Kiili 2006; McCormack ym. 2021). Kansainvälisessä tutkimuksessa lasten ja nuorten osallisuutta on tarkasteltu johtamisen näkökulmasta (Boqué Torremorell ym. 2021). Kuitenkin lasten ja nuorten osallisuuden johtamiskeskustelu on saanut vielä vähän tutkimuksellista huomiota (ks. Itäpuisto ym. 2022). Aiemmassa tutkimuksessa on tunnistettu johtamisen rooli osallisuuden edistämässä (Jäntti ym. 2023b).

Kunta- ja aluekontekstissa johtaminen määrittyy poliittisen ja ammatillisen johtamisen kokonaisuutena. Kompleksisuusajattelussa nähdään, että politiikka ja hallinto ovat kietoutuneet toisiinsa, eikä niitä ole mielekästä redusoida yksittäisten toimijoiden toiminnaksi ja teoiksi (Jalonen 2023). Vaikka tutkimuksessa painottuu pääasiassa ammatillisen johtamisen näkökulma lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseen ja johtamiseen, kompleksisuusajattelun näkökulmasta tutkimus ei irrottaudu kunta- ja aluejohtamisen poliittisesta ulottuvuudesta.

Tutkimusaihe on monella tapaa yhteiskunnallisesti tärkeä ja ajankohtainen. Lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen tutkimisen tarvetta perustelee heidän hyvinvointiinsa liittyvät yhä kompleksisemmat haasteet. Viime vuosina julkisessa keskustelussa on nostettu esille lasten ja nuorten hyvinvointiin liittyviä monisyisiä ongelmia, kuten lasten ja nuorten pahoinvointi, mielenterveysongelmat ja heikentyneet oppimistulokset (esim. Hedman ym. 2018; Kirjavainen & Pulkkinen 2017). Lasten ja nuorten hyvinvointia vaikeuttavat hyvinvointierot, joissa pahoinvointi ja terveysongelmat kasautuvat osalle lapsista ja nuorista (esim. Moilanen 2019). Yhä lisääntyvät lasten ja nuorten hyvinvoinnin haasteet viittaavat siihen, ettei hyvinvointiin liittyviä ongelmia ja palvelutarpeita ole kyetty ratkaisemaan vielä riittävässä määrin. Lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi tarvitaan systeemistä monitoimijaista yhteistyötä, jolla on onnistuessaan mahdollisuus tehostaa toimintaa ja resurssien käyttöä sekä lisätä hyvinvoinnin edistämisen vaikuttavuutta (Chiang ym. 2015). Lasten ja nuorten hyvinvoinnin monisyiset haasteet perustelevat tarvetta tar-

kastella ilmiötä systeemiteoreettisella otteella (Rod ym. 2023). Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on se, millaisella hyvinvointijohtamisella voidaan tukea systeemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta tämänkaltaisten monisyisten ongelmien ratkaisemiseksi.

Tutkimuksessa kohdennetaan lasten ja nuorten hyvinvointia edistävien palveluiden johtamiseen. Tarkastelu kohdistuu ennaltaehkäiseviin julkisiin palveluihin kuten sosiaali- ja terveydenhuollon, varhaiskasvatuksen, koulun ja nuorisotyön toimialojen palveluihin, järjestöjen tuottamiin lapsi- ja perhepalveluihin, sekä erityistason sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden, kuten lastensuojelun, kanssa tehtävään yhteistyöhön. Lasten ja nuorten hyvinvointia edistävien palveluiden kehittäminen on ollut laajalti keskiössä poliittisissa ja hallinnollisissa ohjelmissa. Tätä havainnollistavat viime hallituskausien ohjelmat, kuten Sipilän (Valtioneuvosto 2015), Marinin (Valtioneuvosto 2019) ja Orpon hallitusohjelmat (Valtioneuvosto 2023), kansalliset muutosohjelmat, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (sote-uudistus) ja lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (LAPE-muutosohjelma). Aiemmassa tutkimuksessa tutkijat ovat korostaneet monitoimijaisen yhteistyön monimutkaisuutta ja haasteellisuutta (Bryson ym. 2015). Lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämistä on voinut haitata se, että hyvinvoinnin edistämistyö on organisoitu toisista toimialoista erillään, siilomaisesti tai professioperustaisesti (esim. Chiang ym. 2015), kun tarve olisi vahvemmalle systeemille otteelle. Yhteiset rakenneratkaisut, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus tai lasten ja perheiden palveluita yhteen integroiva perhekeskustoimintamalli, voidaan nähdä pyrkimyksinä kohti vahvempaa monitoimijaista yhteistyötä ja yhteisvastuuta lasten ja nuorten hyvinvoinnista (Bulling & Berg 2018). Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen myötä aloittaneet hyvinvointialueet ovat vastanneet sosiaali- ja terveystyöpalveluiden ja pelastustoimen järjestämisestä alueilla vuoden 2023 alusta alkaen. Jalosen (2020) mukaan sote-uudistus pitäisi nähdä prosessina, joka vaatii jatkuvaa hienosäätöä. Uudet rakenneratkaisut (esim. sote-uudistus) asettavatkin vasta raaminsa kohti vahvempaa yhteistyötä ja osallisuutta. Lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi tarvitaan rakenteellisia, mutta myös poliittisia ja kulttuurisia uudistuksia (Rod ym. 2023). Tämä tutkimus lähestyy systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden edistämistä organisaatio-, yhteistyö- ja johtamisrakenteellisesta, yhteistyökäytäntöjen ja toimintakulttuurin näkökulmista.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus ja kuntien muuttuvat roolit muokkaavat olemassa olevia monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden rakenteita. Joillakin hyvinvointialueilla lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen yhdyspintayhteistyöhön liittyvät toimintamallit voivat olla hyvinkin kehittyneitä, mutta paikoin ne hakevat vasta muotoaan (Kilpeläinen ym. 2021; Leinonen 2023). Tutkimuksen toteuttaminen on ajankohtaista ja yhteiskunnallisesti tärkeää tilanteessa, jossa lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen rakenteet ovat olleet laajan uudistamisen kohteena. Tutkimuksen mahdollisuutena on tuottaa tietoa siitä, millaisella hyvinvoin-

tarjoamisella voidaan tukea kumppanuusperustaisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden muotoutumista uusille yhteistyön yhdyspinnoille.

1.2 Tutkimuksen kysymyksenasettelu ja rakenne

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää hyvinvointijohtamista systeemisenä kokonaisuutena lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen kontekstissa. Yhteen-
veto-osan tutkimustehtävä on kaksiosainen. Yhteen-
veto-osassa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1. Millä tavalla monitoimijainen yhteistyö ja osallisuus näyttäytyvät lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisessä?*
- 2. Millaisella hyvinvointijohtamisella voidaan tukea monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisessä?*

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa systeemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta edistävästä hyvinvointijohtamisesta. Tutkimuksessa paikannetaan lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden tilanne yksilö-, organisaatio- ja organisaatioiden välisten tasojen näkökulmista. Tämän pohjalta määritetään, millaisella hyvinvointijohtamisella voidaan tukea systeemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta kohti kumppanuusperustaista ja vaikuttavaa hyvinvoinnin edistämistä.

Tutkimus tarjoaa hallintotieteen näkökulman lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämistä ja johtamista koskevaan monitieteiseen tutkimuskeskusteluun. Tutkimusaihetta lähestytään lasten, nuorten ja perheiden palveluiden johtajien ja esihenkilöiden näkökulmista, sillä heillä voidaan nähdä olevan ymmärrystä systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden tilasta ja kehittämiskohteista lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisessä sekä siitä, millaisella hyvinvointijohtamisella voidaan tukea systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden mahdollistamista lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisessä.

Tutkimuksessa systeemi- ja kompleksisuusajatteluun ja tarkemmin kompleksisen adaptiivisen systeemin teoriaan liittyvät käsitteet kehystävät lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden tarkastelua. Systeemi- ja kompleksisuusajattelua hyödynnetään tutkimuksessa väljänä kehyksenä (ks. Jalonen 2023), jolloin kompleksisen adaptiivisen systeemin teoriaan liittyviä käsitteitä hyödynnetään lasten ja nuorten hyvinvointia edistävien toimijoiden välisen vuorovaikutuksen dynamiikan sekä lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän yhteistyön ja hyvinvointijohtamisen välisen dynamiikan tarkasteluun (ks. mm. Van Beurden ym. 2013; Bovaird 2008). Teoria tukee ymmärryksen syventämistä hyvinvointia edistävän monitoimijaisen yhteistyön käytännöistä sekä auttaa paikan-

tamaan yhteistyöhön ja osallisuuteen liittyviä tekijöitä, jotka lopulta mahdollistavat tai haastavat systeemistä hyvinvoinnin edistämistä (ks. Gomersall 2018).

Vaikka monitoimijaisen yhteistyön johtaminen on saanut tutkimuksellista huomiota (ks. Bryson ym. 2015), aihetta on tärkeä tutkia, sillä tutkimuksissa on tarkasteltu vain vähän monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta tukevaa hyvinvointijohtamista systeemiteorian kautta lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen kontekstissa (ks. Bigland ym. 2020). Lisäksi lasten ja nuorten osallisuuden johtamiskeskustelu on saanut niukasti tutkimuksellista huomiota (ks. Itäpuisto ym. 2022). Johtamisella on kuitenkin mahdollisuudet vaikuttaa hyvinvointia edistävän systeemin toiminnan toimivuuteen (esim. Bagnall ym. 2019; Bryson ym. 2015), joten johtamisen näkökulmaa ei tulisi jättää tutkimuksellisesti huomiotta.

Yhteenveto-osa rakentuu niin, että tutkimuksen luvussa 2 käsitellään teoreettinen katsaus hyvinvointijohtamisen tutkimiseen. Luvussa 3 kuvataan osatutkimusten tutkimusasetelma ja metodologiset valinnat. Luvussa 4 kuvataan väitöskirjatutkimuksen tulokset. Luvussa 5 esitellään tutkimuksen pohdintaosuus ja luvussa 6 johtopäätökset.

2 Hyvinvointijohtamisen tutkiminen systeemiteoreettisella otteella

2.1 Kokonaisvaltainen hyvinvointikäsitys lähtökohtana

Hyvinvoinnin käsite on moniulotteinen, eikä sille ole tieteessä yhtenäistä määritelmää (Dodge ym. 2012). Hyvinvointi voidaan nähdä systeemisena monitasoisena ilmiönä, jolloin tarkastelun kohteena voi olla yksilön, yhteisön tai yhteiskuntatason hyvinvointi. Hyvinvoinnin tilaa voidaan arvioida objektiivisesti ulkopuolelta, esimerkiksi tarkastelemalla alueellisia hyvinvointi-indikaattoreita, tai yksilön subjektiivisen kokemuksen pohjalta. Perinteisesti hyvinvointia on lähestytty tutkimuksissa kapea-alaisesti ja objektiivisesti lääketieteen näkökulmasta ja terveystieteellisesti tai taloudellisuuden ja vaurauden näkökulmista. (Niemi ym. 2017.) Terveystieteellisessä näkökulmassa on voitu keskittyä kapeasti esimerkiksi vain elintapojen muuttamiseen. Hyvinvoinnin edistämiseksi on painottunut aiemmin erityisesti terveyden edistäminen sekä pyrkimykset vaikuttaa kansalaisten terveyskäyttäytymiseen ja elintapojen muuttamiseen terveyttä edistävästi (entinen kansanterveystyö). (esim. Van Beurden ym. 2013; Windgood & DiClemente 2019.)

Käsitys hyvinvoinnista on laajentunut näistä lähtökohdista huomioimaan sosiaalisia ja toimintaympäristöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön ja väestötason hyvinvointiin (Bensberg 2021; Van Beurden ym. 2013; Bircher & Kuruvilla 2014; Wingood & DiClemente 2019). Suomalaisessa hyvinvoinnin edistämisen tutkimuksessa edelläkävijänä kokonaisvaltaisen hyvinvointikäsitteen määrittelemiseksi voidaan pitää sosiologi Erik Allardt (1976). Hän tarkasteli jo 1970-luvulla hyvinvointia moniulotteisesti kolmen perustarpeen täyttämisen näkökulmasta, joita olivat elintasoon (having), yhteisyyssuhteisiin (loving) ja itsensä toteuttamisen muotoihin (being) liittyvät tekijät (Allardt 1976; Helne 2023; Niemi ym. 2017; Uusitalo & Simpura 2020; Uusitalo ym. 2022). Allardt on myöhemmin liittänyt ainakin kertaalleen jaotteluun käsitteen doing tai tekeminen sellaisenaan tai määriteltynä kiinnostavien asioiden tekemiseksi tai harrastus- ja vapaa-ajan toimintamahdollisuuksiksi, mutta hän ei enää tiettävästi palannut tähän lisäykseen myöhemmin (Helne 2023; Roos 1998, 25; Uusitalo & Simpura 2020). Taloudellisen näkökulman korostamiseen liittyen Allardt (1976) painotti, ettei hyvinvointia voida tarkastella pelkästään taloudellisuuden ja vaurauden näkökulmista (ks. esim. Niemi ym. 2017). Indikaattoritiedon oheen alettiin kaivata subjektiivista näkökulmaa, sillä havaittiin hallinnollis-tilastollisten aineistojen rajallisuus hyvinvoinnin tilan tarkastelussa (Kestilä & Karvonen 2019, 17).

Viimeaikaisissa hyvinvoinnin edistämisen tutkimuksissa lähtökohtana on ollut kokonaisvaltainen hyvinvointikäsitteys (ks. esim. Lillefjell & Maass 2022). Hyvinvointi voidaan nähdä systeemisenä kokonaisuutena, sillä se muodostuu useista osatekijöistä, jotka ovat systeemisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Eri osatekijöillä on merkitystä hyvinvoinnin kokonaisuuden muotoutumiseen. (ks. Bensberg 2021; Bircher & Kuruvilla 2014.) Bircher ja Kuruvilla (2014) ovat määrittäneet hyvinvoinnin moniulotteisena systeemisenä kokonaisuutena, jossa hyvinvointiin vaikuttavat yksilölliset, sosiaaliset ja toimintaympäristölliset tekijät. Yksilön hyvinvointi koostuu fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista sekä sosiaalisesta hyvinvoinnista, kuten mahdollisuuksista osallistua itseä tai lähiyhteisöä koskeviin asioihin ja palveluiden kehittämiseen (esim. Brunton ym. 2017) sekä kiinnittyä yhteisiin. Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin liittyy toimintaympäristöllinen ulottuvuus, jossa elinympäristön elinvoimaisuudella, viihtyisyydellä, turvallisuudella sekä palveluiden saavutettavuudella on yhteys hyvinvointiin. Kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla on kytkös elämänlaadun (quality of life) käsitteeseen, jossa korostuu subjektiivinen kokemus, ja jossa hyvinvointi sisältää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja toimintaympäristöllisen ulottuvuuden (mm. Vaarama & Mäkiopas 2020; Vaarama ym. 2014; WHO 1998).

Hyvinvoinnin edistämisen tutkimuksissa viitataan usein Maailman terveysjärjestö WHO:n linjauksiin kuten Ottawan Charteriin (1986) (ks. esim. Avery ym. 2022; Bircher & Kuruvilla 2014; Bteich ym. 2019; Rodrigo-Sanjoaquin ym. 2023; WHO 2023; WHO 1987; Ziglio ym. 2011). WHO:n Ottawan Charterin mukaan hyvinvoinnin edistäminen on prosessi, joka mahdollistaa ihmisten oman hyvinvoinnin seurannan ja edistämisen. Hyvinvointi tulisi näkyä poliittisissa ohjelmissa kaikilla sektoreilla ja tasoilla. (WHO 1987.) Hyvinvoinnin edistämässä onkin kysymys toimintapolitiikan asettamisesta, kehittämisestä (ks. Avery ym. 2022; Sims ym. 2023) sekä toimenpiteistä ja edellytysten mahdollistamisesta, joilla tuetaan yksilön, yhteisön tai väestötason kokonaisvaltaista hyvinvointia, turvallisuutta sekä kavennetaan hyvinvointieroja (ks. esim. Beets ym. 2013; Bircher & Kuruvilla 2014; Johnston ym. 2014; Norman 2009; Rod ym. 2023; Sims & Aboelata 2019). Sen mahdollisuutena on edistää hyvinvointia sekä toimintapolitiikan, lainsäädännön ja käytäntöjen muutosta, joilla mahdollistetaan hyvinvointia tukeva ympäristö (Ziglio ym. 2011). Systeemisen hyvinvoinnin edistämisen tehtävänä on käsitellä ja ratkaista kompleksisia hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä (esim. Van Beurden ym. 2013; Kesavaraz Mohammadi 2021; Zurcher ym. 2018). Hyvinvoinnin edistämisen on nähty tärkeäksi olla oikeudenmukaista ja kestävää (Avery ym. 2021; Lillefjell & Maass 2022; Rod ym. 2023; Sims ym. 2023; Ziglio ym. 2011), mikä edellyttää siirtämään hyvinvointi systeemin keskeiseksi osaksi (Ziglio ym. 2011). Hyvinvoinnin edistämisen tavoitteena on saavuttaa yhdenvertaiset mahdollisuudet hyvinvointiin (ks. esim. Avery ym. 2022; de Jong ym. 2019; Sims ym. 2023; WHO 1987).

2.2 **Systemiteoreettinen lähestymistapa hyvinvoinnin edistämiseen**

Systemiajattelu perustuu näkemykseen siitä, että todellisuudessa on havaittavissa systeemeitä (Luhmann 1995, 12). Tutkimuksissa systeemi on määritelty kokonaisuudeksi, joka koostuu kahdesta tai useammasta osasta. Systeemit voidaan jaotella monille eri osa-alueille (esim. biologiset, kemialliset tai psykologiset systeemit) riippuen niiden tarkoituksesta. (esim. Ackoff 1999, 5; 21.) Tämä tutkimus perustuu systeemiseen käsitykseen lasten ja nuorten hyvinvoinnista. Tutkimuksen lähtökohtana on ymmärtää yksilön hyvinvointi systeemisenä kokonaisvaltaisena ilmiönä, jolloin lapsen tai nuoren kokonaisvaltainen hyvinvointi näyttäytyy fyysisestä, henkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista koostuvana kokonaisuutena (esim. Bircher & Kuruvilla 2014). Käsityksellä on yhdyspintaa Ackoffin (1999, 24) kuvaukseen eloisista systeemeistä, joissa hyvinvoinnin osa-alueilla on tärkeä tehtävä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin mahdollistumiseksi.

Systeemit ovat vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa (mm. Flood 1999). Näin ollen yksilön hyvinvointiin nähdään liittyvän vahvasti toimintaympäristöllinen ulottuvuus, jossa esimerkiksi elinympäristön elinvoimaisuudella ja tarjottavilla hyvinvointia tukevilla palveluilla on yhteys hyvinvointiin (esim. Bensberg 2021; Van Beurden ym. 2013; Bircher & Kuruvilla 2014; Wingood & DiClemente 2019). Tutkijat ovat nähneet hyvinvoinnin kompleksisena ilmiönä, jossa hyvinvointiin myönteisesti tai kielteisesti vaikuttavat tekijät ovat toisiinsa kytköksissä (esim. Norman 2009; Rod ym. 2023; Rutter ym. 2019). Lapsen tai nuoren hyvinvointi ei johdu yksittäisestä tekijästä, vaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin vaikuttaa systeeminen kokonaisuus, joka koostuu yksilöllisistä (psykkiset ja biologiset tekijät, tavat), sekä olosuhteista johtuvista tekijöistä (sosiaaliset, ekologiset, kulttuuriset ja ympäristölliset tekijät) (Avery ym. 2022; Bensberg 2021; de Jong ym. 2019). Tutkijoiden mukaan hyvinvointi on kytköksissä ihmiselämän sosiaaliin, ympäristöllisiin, biologisiin ja psyykkisiin näkökulmiin globaalissa kontekstissa (Breich ym. 2019). Bircher ja Kuruvilla (2014) näkevät hyvinvoinnin kompleksisena adaptiivisena systeeminä (CAS) jossa hyvinvointi on jatkuvaa vuorovaikutusta yksilöllisten mahdollisuuksien ja tarpeiden sekä sosiaalisten ja toimintaympäristöllisten tekijöiden välillä. Lasten ja nuorten hyvinvoinnin ymmärtäminen systeeminä tukee etsimään laaja-alaisesti keinoja heidän hyvinvointinsa vahvistamiseksi.

Aiemmin tutkimuksellista huomiota on kohdistettu sosiaaliin systeemeihin (esim. Ackoff 1999; Luhmann 1995; Ylisirniö ym. 2024). Sosiaaliset systeemit (esim. yritykset, yliopistot, yhteisöt) koostuvat osista (esim. toiset sosiaaliset systeemit) ja ovat usein osa laajempaa systeemiä, joka koostuu muista sosiaalisista systeemeistä (yhtiöt ja valtiot) (Ackoff 1999, 25). Luhmannin sosiaalisten systeemien teoriassa korostuu vuorovaikutus, jolloin ilman vuorovaikutusta ei ole systeemiä (Costa 2023, 28). Sosiaaliset systeemit muodostuvat yhdistyneistä viestintäverkostoista. Periaatteessa kaik-

kien sosiaalisten kontaktien voidaan ymmärtää muodostavan systeemeitä. (Luhmann 1995, 12–15; 59.) Hyvinvoinnin käsitteen systeemisyyden ohella tässä tutkimuksessa ymmärretään, että eri taustaisista ammattilaisista ja lapsista ja nuorista voidaan nähdä muotoutuvan systeemi, jonka pyrkimyksenä on edistää lasten ja nuorten hyvinvointia kokonaisvaltaisesti (ks. esim. Hieronymi 2013; Ziglio ym. 2011). Hyvinvoinnin edistämisen hahmottaminen systeemisnä kokonaisuutena tukee ymmärtämään hyvinvointia edistävien toimijoiden kokonaisuutta sekä systeemisen vuorovaikutuksen, tässä tapauksessa monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden, arvoa lasten ja nuorten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimuksissa on painotettu tarvetta edistää hyvinvointia holistisesti, eri sektoreiden ja sidosryhmien välisenä yhteistyönä (esim. Bircher & Kuruvilla 2014; Rod ym. 2023; Towe ym. 2016). Myös esimerkiksi WHO:n Ottawan Charterissa on painotettu eri sektoreiden merkitystä hyvinvointia edistävien palveluiden ja elinympäristön varmistamiseksi (WHO 1987).

Luhmannin teoriassa sosiaaliset systeemit on jaoteltu kolmeen tyyppiin: tehtävä-systeemeihin, organisaatioihin ja vuorovaikutussysteemeihin. Tämän tutkimuksen kannalta olennaisia ovat tehtävä-systeemit, joihin hyvinvoinnin edistämisen systeemit voidaan luokitella. Nämä verkostot eivät sulje pois yhteiskunnan toimijoita, joten palveluiden käyttäjät, kuten lapset ja nuoret, voivat olla osa näitä verkostoja. Lisäksi tutkimuksessa on nähtävissä vuorovaikutussysteemit, joissa pienikin ryhmä toimijoita voi muodostaa vuorovaikutusverkoston hyvinvoinnin edistämiseksi. (Costa 2023, 29.) Hyvinvoinnin edistämisen systeemeissä voivat olla vuorovaikutuksessa ihmiset tai asiat, kuten eri toimijoiden tieto ja resurssit (Bilodeau & Potvin 2018; Haynes 2018). Luhmannin teorian mukaan systeemit tarvitsevat säilyäkseen jatkuvaa itsensä uudistamista ja ylläpitämistä (Autopoiesis) (Costa 2023, 28), mikä näkyy tutkimuksessa hyvinvoinnin edistämisen systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden ylläpitämisen ja kehittämisen tärkeytenä.

Ackoffin (1999, 5–8) mukaan systeemin tulee täyttää viisi edellytystä, jotka ovat ensiksikin se, että kokonaisuudella on yksi tai useampi määritely ominaisuus tai tehtävä ja toisekseen, jokainen osa voi vaikuttaa kokonaisuuden toimintaan tai ominaisuuksiin. Kolmas edellytys on, että mukana on osajoukko, joka on yhdessä riittävä huolehtimaan yhdessä tai useammassa ympäristössä kokonaisuuden määrittelystä tehtävästä. Neljäs edellytys on se, että tapa, jolla jokainen tärkeä osa systeemiä vaikuttaa systeemin toimintaan tai ominaisuuksiin riippuu vähintään yhdestä muusta systeemin tärkeästä osasta, ja viides edellytys on, että systeemi on kokonaisuus, jota ei voi purkaa erillisiin osiin menettämättä sen keskeisiä ominaisuuksia tai tehtäviä. (Ackoff 1999, 5–8.) Tässä mielessä hyvinvoinnin edistäminen voidaan nähdä useista osa-alueista koostuvana kokonaisuutena, jossa eri toimialueet ja toimijat tarvitsevat toisten toimialojen kontribuutiota yhteisen tavoitteen, kokonaisvaltaisen lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi.

Systeemiajattelu on määritely tavaksi ymmärtää maailmaa soveltamalla systeemitoreettisia käsitteitä (esim. Luna Pinzon ym. 2022). Systeemiajattelun nousun

taustalla on havainnot tarpeesta irrottautua sektoriajattelusta ja lisätä vuorovaikutusta sektorirajojen yli (Hieronymi ym. 2013). Systeemiajattelussa huomio kohdistuu systeemisen kokonaisuuden osien välisiin keskinäisiin suhteisiin (Rosas 2017; William & Hummelbrunner 2010). Systeemin osien tarkastelun ohella systeeminen ajattelu korostaa osista muodostuvan kokonaisuuden hahmottamista (esim. Joyce ym. 2018). Systeemi on enemmän kuin osiensa summa, sisältäen osien välisen vuorovaikutuksen sekä toimijat, jotka ovat systeemissä mukana (Rosas 2017; Rutter ym. 2019). Systeemiajattelun näkökulmasta hyvinvointia voidaan edistää vaikuttavimmin holistisella lähestymistavalla (Rosas 2017), mikä tarkoittaa useiden eri sektoreiden sisällyttämistä hyvinvointia edistävään toimintaan (Johnston ym. 2014). Ajatuksena on, että hyvinvoinnin edistämisen kannalta keskeiset toimijat koordinoidaan edistämään yhdessä myönteisiä hyvinvointituotoksia ja -vaikutuksia (esim. de Jong ym. 2019; Rosas 2017; Zurcher ym. 2018).

Systeemiajattelu sopii tämän tutkimuksen viitekehykseksi, sillä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen systeeminen kokonaisuus, mutta myös eri toimijoiden dynaaminen vuorovaikutus hyvinvoinnin edistämisen systeemeissä. Systeemiajattelu auttaakin paikantamaan systeemien osia ja niiden välisiä suhteita eri tasoilla sekä vahvistamaan eri toimijoiden välisiä suhteita (esim. Joyce ym. 2018; Lich ym. 2013; Zurcher ym. 2018). Aiemmassa tutkimuksessa on ehdotettu ymmärtämään monitoimijainen yhteistyö kompleksisena, dynaamisena ja monitasoisena systeeminä (Bryson ym. 2015). Systeemiajattelua on hyödynnetty kansainvälisessä tutkimuksessa hyvinvoinnin edistämisen kontekstissa monista eri näkökulmista (esim. Joyce ym. 2018). Systeemiajattelu tukee fokuoittamaan reduktionistisen ongelmien ratkaisemisen sijaan kehittämään systeemiä kohti hyvinvoinnin edistämistä (Zurcher ym. 2018).

Systeemiajattelu sisältää useita painoaloja. Tässä tutkimuksessa näyttäytyy von Bertalanffyn ajatukset avoimesta systeemiteoriasta, jossa korostuu lasten ja nuorten hyvinvointia edistävien organisaatioiden suhde toimintaympäristöönsä sekä hyvinvoinnin edistämisen systeemisen kokonaisuuden tarkastelu pelkän reduktionistisen osien tarkastelun sijaan. Toiseksi tutkimuksessa näyttäytyy Ackoffin osallistumisen periaatteen korostaminen hyvinvointia edistävässä vuorovaikutteisessa suunnittelussa. (ks. esim. Ackoff 1999; Flood 1999.) Ackoff (1999) toi esiin holistisuuden periaatetta ja systeemin osien välisen vuorovaikutuksen tärkeyttä systeemin suoriutumiselle ennemmin kuin sen yksittäisten osien toimintaa. Tutkimuksessa korostuu holistisuus sekä monitoimijaisen yhteistyön toimijoiden väliset suhteet ja kontribuutio lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi. Floodin (1999) mukaan systeemiajattelussa on kohdattu pehmeä käänne, jolla tarkoitetaan suuntaa kohti ihmisten kongitiivisten prosessien toimivuutta tarkoituksenmukaisella tavalla. Kolmanneksi tässä tutkimuksessa onkin nähtävissä Checklandin pehmeiden systeemien lähestymistavan suhteiden ylläpitämisen korostus, mikä näkyy hyvinvoinnin edistämisen toimijoiden välisen suhteiden ylläpitämisen edellytysten tarkasteluna. (ks. esim. Flood 1999.)

Systeemiajattelu käsittää laajan joukon teorioita, käsitteitä ja työkaluja (esim. Zurcher ym. 2018). Erilaisia teoreettisia lähestymistapoja ovat esimerkiksi systeemitteoria, kompleksisuustiede ja toimijaverkkoteoria (esim. Joyce ym. 2018; Lich ym. 2013; Zurcher ym. 2018). Floodin (1999, 33) mukaan kompleksisuusteoria näyttäytyy yhtenä systeemiajattelun sivuhaaroista. Kompleksisuustiedettä on sovellettu viimeisten vuosikymmenten aikana merkittävässä määrin yhteiskuntatieteiden alalle (esim. Haynes 2018). Jalosen (2023) mukaan kompleksisuusajattelu on kehittyvä lähestymistapa poliittis-hallinnollisten ilmiöiden tutkimisen alalla, ja tätä koskeva empiirinen tutkimus on lisääntymässä. Kompleksisuusteoriaa voidaan pitää lupaavana teoreettisena lähestymistapana organisatoristen, rakenteellisten ja institutionaalisten tekijöiden tutkimiseen poliittis-hallinnollisissa systeemeissä (Jalonen 2024).

Kompleksisuusteoriaan sisältyy lukuisia käsitteitä ja heuristiikkoja, joita voidaan hyödyntää ilmiöiden, toimijoiden ja tapahtumien välisen vuorovaikutuksen emergentin kehityksen tutkimiseen (Jalonen 2024). Tutkimuksissa on kuvattu kompleksisuutta lähestymistapana hahmottaa organisaatioita ja verkostomaisia kokonaisuuksia (Castelnuovo & Sorrentino 2018). Julkiset organisatoriset systeemit limittyvät kompleksisilla tavoilla toisiin julkisiin ja yksityisiin systeemeihin monitasoisiksi suhteiden ja kommunikaation verkostoiksi (Haynes 2018). Kompleksisuusteoria tukee kiinnittämään huomiota lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen systeemin dynaamiseen luonteeseen (ks. esim. Gear ym. 2018; Jalonen 2023; Teisman & Klijn 2008). Kompleksisuusteorian mahdollisuutena on tukea analyysien tekemisessä julkisen hallinnon suhteista (Teisman & Klijn 2008). Kompleksisuusteorian näkökulmasta lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämässä mukana olevat toimijat voivat osaltaan vaikuttaa hyvinvointia edistävän systeemin toimintaan ja sen muuttamiseen vuorovaikutuksen kautta (ks. Eppel & Rodes 2017; Haynes 2018).

Systeemien voidaan nähdä olevan monitasoisia suhteiden ja kommunikaation verkostoja (Haynes 2018). Myös Jalonen (2024) on nostanut esille kompleksisuusteorian yhteydessä makro-, meso- ja mikrotasoisten analyysien mahdollisuuden. Monitasoista lasten ja nuorten hyvinvoinnin jäsenystä on tuotu esille myös laajemminkin systeemiajattelussa. Esimerkiksi Bronfenbrennerin (1979, 3–4) ekologisessa systeemitteoriassa havainnollistetaan, kuinka yksilön kehitykseen vaikuttaa eri tasoiset toimintaympäristölliset tekijät, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Bronfenbrennerin (1979, 3–4) teorian keskiössä on esimerkiksi lapsi tai nuori. Tätä lähimmältä mikrotasolta löytyvät perhe ja lähipalvelut, toiselta tasolta eli mesotasolta näiden vuorovaikutus, kolmannelta tasolta eli eksotasolta löytyy tekijöitä, jotka vaikuttavat lapseen välillisesti, kuten lähiyhteisö tai paikallispolitiikka, ja viimeisellä makrotasolla ovat kulttuuriset tekijät, asenteet ja ideologiat, jotka vaikuttavat alempiin tasoihin. Tutkimuksessa paikannetaan aluksi monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden tilannekuva meso-, ekso- ja makrotasoilla lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämässä. Tätä taustaa vasten määritetään, millaisella meso-, ekso- ja mak-

rotason hyvinvointijohtamisella tuetaan monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta (ks. myös Shankardass ym. 2018).

Monitasoista tarkastelua tukee Normanin (2009) esille nostama seikka, jossa systeemiajattelu hyvinvoinnin edistämässä sisältää monitasoisia näkökulmia: ison kuvan hahmottamista, mutta myös pienillä paikallisen tason seikoilla voi olla isoon kuvaan merkittävä vaikutus. Huomionarvoista Bronfenbrennerin (1979, 4; 258) teoriassa on kulttuuristen, asenteiden ja ideologioiden korostuminen, jotka osaltaan määrittävät monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden rakenteita, käytäntöjä, toimintakulttuuria ja johtamista. Niin ikään Haynes (2018) korostaa monitasoisten, julkisten ja yksilöiden arvojen merkitystä systeemin muutokselle. Viimeaikaisessa tutkimuksessa Bronfenbrennerin (1979) ekologista systeemiteoriaa on hyödynnetty esimerkiksi lasten ja nuorten fyysisen aktiivisuuden edistämisen haasteiden ja mahdollisuuksien tarkastelussa koronaviruspandemian aikana (Johnson ym. 2023).

Kompleksisuusteoria korostaa kontekstien merkitystä julkisen hallinnon toimintaan. Näin ollen hyvinvoinnin edistämisen ja johtamisen toimintakenttä muuttuu jatkuvasti. Muutokset voivat johtua julkisen sektorin toimenpiteistä, mutta myös muiden toimintakentän toimijoiden toimesta sekä tapahtumista, jotka tulevat toimintakentän ulkopuolelta. (ks. Teisman & Klijn 2008.) Kohdatut toimintaympäristön haasteet, vaikkapa hyvinvointihaittojen kasvu, edellyttävät systeemiä kehittämään ratkaisuita lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi (ks. myös esim. Wu ym. 2024). Lisäksi lasten ja nuorten hyvinvoinnin haasteet voivat olla kompleksisia, mikä edellyttää systeemistä otetta näiden ratkaisemiseksi (ks. esim. Gear ym. 2018). Systeemisen monitoimijaisen hyvinvoinnin edistämisen taustalla on ajatus siitä, että hyvinvoinnin haasteet ovat usein laaja-alaisia ja juurisyyt monisyisiä, joten yksittäisen toimialan resurssein tai tiedolla ei voi löytää niihin vaikuttavia ratkaisuja (Bensberg 2021; Norman 2009; Plough 2015; Wu ym. 2024). Normanin (2009) mukaan hyvinvoinnin edistämistä tapahtuu siellä, missä ennaltaehkäisevä ja korjaava työ kohtaavat paikantamaan kompleksisia ongelmia. Lasten ja nuorten hyvinvointia edistäviä toimijoita edellytetään yhteistyöhön kompleksisten hyvinvoinnin haasteiden ratkaisemiseksi.

Kompleksisuusteoria on tarjonnut laajalti julkisia organisaatioita kuvaavia määritelmiä, kuten kompleksisen adaptiivisen systeemin (complex adaptive system, CAS) (esim. Haynes 2018). Kompleksinen adaptiivinen systeemi on määritetty systeemiksi, jossa yksilölliset komponentit ovat vuorovaikutuksessa. Kompleksinen adaptiivinen systeemi on enemmän kuin osiensa summa, jolloin systeemillä kokonaisuudella on erilaisia ominaisuuksia kuin mitä sen yksittäisellä osalla voi olla. (esim. Luna Pinzon ym. 2022.) Kompleksinen adaptiivinen systeemi kuvaa eri toimijoiden vuorovaikutusta tietyssä kontekstissa, jossa toimijat adaptoituvat toistensa toimintaan. Toisaalta myös kompleksisen systeemin sosiaalinen konteksti näyttäytyy dynaamisena, jolloin sen jatkuva muutos edellyttää systeemin toimijoita jatkuvaan adaptiivisuuteen. (esim. Gomersall 2018; Luna Pinzon ym. 2022.) Tämä

edellyttää hyvinvointia edistävän systeemin toimijoita kehittämään ratkaisuita toimintaympäristöstä nousevien hyvinvoinnin haasteiden ratkaisemiseksi.

Kompleksisten adaptiivisten systeemien teoria tukee ajattelemaan systeemeitä kokonaisuutena (Meek & Marshall 2018). Tämä systeemitasoinen kehys ohjaa tulkitsemaan systeemiä, tässä tapauksessa lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen systeemiä, kokonaisuutena, sekä sitä, kuinka hyvinvoinnin edistämisen eri toimijat vaikuttavat koko systeemin toimintaan. Jokaisella toimijalla on tärkeä roolinsa tukiessaan hyvinvointia edistävän systeemin johdonmukaisuutta (coherence). (Meek & Marshall 2018.) Aiemmissä tutkimuksissa yksittäiset organisaatiot, kuten koulut, on voitu nähdä kompleksisiksi adaptiivisiksi systeemeiksi (esim. Vennegoor ym. 2023), mutta kompleksisen adaptiivisen systeemin teoriaa ja käsitteitä on hyödynnetty myös monitoimijaisen yhteistyön ja käyttäjälähtöisyyden tarkastelussa (mm. Meek & Marshall 2018) hyvinvoinnin edistämisen kontekstissa (Terkildsen ym. 2015; Wu ym. 2024).

Kompleksisen adaptiivisen systeemin teoria tukee havaitsemaan systeemisen hyvinvointia edistävän monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden suhteiden välistä monisyistä dynamiikkaa (Bovaird 2008). Tästä näkökulmasta hyvinvoinnin edistäminen voidaan nähdä kompleksisena adaptiivisena systeeminä, jossa useat eri toimijat ovat keskenään vuorovaikutuksessa pyrkimyksensä edistää hyvinvointia kokonaisvaltaisesti (esim. Hieronymi 2013). Aiemmissä tutkimuksissa on kohdennettu hyvinvoinnin haasteiden ja hyvinvointia edistävien toimijoiden väliseen systeemiseen yhteyteen (ks. Gear ym. 2018), mutta tässä tutkimuksessa kohdennetaan erityisesti hyvinvointia edistävien toimijoiden välisen vuorovaikutuksen dynamiikan tarkasteluun. Kompleksisen adaptiivisen systeemin teorian mahdollisuutena on tukea paikantamaan lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden tilanteen (ks. Gomersall 2018).

Aiemmissä tutkimuksissa on jäsennetty eri tavoin kompleksisten adaptiivisten systeemien ominaisuuksia (esim. Gomersall 2018; Meek & Marshall 2018). Meek ja Marshall (2018) ovat jäsentäneet Hollandin (1995) ja McMillanin (2004) tutkimusten pohjalta kompleksisia adaptiivisia systeemeitä viiteen eri ominaisuuteen: ensimmäisenä on monien eri toimijoiden verkosto, jolloin kompleksinen adaptiivinen systeemi sisältää useita erilaisia hyvinvointia edistäviä toimijoita, joilla on mahdollisuus vaikuttaa systeemin toimintaan. Toisena ominaisuutena ovat esiin nousevat ominaisuudet (emergent quality). (esim. Meek & Marshall 2018.) Emergenssi viittaa systeemin ominaisuuksiin, joita ei voi ennustaa suoraan sen osista ja nämä ominaisuudet ovat enemmän kuin osiensa summa. Esiin nousevat ominaisuudet on tulkittu dynaamiseksi agenttien vuorovaikutukseksi systeemissä, mikä yhtäaikaaisesti reagoi ja luo toimintaympäristöä (Bovaird 2008). Emergenssiä on määritelty vuorovaikutuksessa muodostuvaksi ilmaantumiseksi, jolloin asioita tapahtuu ilman yhtä ja selkeää syytä (esim. Jalonen 2023). Tällöin hyvinvointia edistävien eri toimijoiden vuorovaikutukseen vaikuttavat monet tekijät, jotka voivat mahdollistaa tai haastaa

yhteistyön dynamiikkaa. Gomersall (2018) on nostanut esille toiminnan muutoksen sosiaalista ja kulttuurista sidonnaisuutta.

Kolmantena ominaisuutena kompleksisille adaptiivisille systeemeille on tyypillistä se, ettei systeemin toiminta perustu keskitettyyn valtaan, jossa tietyt toimijat määrittävät systeemistä vuorovaikutusta. Tämän takia systeemin toiminta ei ole yhtenäistä tai lineaarista ja siten toiminnalla voi olla keskeinen vaikutus systeemiin. (esim. Meek & Marshall 2018.) Niin ikään kompleksiselle adaptiiviselle systeemille on tyypillistä itseorganisoituminen toimintaan, eli toiminta ei perustu keskitettyyn valtaan vaan systeeminlaajuiselle käyttäytymiselle (mm. Bovaird 2008; Jalonen 2023; Luna Pinzon ym. 2022). Tämä voi näkyä hyvinvoinnin edistämässä siten, että lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämässä mukana olevat toimijat voivat itseorganisoitua spontaanisti kommunikoimaan ja ratkaisemaan hyvinvoinnin haasteita (esim. Bovaird 2008). Parhaassa tapauksessa itseorganisoitumisen seurauksena lasten ja nuorten hyvinvointi edistyy ja haasteet ratkeavat, mutta aina itseorganisoituminen ei johda tähän. Kyse on siitä, millaisia hyvinvoinnin edistämisen kannalta toivotuja tai epätoivotuja emergenssejä ominaisuuksia nousee esille lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen vuorovaikutuksen seurauksena (ks. myös Jalonen 2023). Meekin ja Marshallin (2018) mukaan kompleksisiin toimintaympäristöihin kuuluu erilaisista esimerkiksi tiedollisista taustoista olevia toimijoita, joilla on mahdollisuus sitoutua integroituaan ja yhdistävään toimintaan. Jatkuva muutos ja kehittyminen, jotka johtuvat eri toimijoiden vuorovaikutuksesta, ovat merkittäviä ominaisuuksia kompleksisten systeemien adaptiivisessa luonteessa. (Meek & Marshall 2018.)

Neljäntenä ominaisuutena on yhteyksien ja integraatioiden monimuotoisuus, jolloin hyvinvoinnin edistämisen toimijat voivat olla vuorovaikutuksessa lukuisilla eri tavoilla ja yhdistelmillä. Erilaiset kumppanuudet voivat johtaa uudenlaiseen toimintaan, joka vaikuttaa systeemiin. Viidentenä ominaisuutena on systeemisen oppimisen näyttö, jossa kompleksiset adaptiiviset systeemit korostavat systeemin vuorovaikutusta ja havainnollistavat keskinäisen vuorovaikutuksen kautta tapahtuvaa oppimista. (esim. Meek & Marshall 2018.) Esimerkiksi hyvinvoinnin edistämisen systeemissä on kyse tietyllä tapaa toisilta systeemin toimijoilta oppimisesta sekä erilaisten asiantuntijuuksien yhdistämisestä lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi.

Kompleksisten adaptiivisten systeemien teoria on relevantti hyvinvointia edistävän johtamisen tutkimisen näkökulmasta. Teoria tuo ilmi paitsi systeemien monisyyttä luonnetta, myös sen haasteita julkisen hallinnon johtamiselle. Toisaalta tutkijat ovat tuoneet esille myös erilaista näkökulmaa johtamiskäytännöistä, joissa johtamisella tulisi pystyä käsittelemään toimintaympäristön kompleksisuutta. (esim. Haynes 2018.) Jalosen (2023) mukaan kompleksisten systeemien johtajuudessa voidaan puhua mahdollistavasta johtajuudesta, jossa johtajuuden ensisijainen tehtävä on mahdollistaa olosuhteet hyödylliselle, kuten lasten ja nuorten hyvinvointia edistävälle, itseorganisoitumiselle. Lisäksi tarvitaan tilanteisiin mukautuvaa johtajuutta

(mm. Jalonen 2023). Tässä tutkimuksessa lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän monitoimijaisen systeemin dynamiikan ymmärtäminen edistää sen paikantamista, millaisella hyvinvointijohtamisella voidaan tukea systeemin toimintaa kohti lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämistä (ks. Haynes 2018).

Systeemi- ja kompleksisuusajattelu on kohdannut myös kritiikkiä. Luhmannin sosiaalisten systeemien teoriaa on kritisoitu muun muassa siitä, että teorian auto-poesis-käsite on taustaltaan luonnontieteen alalta, ja sen soveltuvuus yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen on aiheuttanut epäilyksiä (Costa 2023, 130–132). Von Bertalanffyn avointa systeemiteoriaa on kritisoitu organisaatioiden tehtävien ja rakenteiden korostamisesta sekä siitä, että se samaistaa organisaatiot fyysisiin organismeihin (Flood 1999). Niin ikään kompleksisuusajattelun kritiikki on liittynyt teorioiden lainaamiseen luonnontieteen alalta, jolloin kompleksisuusajattelun käsitteistöä hyödynnettäessä on syytä huomioida, että esimerkiksi biologisten sekä poliittis-hallinnollisten systeemien yhtäläisyyksistä huolimatta niissä on myös perustavanlaatuisia eroja (Jalonen 2024; Jalonen 2023). Systeemiteorian näkökulmasta C. West Churchman ja Peter Checkland ovat korostaneet, että ihmisten tuottamia systeemejä pitäisi ajatella enemmän merkitysten järjestelminä (ideat, ajatukset, arvot, jne.). Tällöin ihmisten tuottamien systeemin ymmärtäminen edellyttää oppimista, ymmärrystä merkitysten systeemeistä sekä niiden välillä syntyvistä konflikteista. Heidän mukaansa Von Bertalanffyn avoin systeemiteoria voi olla käyttökelpoinen vain, jos se edistää oppimista ja ymmärtämistä yhtenä mahdollisena analyysin muotona. (Flood 1999.)

Ackoffin vuorovaikutteista suunnittelua on puolestaan kritisoitu oletuksesta, että kaikki suunnitteluun osallistuvat ovat halukkaita liittymään avoimeen ja vapaaseen keskusteluun. Teoria ei riittävästi huomioi tai tue hallitsemaan emergenttejä tilanteita, joissa ihmiset toimivat toisin tai joissa kohdataan ratkaisemattomia konflikteja. Checklandin pehmeisiin systeemeihin kohdistuneen työn kritiikkinä on puolestaan se, että se laiminlyö selkeitä haasteita avoimen ja mielekkään keskustelun saavuttamisessa, kuten vallan merkityksen keskustelun lopputulokselle. (Flood 1999.) Väitöskirjatutkimus ottaa huomioon systeemijattelun painotuksia koskevan kritiikin siten, että tarkastelu kohdistuu hyvinvoinnin edistämisen systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden mahdollisuuksien ohella niiden haasteisiin rakenteiden, yhteistyökäytäntöjen ja toimintakulttuurin näkökulmista sekä siihen, millaisella hyvinvointijohtamisella voidaan tukea monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisessä.

Hyvinvoinnin edistämistä koskevissa tutkimuksissa on tarkasteltu kompleksisia adaptiivisia systeemejä hyödyntämällä erinäisiä lähestymistapoja, kuten agenttiperustaista mallinnusta, sovellettuja laadullisen tutkimuksen tekniikoita tai näiden yhdistelmää (Gomersall 2018), mutta tässä tutkimuksessa hyödynnetään systeemi- ja kompleksisuusajattelua väljänä teoreettisena kehyksenä, jolloin kompleksisen adaptiivisen systeemin teoriaan liittyviä käsitteitä hyödynnetään tutkimustulosten

tulkintaan (ks. Jalonen 2023). Seuraavassa alaluvussa syvennyttään tarkastelemaan systeemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisessä.

2.3 Monitoimijainen yhteistyö ja osallisuus

2.3.1 Yhteistyön ja osallisuuden toimijat ja syvyys

Lasten ja nuorten kokonaisvaltaista hyvinvointia voivat edistää erilaiset toimijat yli sektorirajojen (esim. Sims & Aboelata 2019). Tutkimuksissa on korostettu tarvetta laajalle systeemiselle yhteistyölle (esim. Lillefjell & Maass 2022; Rod ym. 2023; Towe ym. 2016) sekä kaikkien sektoreiden roolin tärkeyttä hyvinvoinnin edistämisessä (Larsen ym. 2014). Sektorirajat ylittävää systeemistä monitoimijaista yhteistyötä voidaan toteuttaa alue-, kunta- tai organisaatiotasolla vaikkapa koulun sisäisenä monitoimijaisena hyvinvoinnin edistämistyönä (vrt. Elsenburg ym. 2022).

Tutkimuksessa lasten ja nuorten hyvinvointia edistävä systeeminen monitoimijainen yhteistyö ymmärretään eri toimialojen ammattilaisten sekä lasten ja nuorten mahdollisuuksina olla mukana hyvinvointia edistävässä systeemisessä toiminnassa ja ratkaisemassa hyvinvointiin liittyviä haasteita. Lasten ja nuorten hyvinvointia edistävällä systeemisellä monitoimijaisella yhteistyöllä tarkoitetaan käytännössä alueellisten toimialojen kuten sosiaali- ja terveystoimen, kuntien eri toimialojen kuten sivistys-, kulttuuri- ja vapaa-ajantoimen, nuorisotoimen sekä teknisen toimen, yksityisen sektorin ja kolmannen sektorin organisaatioiden, kuten seurakuntien tai järjestöjen, sekä lasten ja nuorten yhdessä tekemää eri toimialat tai sektoreiden rajat ylittävää lasten ja nuorten hyvinvointia edistävää yhteistyötä. Tutkimuksessa tunnistetaan, että lasten ja nuorten perheillä on myös merkittävä asema lasten ja nuorten hyvinvoinnille, mutta tässä tutkimuksessa on kohdennettu lasten ja nuorten osallisuuden tarkasteluun.

Tutkimukset ovat painottaneet paikallisyhteisöjen roolia systeemisen hyvinvoinnin edistämisen onnistumiseksi (ks. Bagnall ym. 2019). Systeemisen monitoimijaisen yhteistyön käsitteellä halutaan korostaa sitä, että eri toimialojen ja sektoreiden asiantuntijoiden lisäksi lapset ja nuoret voivat olla keskeisiä toimijoita osana heidän hyvinvointinsa edistämiseen tähtäävää yhteistyötä (ks. esim. Aadahl ym. 2022; Elsenburg ym. 2022). Ajatuksena on, että systeemiseen monitoimijaiseen yhteistyöhön osallistuu toimijoita, joilla on erilaisia kokemuksia, osaamista ja näkökulmia (Zurcher ym. 2018). Villerusa ym. (2020) ovat korostaneet monialaisen yhteistyön määritelmässään sitä, että kumppanit kokoavat resurssinsa yhteen tuottaakseen yhdessä ratkaisuja paremmalle hyvinvoinnin edistämiseksi. Lasten ja nuorten osallisuus heidän hyvinvointiaan edistävässä systeemissä konkretisoituu mahdollisuuksina kiinnittyä yhteisiin, vaikuttaa ikätasonsa mukaisesti kokemustietonsa avulla päätöksentekoon omassa tai lähiyhteisön asiassa sekä mahdollisuuksina aktiiviseen

toimijuuteen (esim. Brunton ym. 2017; Nortvedt ym. 2022; Salminen ym. 2021). Hyvinvoinnin edistämisen kontekstissa osallisuuteen liittyy mahdollisuudet hyvinvointia edistävään omaehtoiseen toimintaan (Ziglio ym. 2011). Osallisuus on osaltaan lasten ja nuorten mahdollisuuksia osallistua heitä koskevien palveluiden ja toimintojen suunnitteluun, toteuttamiseen, kehittämiseen ja arviointiin (esim. Sicilia ym. 2016).

Hyvinvoinnin edistämisen on tarkoitus olla kansalaisia osallistavaa ja voimaannuttavaa (Avery ym. 2022). Ziglio ym. (2011) ovat kuvanneet, että hyvin toimiva hyvinvoinnin edistämisen systeemi ei ainoastaan tarjoa saavutettavia palveluita asukkaille, vaan myös mahdollistaa sellaiset sosiaaliset ja toimintaympäristölliset olosuhteet, joissa kansalaiset voivat edistää hyvinvointiaan omaehtoisesti. Aadahl ym. (2022) ovat kuvanneet kunnallista lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämistyön toimintamallin kehittämistä, jossa mukana ovat eri toimialojen edustajat ja asukkaita. Kansainvälisen tutkimuksen kentältä löytyy myös muita hyvinvoinnin edistämisen malleja, joissa on huomioitu sektoreiden välisen systeemisen yhteistyön ohella asukkaiden tai asiakkaiden osallisuuden mahdollisuus (ks. esim. Avery ym. 2022; Bircher & Kuruvilla 2014; de Jong ym. 2019; Lillefjell & Maass 2022). Kansallisessa tutkimuksessa on kuvattu systeeminen toimintamalli, jossa palveluiden suunnittelussa ja toteuttamisessa on mukana kohderyhmän edustajia ja palveluntarjoajia (Vaarama & Mäkiopas 2020). Kansainvälisesti lasten ja nuorten hyvinvointia on pyritty edistämään monitoimijaisesti ja lapsi- ja nuorilähtöisesti erilaisilla malleilla kuten Whole School, Whole Community, Whole Child (WSCC) -ohjelmalla tai perhekeskustoimintamalleilla (ks. esim. Bulling & Berg 2018; Chiang ym. 2015; Elsenburg ym. 2022). Tutkimuksissa on sovellettu systeemiteoreettista ajattelua tai menetelmiä Whole school ja health promotion school -ohjelmien kontekstiin (esim. Kearney ym. 2016; Keshavarz ym. 2010; Rosas 2017).

Systeemiseen monitoimijaiseen yhteistyöhön osallistuvien toimijoiden yhteistyön syvyys voi vaihdella pinnallisesta, alkavan tason yhteistyöstä syvään kumppanuusperustaiseen yhteistyöhön. Yhteistyön syvyyttä kuvaavia malleja on useita. (Mattila ym. 2021.) Keast ja Mandell (2014) ovat jaotelleet yhteistyötä yhteistyön, koordinaation ja kumppanuuden jatkumona. Tällä jatkumolla yhteistyörakenteiden muodollisuus ja keskinäisriippuvuus toisista toimijoista vaihtelevat tavalla, jossa alkavan tason vaiheessa yhteistyö on rakenteeltaan ja käytännöiltään epämuodollista ja keskinäisriippuvuus toisista toimijoista vähäistä, kun taas syvimmissä kumppanuuden vaiheessa yhteistyö on systemaattista ja pitkäjänteistä sekä vahvaan luottamukseen ja keskinäisriippuvuuteen perustuvaa kumppanuusperustaista yhteistyötä.

Myös osallisuuden syvyys voi vaihdella (esim. Brunton ym. 2017). Osallisuuden syvyyttä on jäsennetty esimerkiksi viisiportaisella mallilla: informointi, konsultointi, osallisuus, yhteistyö ja valtuutus. Tällä jatkumolla osallisuus vaihtelee sen mukaan, miten jaettua päätöksentekoa on toimijoiden kesken sekä millainen vuorovaikutus kulloisellekin tasolle on tyypillistä. Informoinnin ja osin konsultoinnin vaiheissa on

kysymys yksisuuntaisesta kommunikaatiosta hallinnon ja kansalaisten välillä, kun taas osin konsultoinnin, osallisuuden, yhteistyön ja valtuutuksen vaiheissa kysymys on kaksisuuntaisesta kommunikaatiosta, sekä yhteistyön ja valtuutuksen vaiheissa voidaan puhua deliberatiivisesta, keskusteleavasta kommunikaatiosta. (Nabatchi 2012.)

Systeemisen monitoimijaisen yhteistyön eri toimijoiden suhteiden tarkastelun tärkeyttä kuvastaa systeemiteoreettinen kehämalli Core Theory of Success (CTS), jossa suhteiden laadun parantaminen johtaa kollektiivisen ajattelun vahvistumiseen, mikä johtaa yhteisen toiminnan laadun parantumiseen, mikä johtaa tulosten parantumiseen ja edelleen suhteiden laadun paranemiseen. Toisaalta kehä ei aina ole myönteinen, vaan se voi havainnollistaa suhteiden laadun heikkenemistä vastaavalla kielteisellä kehällä. (ks. esim. Zurcher ym. 2018.) Keskinäiset suhteet ovat systeemiteoreettisen ajattelun keskiössä (Zurcher ym. 2018), mikä perustelee tarvetta tarkastella monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden tilannetta lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisessä. Systeemisen monitoimijaisen yhteistyön onnistuminen edellyttää kehittämään olemassa olevia kumppanuuksia (Cruz ym. 2022). Seuraavaksi käsitellään lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden mahdollisuuksien ja haasteiden lähtökohdat.

2.3.2 Mahdollisuudet ja haasteet

Systeemisellä monitoimijaisella yhteistyöllä ja osallisuudella voidaan nähdä olevan monia mahdollisuuksia. Ensinnäkin monet hyvinvointiin liittyvät haasteet ovat usein kompleksisia (esim. Johnston ym. 2014; Norman 2009), joten systeemisen monitoimijaisen yhteistyön mahdollisuutena on tarjota erilaisia näkökulmia ja laajempaa tietoperustaa hyvinvointihaasteiden ratkaisemiseksi sekä toimintapolitiikan ja tarvittavien toimenpiteiden määrittämiseksi. Alueen asukkaiden osallisuus voidaan nähdä mahdollisuutena parantaa kansalaisten tarpeisiin vastaamista (Avery ym. 2022; de Jong ym. 2019), tehdä päätöksiä lasten ja nuorten tarpeista käsin, edistää vallan tasaisempaa jakautumista (Nortvedt ym. 2022) sekä löytää ratkaisuja resurssien säästämiseksi (esim. Brunton ym. 2017). Osallisuus hyvinvoinnin edistämisessä on tärkeää, sillä esimerkiksi Crane ym. (2022) ovat nimenneet yhdeksi keskeiseksi systeemisen hyvinvoinnin edistämisen haasteeksi toimien vastaamisen kansalaisten tarpeisiin.

Toiseksi systeemisellä monitoimijaisella yhteistyöllä ja osallisuudella on mahdollisuus toteuttaa lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämistyölle asetettuja tavoitteita sekä aikaansaada myönteisiä hyvinvointivaikutuksia (ks. esim. Beets ym. 2013; Rosas 2017; Zurcher ym. 2018), joita ei voitaisi aikaansaada yksittäisen sektorin voimavaroilla. Yhtäältä kysymys on emergenttitydestä, ominaisuuksista, joita ei ole yksittäisen systeemin toimijan hallussa. Näihin lukeutuu hyvinvoinnin edistämisen tuotokset. (Bircher & Kuruvilla 2014; Shankardass ym. 2018.) Toisaalta kysymys on siitä, että eri toimijoiden toimiessa samaan suuntaan voidaan vahvemmin saavuttaa

toivottuja hyvinvointivaikutuksia (ks. Sims & Aboelata 2019). De Jong ym. (2019) ovat kuvanneet prosessia, jossa sektoreiden välisellä yhteistyöllä voidaan saavuttaa yhteistyössä lyhytaikaisina vaikutuksina asenteiden ja taitojen muutosta sekä osallisuudella valtaistumista. Pidemmällä aikavälillä sektoreiden välisen yhteistyön ja osallisuuden tuotoksina ovat yhteisön kehittynyt hyvinvointi, tätä tukeva ympäristö, hyvinvointierojen kaventuminen sekä kestävä paikallinen hyvinvointipolitiikka. (de Jong ym. 2019.) Lasten ja nuorten osallisuudesta hyvinvointia edistävissä systeemeissä voivat hyötyä hallinto ja lapset ja nuoret itse (esim. McCormack ym. 2021), jos heidän asiantuntijuuttaan arvostetaan (Nortvedt ym. 2022). Osallisuuden on nähty edistävän hyvinvointia (esim. Brunton ym. 2017). Kolmanneksi monitoimijaisen yhteistyön mahdollisuutena on oppia yhdessä (esim. Bulling & Berg 2018; Lillefjell & Maass 2022; de Montigny ym. 2019; Rodrigo-Sanjoaquin ym. 2023). Bulling ja Berg (2018) ehdottavatkin lähestymään monitoimijaista yhteistyötä mahdollisuutena oppia yhdessä. Osallisuuden mahdollisuutena on edistää lasten ja nuorten demokratiakasvatusta (Boqué Torremorell ym. 2021).

Vaikka systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden mahdollisuudet tunnustetaan, tutkimukset havainnollistavat, että yhteistyössä voidaan kohdata monenlaisia haasteita (esim. Larsen ym. 2014; Rodrigo-Sanjoaquin ym. 2023; Widmark ym. 2011). Sims ja Aboelata (2019) ovat korostaneet, että yhteiskunta ei itsessään edistä välttämättä hyvinvointia, vaan se voi olla myös pahoinvointia tuottava, mutta systeemiä kehittämällä se voidaan saada hyvinvointia edistäväksi. Osallisuutta edistävän prosessin järjestämistäpa vaikuttaa siihen, miten hyvin se tukee hyvinvoinnin tuotoksia (Brunton ym. 2017).

Lasten ja nuorten hyvinvointia edistävää systeemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta ohjaavat poliittiset ja hallinnolliset linjaukset (ks. esim. Bryson ym. 2015; Bulling & Berg 2018; Emerson ym. 2012) ja tietyissä tilanteissa lainsäädäntö (esim. Baugh Littlejohns ym. 2018; Bryson ym. 2015; Emerson ym. 2012; Towe ym. 2016). Suomen lainsäädäntö velvoittaa edistämään alueiden asukkaiden ja kuntalaisen hyvinvointia ja terveyttä. Lainsäädäntö edellyttää hyvinvointialueita ja kuntia hyvinvoinnin edistämiseen (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021). Kuntalain 1§ (410/2015) edellyttää kuntia edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja alueen elinvoimaa. Kuntalain 37§ (410/2015) edellyttää huomioimaan kuntastrategiassa asukkaiden hyvinvoinnin edistämisen. Kuntien kulttuuritoimintalaki 3§ (166/2019) edellyttää edistämään kulttuuria ja taidetta osana asukkaiden hyvinvointia ja terveyttä, osallisuutta, yhteisöllisyyttä, paikallista ja alueellista elinvoimaa sekä kulttuurin ja taiteen yhdenvertaista saavutettavuutta. Lastensuojelulaki 12§ (610/2022) velvoittaa kuntia ja hyvinvointialueita tekemään lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmat. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 6§ (612/2021) velvoittaa kuntia seuraamaan alueensa asukkaiden hyvinvoinnin kehitystä sekä tekemään hyvinvointikertomuksen ja -suunnitelman valtuustokausittain. Lain 7§ velvoittaa hyvinvointialueita seuraamaan alueen asuk-

kaiden hyvinvoinnin ja terveyden kehitystä sekä tekemään alueelliset hyvinvointisuunnitelman ja -kertomukset.

Lisäksi lainsäädäntö velvoittaa laajalti monitoimijaiseen yhteistyöhön ja osallisuuteen. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 6–7§ (612/2021) velvoittaa tekemään hyvinvoinnin edistämistyötä yhteistyössä alueiden ja kuntien välillä sekä muiden julkisten, yksityisten ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Lainsäädännössä edellytetään ottamaan mukaan alueiden asukkaat alueellisen hyvinvointisuunnitelman laadintaan. Nuorisolain 9§ (1285/2016) edellyttää, että kunnalla tai useammalla kunnalla on yhteistyöverkosto, joka kokoaa yhteen tietoa nuorten tilanteesta, tukee nuorille suunnattujen palveluiden yhteensovittamista sekä edistää yhteistyötä nuorisotoiminnan tukemiseksi. Oppilas- ja opiskeluhuoltolain (1287/2013) tarkoituksena on edistää opiskelijoiden oppimista, terveyttä, hyvinvointia, osallisuutta ja ennaltaehkäistä ongelmia (2§). Oppilas- ja opiskeluhuoltolaki (3§) edellyttää toteuttamaan opiskeluhoitoa opetustoimen ja sosiaali- ja terveystoimen monialaisena suunnitelmallisena yhteistyönä, opiskelijoiden ja huoltajien sekä tarvittaessa muiden yhteistyötahojen kanssa.

Toisaalta tutkimukset ovat nostaneet esiin, että säädökset ja lainsäädäntö voivat hankaloittaa monitoimijaisen yhteistyön tekemistä, jolloin esimerkiksi tietosuojalainsäädäntö voi vaikeuttaa tiedonkulkua (Elsenburg ym. 2022). Samoin lainsäädäntö voi velvoittaa toimialakohtaisiin tehtäviin, jolloin näitä voidaan priorisoida enemmän kuin systeemisen monitoimijaisen yhteistyön tekemistä lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi. Poliittiset linjaukset voivat jäädä epäselviksi, jos niitä ei ole tarkennettu lainsäädännöllä tai ohjeistuksilla, mikä edistää priorisointia oman toimialan veloitteisiin lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän yhteistyön tekemisen sijaan. (Bulling & Berg 2018.)

Rakenteiden näkökulmasta systeemisen yhteistyön toimivuuteen vaikuttavat organisaatorakenteelliset edellytykset. Monet yhteistyörakenteet voidaan nähdä itseorganisoituneina systeemeinä eli kompleksisina adaptiivisina systeemeinä (Rosas 2017). Systeemisen monitoimijaisen yhteistyön toimivuuden kannalta joustavat organisaatorakenteet tukevat itseorganisoitumista yhteistyön tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen, kun taas jäykät ja byrokraattiset organisaatorakenteet vaikeuttavat tätä (Bryson ym. 2015; Joyce ym. 2018; Norman 2009; Rosas 2017). Itseorganisoituva systeemi ei voi perustua hierarkkisudelle vaan autonomisuudelle eli hajautetulle hallinnalle (esim. Keshavarz ym. 2010; Norman 2009; Rosas 2017). Tyypillistä hajautetulle hallinnan systeemille on yksilön mahdollisuudet toimia (Keshavarz ym. 2010). Autonomia ei kuitenkaan tarkoita eristäytymistä, vaan vahvat yhteydet tukevat hyvinvointivaikutusten aikaansaamista (Rosas 2017).

Jäykkiin ja byrokraattisiin organisaatorakenteisiin liittyvä sektoriajattelu vaikeuttaa systeemisen monitoimijaisen yhteistyön onnistumista (esim. Crane ym. 2022; Valaitis ym. 2018; Widmark ym. 2011), sekä osallisuuden edistämistä (Avery ym. 2022). Perinteisesti eri toimialat ovat järjestäneet ja kehittäneet toimintaansa

toisistaan erillään, mutta tämä ei välttämättä tue lasten ja nuorten tarpeita (Chiang ym. 2015). Sektoriajattelua on näkynyt esimerkiksi toimialakohtaisessa budjetoinnissa, mikä ei aina tue kaikille yhteisten hyvinvoinnin tavoitteiden saavuttamista (esim. Larsen ym. 2014; Lillefjell & Maass 2022). Viimeaikaisissa lasten ja perheiden palveluiden rakenteiden uudistamispyrkimyksissä on ollut tarkoituksena sovittaa hajallaan olevia palveluita yhteen palvelutarpeiden ratkaisemiseksi. Tarve on ollut vahvemmalle yhteistyölle, jossa lasten ja nuorten palvelut yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi ja monisyisiin palvelutarpeisiin vastataan laajalla rintamalla. (esim. Bulling & Berg 2018.)

Systeemistä monitoimijaista yhteistyötä tai osallisuutta voi haastaa se, ettei sille ole osoitettu riittäviä resursseja (Bagnall ym. 2019; Bteich ym. 2019; Elsenburg ym. 2022; Nortvedt ym. 2022; Rodrigo-Sanjoaquin ym. 2023; Widmark ym. 2011). Lisäksi systeemistä monitoimijaista yhteistyötä voi haastaa epäselvyydet vastuuden jaossa (Widmark ym. 2011), hyvinvoinnin edistämisen näkeminen jonkun muun toimijan vastuulla olevaksi tehtäväksi (Crane ym. 2022; Lillefjell & Maass 2022) tai epäselvät yhteistyön tavoitteet (Larsen ym. 2014). Lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen systeemissä olevien toimijoiden tulisikin havaita yhteinen tavoite ja vastuu lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi. Yhteisen vastuun havaitseminen edellyttää perinteisten ajattelutapojen muutosta. (Bulling & Berg 2018.) Sims ja Aboelata (2019) ovat nähneet tavoitteiden kirkastamisen systeemisen yhteistyön aloituksen lähtökohtana. Systeemistä monitoimijaista yhteistyötä tukee lisäksi selkeä jaettu visio (Zurcher ym. 2018). Tutkimukset ovat korostaneet koordinoinnin roolia systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden edistämiseksi (esim. Avery ym. 2022; Bircher & Kuruvilla 2014; Elsenburg ym. 2022; de Jong ym. 2019), kompleksisten hyvinvoinnin haasteiden osoittamiseksi (Norman 2009) ja hyvinvointivaikutusten aikaansaamiseksi (Rosas 2017). Rakenteellisesta näkökulmasta tilaratkaisuilla voi olla vaikutusta monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden toteutumiseen. Yhteiset tilaratkaisut voivat edistää systeemisen monitoimijaisen yhteistyön tekemistä (ks. esim. Bulling & Berg 2018; Darlington ym. 2022), mahdollistamalla kokemustiedon ja näkemysten vaihtamisen, kohtaamisen ja kiinnittymisen yhteisöihin. Etäisyys saattaa etäännyttää eri toimijat toisistaan (ks. Valaitis ym. 2018).

Käytäntötasoon liittyvät tekijät voivat mahdollistaa ja haastaa systeemistä monitoimijaista yhteistyötä (ks. esim. Widmark ym. 2011). Systeemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta voidaan edistää formaaleilla yhteistyön tavoilla, kuten työryhmätyöskentelyllä (ks. esim. Bulling & Berg 2018; Keshavarz ym. 2010; Lillefjell & Maass 2022), sekä informaaleilla yhteistyön muodoilla, spontaaneissakin arjen kohtaamisissa (ks. esim. Bulling & Berg 2018; Keshavarz ym. 2010; Lillefjell & Maass 2022). Bullingin ja Bergin (2018) mukaan formaali yhteistyö sekä yksilöiden aloitteellisuus edistävät informaalien yhteistyökäytäntöjen syntymistä. Lasten ja nuorten osallisuuden näkökulmasta haasteena voi olla se, että työryhmien olemassaolo ei takaa aktiivista ja vuorovaikutteista yhteistyötä, vaan esimerkiksi op-

pilaskuntien hallitukset voivat jäädä passiiviseen rooliin ja yhteistyön ulkopuolelle (McCormack ym. 2021). Tutkijat ovat todenneet, että kouluperustainen integroitu yhteistyö lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi voi jäädä koulu- ja kuntakeskeiseksi muiden toimijoiden jäädessä yhteistyön ulkopuolelle (Elsenburg ym. 2022). Haasteena voi olla myös osallisuuden jakautuminen aktiivisiin lapsiin ja nuoriin sekä passiiviseen rooliin jääviin (ks. esim. Lillefjell & Maass 2022).

Tutkimusten mukaan monitoimijaista yhteistyötä voivat haastaa vakiintumatomat yhteistyökäytännöt sekä yhteistyön jatkuvuuden säilyttäminen (Bulling & Berg 2018; Widmark ym. 2011). Systeemisen yhteistyön jatkuvuutta voi haastaa henkilöstön vaihtuvuus (Rodrigo-Sanjoaquin ym. 2023; Widmark ym. 2011), jos keskinäiset suhteet perustuvat yksilöiden välisiin suhteisiin enemmän kuin organisaatioiden välisiin suhteisiin (Zurcher ym. 2018). Käytäntönäkökulmasta osallisuuden haasteena voivat olla rajalliset lasten ja nuorten osallistumisen mahdollisuudet ja osallisuuden lyhytjänteisyys (McCormack ym. 2021; Värttö & Rapeli 2019). Towe ym. (2016) ovat maininneet, että hyvinvoinnin edistämisen yhteistyö ei ole ollut riittävän pitkäaikaista, jotta sillä olisi saavutettu kauaskantoisia hyvinvointivaikutuksia. Systeemisen monitoimijaisen yhteistyön kehittyminen edellyttää aikaa (esim. Bagnall ym. 2019), ja yhteistyön vahvistaminen edellyttää säännöllisiä tapaamisia (Lillefjell & Maass 2022). Rosas (2017) on nostanut esille jatkuvan näkökulmien vaihtamisen tärkeyden systeemissä monitoimijaisessa yhteistyössä. Systeemisessä hyvinvoinnin edistämistyössä toiminnan tulee jatkuvasti adaptoitua uusiin nouseviin lasten ja nuorten hyvinvoinnin haasteisiin (Rod ym. 2023). Haasteena voi olla ylläpitää käytäntöjä, jotka edistävät yhteistyön jatkumista (Bulling & Berg 2018).

Toimintakulttuurisilla tekijöillä on tunnistettu olevan vaikutusta monitoimijaisen yhteistyön toimivuuteen (Valaitis ym. 2018). Schein ja Schein (2017) ovat korostaneet erityisesti piilevien ja näkymättömissä olevien organisaatiokulttuuristen tekijöiden roolia toimijoiden käyttäytymiseen, havainnointiin ja ajatteluun. Tällöin on kysymys muun muassa systeemisen monitoimijaisen yhteistyön keskiössä olevista jaetuista arvoista (ks. esim. Bagnall ym. 2019). Towe ym. (2016) ovat maininneet hyvinvoinnin kulttuurin, joka voidaan saavuttaa onnistuneen yhteistyön avulla. Jalosen (2019) mukaan osallisuutta edistävässä yhteiskehittämisessä on kysymys kulttuurisesta muutoksesta, jolla on myös eettis-moraalinen ulottuvuus.

Toimintakulttuurin näkökulmasta kysymys on esimerkiksi monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden toimijoiden välisen vuorovaikutuksen, luottamuksen ja sitoutumisen tärkeydestä lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän systeemin toiminnan onnistumiselle (esim. Avery ym. 2022; Bagnall ym. 2019; Elsenburg ym. 2022; Larsen ym. 2014; Lillefjell & Maass 2022; Nortvedt ym. 2022; Zurcher ym. 2018). Keshavarzin ym. (2010) mukaan vuorovaikutuksen vähäisyys johti lasten ja nuorten hyvinvointiin liittyvässä systeemissä monitoimijaisessa yhteistyössä tiedon ja resurssien vaihtamisen vähäisyyteen. Tutkimukset ovat kuvanneet yhtei-

sesti ymmärrettävän kielen tärkeyttä systeemissä monitoimijaisessa yhteistyössä sekä yhteisen ymmärryksen muodostumisen tärkeyttä tilanteesta tai tavoitteista (ks. Bagnall ym. 2019; Darlington ym. 2022; Lillefjell & Maass 2022). Toimintakulttuuriin liittyy lisäksi tahtotila hyvinvoinnin edistämiseen ja sitä tukevan systeemisen monitoimijaisen yhteistyön vahvistamiseen (esim. Ziglio ym. 2011). Tutkimukset ovat nostaneet esille eri toimijoiden tahtotilan tärkeyttä monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden toteutumiselle (esim. Itäpuisto ym. 2022; Keast & Mandell 2014; Mattila ym. 2021). Tahtotilan kannalta merkityksellistä on se, että yhteistyö nähdään hyödyllisenä, ja että eri toimijoita yhdistää jokin yhteinen päämäärä tai arvo (ks. Mattila ym. 2021).

Tutkimuksissa on tunnistettu systeemisen monitoimijaisen yhteistyön toimintakulttuuriin liittyviä haasteita, kuten kommunikaation ja luottamuksen puute eri toimijoiden välillä, toisten työn arvostamisen puute tai yhteistyötä koskevien organisatoristen valmiuksien puuttuminen (de Montigny ym. 2019; Rodrigo-Sanjoaquin ym. 2023; Valaitis ym. 2018; Widmark ym. 2011). Widmarkin ym. (2011) mukaan kulttuuriset ja rakenteelliset epäselvyydet vaikuttavat monitoimijaisen yhteistyön toimijoiden vuorovaikutukseen kielteisesti.

Osallisuuden näkökulmasta ammattilaisten asenteilla on merkitystä osallisuuden toteutumiseen (Darlington ym. 2022; Liao & Schachter 2018; Värttö & Rapeli 2019). Kysymys on siitä, miten systeemin toimijat arvostavat lasten ja nuorten kokemustietoa ja osallisuutta (esim. Brunton ym. 2017; Darlington ym. 2022; Nortvedt ym. 2022). Tutkimuksissa on nostettu esille tarvetta lasten ja nuorten kuulluksi tulemiselle (esim. Nortvedt ym. 2022) sekä ihmisten arvostetuksi tulemisen kokemusta ja huomioimista, vaikkei heidän osallistumisensa johtaisikaan uusiin toimintatapoihin (de Jong ym. 2019). Nortvedtin ym. (2022) mukaan osallisuudelle on luotava vastaanottavaiset olosuhteet.

Osallisuuden toimintakulttuuriset haasteet liittyvät esimerkiksi viranhaltijoiden aikaisempien kielteisten osallisuuskokemusten perusteella muotoutuneisiin asenteisiin (Värttö & Rapeli 2019) ja lasten ja nuorten näennäiseksi jäävään osallisuuteen (Sévon ym. 2021). Nortvedtin ym. (2022) mukaan nuorten osallisuus jää usein symboliseksi ennemmin kuin johtaa todellisiin palvelujärjestelmän muutoksiin. Tutkimuksissa on nostettu esille tarvetta aidolle osallisuudelle (esim. Lillefjell & Maass 2022). Ongelmana voi olla, että hallinnon toimintaa ohjaavat perinteiset tavat toimia ja tehdä päätöksiä, jotka eivät tue osallisuuden edistämistä (Sévon ym. 2021; Värttö & Rapeli 2019). Rütten ym. (2019) ovat nähneet tavoiteltavana toimintamallin, jossa korostuvat eri toimijoiden, lasten ja perheiden, asiantuntijoiden, poliittisten toimijoiden ja tutkijoiden väliset molemminpuoliset vuorovaikutussuhteet. Vastaavasti perinteisesti on korostunut asiantuntijatiedon vahva rooli systeemisen toiminnan suuntaamisessa (Rütten ym. 2019).

Seuraavaan taulukkoon on koottu aiemmin käsitellyn kirjallisuuden pohjalta tämän tutkimuksen kannalta keskeiset lasten ja nuorten hyvinvointia edistävää

systemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta mahdollistavat ja haastavat tekijät (taulukko 1).

Taulukko 1. Kooste systemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta mahdollistavista ja haastavista tekijöistä aiemman tutkimustiedon perusteella

| Monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden tasot | Lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän systemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden tekijät |
|--|---|
| Rakenteet | Lainsäädäntö, poliittiset ja hallinnolliset linjaukset, tavoitteet ja resurssit, organisaatio- ja yhteistyörakenteet, tilaratkaisut |
| Käytännöt | Yhteistyön ja osallisuuden toteuttamisen tavat, yhteistyön ja osallisuuden kattavuus, säännönmukaisuus |
| Toimintakulttuuri | Arvot, asenteet, vuorovaikutus, luottamus, sitoutuminen, yhteinen ymmärrys |

Tutkimukset ovat painottaneet systemien kehittämistä hyvinvoinnin edistämisen vahvistamiseksi (esim. Ziglio ym. 2011) sekä johtamisen roolia niiden muutosten aikaansaamisessa, joilla voidaan edistää lasten ja nuorten hyvinvointia (Beets ym. 2013). Seuraavaksi käsitellään lähtökohdat sille, millaisella hyvinvointijohtamisella voidaan tukea systemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisessä kohti kumppanuusperustaista yhteistyötä.

2.4 Hyvinvointijohtamisen edellytykset monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden edistämiseen

Tutkimukset ovat korostaneet hyvinvointijohtamisen merkittävyyttä systemiselle hyvinvoinnin edistämiseksi (esim. Baugh Littlejohns ym. 2018) ja hyvinvointia edistävien palveluiden kehittämiseksi (esim. Ziglio ym. 2011). Hyvinvointijohtaminen nähdään tässä tutkimuksessa hyvinvoinnin edistämiseen kiinnittyvien yhteisten tavoitteiden asettamisena ja kirkastamisena sekä toimintatapojen, rakenteiden ja prosessien suunnitteluna, toteuttamisena, koordinoimisena ja kehittämisenä eri tasoilla eli kansallisella, alueellisella ja kuntatasolla (ks. esim. Bagnall ym. 2019; Darlington ym. 2022; Suhonen ym. 2022). Hyvinvointijohtaminen merkitsee strategista, lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseen kohdistuvaa systemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden johtamista (ks. esim. Suhonen ym. 2022).

Kokonaisvaltaista hyvinvointia ei voida edistää vain yksittäisen toimialan voimavarojen ja resurssien, joten toimivien systemisen monitoimijaisen yhteistyön rakenteiden, käytäntöjen ja toimintakulttuurin kehittäminen on olennaista hyvin-

vointijohtamisen onnistumisen kannalta. Systemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden edistäminen sekä näihin liittyvien haasteiden ratkaiseminen tarvitsevat onnistuakseen johtamista (ks. esim. Crane ym. 2022; Keast & Mandell 2014; de Montigny ym. 2019). Johtamisen edellytykset liittyvät rakenteisiin, toimintakulttuuriin sekä yksilöllisiin tekijöihin (ks. Bigland ym. 2020).

Eri tasoisen (kansainvälisen, kansallisen, alueellisen ja paikallistason) toimintapolitiikan asettamisella on mahdollista tukea hyvinvointia edistävän systemisen monitoimijaisen yhteistyön toteutumista (Baugh Littlejohns ym. 2018; Towe ym. 2016). Tutkimuksissa on nostettu esille johtamisen (Beets ym. 2013) ja koordinoinnin roolia hyvinvointia edistävän toimintapolitiikan toimeenpanossa (esim. Lillefjell ym. 2013). Paikallisen tason hyvinvointijohtamisessa keskeinen kysymys on se, missä määrin organisaatioiden johtamisessa tuetaan ja toteutetaan kansallisia, alueellisia tai paikallisia toimintapoliittisia tavoitteita hyvinvointia edistävän systemisen monitoimijaisen yhteistyön vahvistamiseksi (ks. Baugh Littlejohns ym. 2018).

Tutkimukset ovat käsitelleet johtamisen roolia yhteisten tavoitteiden kirkastamisessa sekä systemisen hyvinvointia edistävän toiminnan strategisessa suuntaamisessa (esim. Bagnall ym. 2019; Darlington ym. 2022). Tutkimuksissa on viitattu fasilitoivaan johtamiseen, jossa on kysymys vahvasta strategisesta tuesta sekä systeemin toimintaa tukevasta resurssoinnista hyvinvoinnin edistämiseksi (ks. Bagnall ym. 2019). Sims ja Aboelata (2019) ovat painottaneet strategian laatimisen tärkeyttä monitoimijaisesti systemisen yhteistyön lähtökohtana. Osallisuuden edistämistä tarvitaan strategioiden laadinnassa, jotta yhteiseen hyvinvoinnin edistämistyöhön sitoudutaan (Zurcher ym. 2018).

Rakenteiden ja prosessien näkökulmasta onnistunut systeminen hyvinvoinnin edistäminen edellyttää joustavia ja itseohjautuvia rakenteita, joissa on mahdollisuus tehdä yhteistyötä ja muodostaa uusia kumppanuuksia sekä vastata kulloinkin tarvittaviin hyvinvoinnin edistämisen tarpeisiin (esim. Crane ym. 2022; Uhl-Bien ym. 2007). Huomio on organisaation sisäisessä ja organisaatioiden välisessä johtamisessa (Widmark ym. 2011). Ekosysteemityyppistä rakennetta on ehdotettu hyvinvoinnin edistämisen organisoimiseksi (Leinonen ym. 2021a). Ekosysteemiselle rakenteelle on tyypillistä itseohjautuvuus eli mahdollisuudet tehdä ratkaisuja nopeasti siellä missä niiden vaikuttavuus on suurinta sekä se, että monitoimijainen yhteistyö organisoituu ilmiölähtöisesti hallintolähtöisyyden sijaan (Leinonen ym. 2021a; Stenvall 2020). Monitoimijaisen hyvinvoinnin edistämisen toteuttaminen edellyttää hallinnolta adaptiivisuutta hallinnan rakenteiden ja prosessien osalta (Shankardass ym. 2018).

Systemistä johtajuutta on käsitelty eri tieteenaloilla (ks. esim. Mowat 2019). Joissakin viimeaikaisissa tutkimuksissa on yhdistelty systemisen johtajuuden (systems leadership) -käsitettä hyvinvoinnin edistämisen kontekstiin (ks. esim. Bigland ym. 2020; Evans ym. 2021). Käsite kiinnittyy systeemijatteluun ja whole system

approachiin, ja se sopii tarkastelun kohteeksi kysymyksiin, jotka edellyttävät monitoimijaista toimintaa, ja joissa yksittäinen organisaatio ei voi yksinään hallita lopputulosta. Keskiössä on johtaminen organisatoristen ja professionaalisten raja-aitojen yli, jotta voidaan osoittaa yhteisiä monisyisiä haasteita. Käsitteelle ei ole yksittäistä määritelmää, mutta erilaisissa määrittelyissä korostuu organisaatorajat ylittävä johtajuus sekä systeeminen johtajuus kollektiivisena tehtävänä. (Bigland ym. 2020.) Käsite on nähty johtajuutena organisatoristen rajojen yli tai välillä sekä johtajuutena ilman auktoriteettia, sektorirajojen ylittämisenä ja muutoksen luomisena ilman, että on välttämättä vastuuhenkilö (Evans ym. 2021). Systeeminen johtajuus ei korosta vain yksittäisen johtajan ominaisuuksia, vaan organisatorista kontekstia, laajempaa julkisten palveluiden kontekstia sekä palveluiden käyttäjien tarpeita ja tuotoksia (ks. esim. Bigland ym. 2020). Se on kollektiivinen prosessi ja edellyttää johtamaan monitasoisesti esimerkiksi itseä, tiimejä, organisaatioita ja kumppanuuksia (Evans ym. 2021). Hyvinvoinnin edistämisen systeemien kehittymistä edistävä johtaminen poikkeaa perinteisestä tavasta johtaa (esim. de Montigny ym. 2019; Norman 2009; Rosas 2017). Hyvinvoinnin edistämisen systeemissä johtamisessa korostuu organisatoristen raja-aitojen ylittämisen ja itseorganisoitumisen edistäminen (esim. Norman 2009; Rosas 2017) ja tilan antaminen toisille ideoita ja harjoittaa asiantuntijuuttaan (ks. esim. de Montigny ym. 2019). Hyvinvointijohtamisessa tulee tukea ja mahdollistaa organisaation eri tasojen mahdollisuuksia itseorganisoitua ja toteuttaa systeemistä monitoimijaista lasten ja nuorten hyvinvointia edistävää yhteistyötä sekä lasten ja nuorten osallisuutta.

Hyvinvoinnin edistämisen systeemien johtajuudessa keskeisessä roolissa ovat sekä nimetyt johtajat että muut toimijat. Johtamisessa korostuu enemmän kansalaisiin tai yhdistäviin kysymyksiin kohdistuminen kuin johtajakeskeisyys tai ajattelumalli, jossa vahvemman yhteistyön saavuttaminen hyvinvoinnin edistämässä olisi yksittäisestä johtajasta kiinni. (Bigland ym. 2020.) Hyvinvoinnin edistämisen systeemeissä kumppanuuksien toimivuus edellyttääkin jaettava johtajuutta (esim. Norman 2009; Towe ym. 2016). Osallisuus hyvinvoinnin edistämässä edellyttää toimintamahdollisuuksia, eikä aito osallisuus mahdollistu ilman jaettava valtaa (ks. Brunton ym. 2017). Osallisuutta edistävän yhteiskehittämisen yhteydessä onkin tarvetta huomioida jaettu johtajuus (esim. Jalonen 2019). Norman (2009) on korostanut sitä, että monitoimijaisia hyvinvoinnin edistämisen systeemejä ei voi johtaa keskitetysti, mutta näitä voidaan koordinoita. Tutkimukset ovatkin korostaneet koordinoinnin roolia hyvinvointia edistävän systeemin toimivuuden vahvistamiseksi (esim. Bigland ym. 2020). Sen sijaan keskitetty johtamismalli voi haastaa osallisuuden toteutumista. Averyn ym. (2022) mukaan keskitetty johtamismalli hyvinvoinnin edistämässä johtaa tilanteeseen, jossa hyvinvoinnin edistämisen tarpeita tulkitaan pääasiassa indikaattoritiedon pohjalta enemmän kuin määrittämällä niitä kansalaisten kokemuksista ja tarpeista käsin. Keskitetyn johtamismallin vaarana on, että kansalaiset jäävät passiiviseen rooliin ”toiminnan kohteiksi” enemmän kuin toimijoiksi heidän

omassa elämässään. Lisäksi hierarkkinen ylhäältä–alas (top–down) johtamismalli voi haastaa osallisuuden toteutumista. (Avery ym. 2022.) Osallisuutta edistävässä yhteiskehittämisessä vuorovaikutusta voidaan ohjata, mutta ei kontrolloida (Jalonen 2019).

Vaikka aiempi tutkimus vaikuttaa olevan kohtuullisen yksimielistä siitä, että systeemisen hyvinvoinnin edistämisen tulee perustua hajautettuun valtaan, Crane ym. (2022) tunnistavat, että hierarkkisuus voi joskus olla tarpeellista jatkuvuuden säilyttämiseksi, mutta tällöin on tärkeä edistää systeemin eri toimijoiden ymmärrystä koko systeemistä ja kaikkien eri toimijoiden roolista. Tutkimukset ovat myös painottaneet vahvan eritasoisen johtamisen ja hallinnan roolia ja rakenteita hyvinvointia edistävän systeemin toiminnan onnistumiselle (esim. Bagnall ym. 2019; Baugh Littlejohns ym. 2018). Bullingin ja Bergin (2018) tutkimuksessa on korostettu johtamisrakenteiden muodostamisen tärkeyttä perhekeskustoimintamalla muodostettaessa, jotta laaja monitoimijainen yhteistyö mahdollistuu.

Tutkijat ovat nostaneet esille kaikkien toimijoiden sitoutumisen tärkeyttä, jolloin systeemisen toiminnan tulisi perustua yhteiseen sitoutumiseen eikä vain yksittäisen toimijan aktiivisuuteen (Bagnall ym. 2019). Towe ym. (2016) nostavat esille tarpeen varmistaa, että monitoimijaisen yhteistyön kumppanuudet ovat aidosti integroituneita, ja että kumppanit ovat vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa edistäen hyvinvointia osana jatkuvaa ja systemaattista prosessia. Biglandin ym. (2020) mukaan valta näyttää hyvinvoinnin edistämisen systeemeissä erityyppisenä, jolloin vaihtelua on sen mukaan, perustuuko malli vahvaan kontrolliin, jaettuun johtajuuteen vai näiden yhdistelmään. Johtajalta vaaditaan tilannesidonnaista joustavuutta sen suhteen, missä määrin kulloinkin on syytä käyttää valtaa ja vaikuttaa. Tässä yhteydessä johtajan roolia on paikannettu fasilitaattoriksi enemmän kuin johtajaksi. (Bigland ym. 2020.) Niin ikään Bensbergin ym. (2020) tutkimuksessa johtajan roolia oli paikannettu käytännön työtä taustoittavaksi tueksi. Tutkimuksissa on listattu monitoimijaista yhteistyötä edistävän johtajan rooleina fasilitaattori, koollekutsuja, normien ja sääntöjen toimeenpanija, konfliktien ratkaisija, keskeisten sidosryhmien ja resurssien mobilisoija, motivaattori, suhteiden edistäjä ja neuvottelija (ks. esim. de Montigny ym. 2019).

Hyvinvointia edistävän systeemisen monitoimijaisen yhteistyön toteuttaminen on haastavaa ilman tarvittavia taloudellisia tai ajan käyttöön liittyviä resursseja (esim. Bagnall ym. 2019; Bigland ym. 2020; Widmark ym. 2011). Eritasoisella johtamisella voidaan tukea resursointia hyvinvointia edistävästi (ks. Baugh Littlejohns ym. 2018) sekä mahdollistaa investointeja systeemisen monitoimijaisen yhteistyön vahvistamiseksi (Zurcher ym. 2018). Johtamisen kautta voidaan tukea henkilöstön kouluttautumista yhteistyötaitojen kehittämiseen ja osallisuuden edistämiseen (ks. esim. Bensberg ym. 2020; Bigland ym. 2020; Darlington ym. 2022; Ziglio ym. 2011). Johtamisen osaamisen vahvistamisella on arvoa hyvinvointia edistävän systeemin kehittämiseksi (Evans ym. 2021; Sims ym. 2023).

Toimintakulttuurin näkökulmasta systeemissä hyvinvoinnin edistämisen johtamisessa korostuu suhteiden rakentaminen (Bigland ym. 2020) sekä vuorovaikutuksen edistäminen eri toimijoiden välillä (esim. Norman 2009; Zurcher ym. 2018). Tutkijat ovat korostaneet pitkäaikaisten suhteiden rakentamisen tärkeyttä (Zurcher ym. 2018). Normanin (2009) mukaan hyvinvointia edistävät itseorganisoituneet systeemit kehittyvät mahdollisuuksilla saada palautetta. Bigland ym. (2020) korostavat luottamuksen kulttuurin mahdollistamista hyvinvointia edistävissä systeemisissä.

Systeeminen monitoimijainen yhteistyö tarvitsee onnistuakseen hallintaa, joka korostaa kaikkien toimijoiden roolia hyvinvoinnin edistämistä koskevassa päätöksenteossa. Hyvinvoinnin edistämisen hallinnan mallin tulee perustua aitoon tahtoon käydä keskusteluita eri toimijoiden kanssa ja jakaa rooleja ja valtaa. (Bteich ym. 2019.) Tutkimukset ovat kuvanneet systeemisen hyvinvoinnin edistämisen kontekstissa johtajan tahtotilan (passion, aspiration) roolia systeemin tukemisessa ja hyvinvoinnin edistämisen työn systemaattisessa monitasoisessa kehittämisessä (Bensberg ym. 2020; Bigland ym. 2020). Widmark ym. (2011) ovat maininneet motivoinnin ja sitoutumisen merkityksen lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän yhteistyön johtamisessa. Widmark ym. (2011) painottavat hallinnan ympäristön sekä selkeyden luomisen tärkeyttä johtamisessa lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän yhteistyön onnistumiseksi ja luottamuksen vahvistamiseksi eri toimijoiden välillä. Tutkijat ovat nostaneet esille johtamisen roolia lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän monitoimijaisen yhteistyön edistämässä siten, että johtamisen tuella monitoimijaisen yhteistyön tekeminen voi tulla näkyväksi osaksi toimintaa (Bulling & Berg 2018).

Osallisuuden toteutumisen kannalta on tärkeää kysymys siitä, miten johtajat arvostavat ja suhtautuvat osallisuuteen (esim. Liao & Schachter 2018; Värttö 2022; Värttö & Rapeli 2019). Tämä voi suunnata sitä, ovatko lapset ja nuoret keskeisiä toimijoita heidän hyvinvointiaan edistävissä systeemissä monitoimijaisessa yhteistyössä. Värttön ja Rapelin (2019) mukaan kielteiset osallistumiskokemukset voivat vaikuttaa viranhaltijan myöhempään osallistumiseen suhtautumiseen. Johtajat saattavat korostaa osallistumisen tärkeyttä puheessaan, mutta käytännön konkretia saattaa puuttua (Itäpuisto ym. 2022; Värttö & Rapeli 2019). Tutkijat ovat ehdottaneet ottamaan osallisuutta edistävien suhteiden lähtökohdaksi toisilta oppimisen (Zurcher ym. 2018). Bigland ym. (2020) ovat maininneet tiedonhalun merkityksen systeemin kulttuurin ominaisuutena. Systeemistä monitoimijaisista yhteistyötä edistävän johtamisen avulla voidaan tukea yhteistä oppimista (ks. esim. de Montigny ym. 2019).

Crane ym. (2022) ovat korostaneet johtajien tekemän keskinäisen yhteistyön tärkeyttä hyvinvoinnin edistämisen systeemisen toiminnan onnistumisessa. Tutkijat ovat kuvanneet eri toimialojen johtajien vastuun jakamisen tärkeyttä lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän yhteistyön toteuttamiselle (Widmark ym. 2011). Sims ja Aboelata (2019) ovat nostaneet esille johtajien tekemän systeemisen yhteistyön

tärkeyttä yhteisen strategian ja vision edistämässä. Sims ym. (2023) ovat korostaneet johtajien kumppanuuksien rakentamista paikallisten toimijoiden kanssa hyvinvoinnin edistämiseksi.

3 Tutkimusasetelma ja metodologiset valinnat

3.1 Tieteenfilosofiset ja metodologiset lähtökohdat

3.1.1 Sosiaalinen konstruktivismi

Kulttuurihistoriallinen, yhteisöllistä tiedon rakentamista korostava koulukunta kuuluu sosiaaliseen konstruktivismiin (Koskinen 2019). Sosiaalisessa konstruktivismissa korostuu oppiminen, jossa yksilö rakentaa todellisuuttaan joko itsenäisesti tai sosiaalisissa tilanteissa (Koskinen 2019, 19; Kuusela 2002, 52–53). Sandberg ja Tsoukas (2015) erottavat kognitiivisen ja konstruktivistisen merkityksellistämisen toisistaan. Kognitiivisessa merkityksellistämisessä ymmärrys rakentuu toimijoiden mielisä, kun konstruktivistisessä merkityksellistämisessä ymmärrys rakentuu sosiaalisesti toimijoiden toteuttaessa maailmaa kielenkäytön kautta. Organisaatio- ja yhteiskuntatutkimuksessa trendinä on ollut omaksua konstruktivistis-diskursiivinen orientaatio, jossa merkityksellistämisen ymmärretään tapahtuvan pääasiassa kielellisesti. (Sandberg & Tsoukas 2015.) Tutkimuksissa sosiaalista konstruktivismia on voitu hyödyntää ikään kuin teoreettisena viitekehysenä. Tarkastelun kohteena on voinut olla esimerkiksi se, miten toimijat merkityksellistävät organisaation muutosprojektin todellisuutta (ks. esim. Lunkka 2018).

Tässä tutkimuksessa sosiaalinen konstruktivismi näyttäytyy tutkimuksen metodologisena paradigmana. Ymmärrys hyvinvointijohtamisesta on rakentunut sosiaalisessa prosessissa vuorovaikutteisesti tuotetun haastatteluaineiston sekä analyysimenetelmien muodossa tulkitsemalla litteroitua aineistoa. Konstruktivismi voidaan nähdä radikaalin yksilöllisenä tai siten, että todellisuus on sosiaalisesti jaettua (Gale 1995; Koskinen 2019, 19). Tämä tutkimus heijastelee osaltaan tutkijan tulkintoja hyvinvointijohtamisesta. Nämä tulkinnat perustuvat osatutkimusten aikana rakentuneeseen ymmärrykseen hyvinvointijohtamisen todellisuudesta, jota väitöskirjatutkimuksessa avataan kielellisesti. Osatutkimuksissa yhteistä sosiaalisesti jaettua ymmärrystä haastatteluteemoista rakennettiin yksilöhaastatteluissa haastateltavan ja haastattelijan välille, fokusryhmähaastatteluissa haastateltavien ja haastattelijoiden välille. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat ovat edustaneet erilaisia ammatillisia taustoja, joten sosiaalisesti jaettua ymmärrystä hyvinvointijohtamisesta on rakennettu eri lasten ja nuorten hyvinvointia edistävien ammattialojen näkökulmista käsin. Lisäksi sosiaalinen jaettu ymmärrys näkyi osatutkimusten tutkimusprosessiin osallistuneiden tutkijoiden yhteisten keskusteluiden ja tulkintojen muodossa. Hyvinvointijohtamisen tutkimus edellyttää monitieteistä tutkimusotetta (Wingood & DiClemente 2019), ja lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen tut-

kimisen näkökulmasta esimerkiksi sosiaali- ja kasvatustieteet ovat tärkeitä tutkimusaloja hallintotieteen rinnalla. Osatutkimukset II–IV on toteutettu monitieteisesti, hallintotieteen, kasvatustieteen ja sosiaalityön asiantuntemusta hyödyntämällä. Osatutkimuksissa eri tieteenalojen näkökulmien vuoropuhelulla on saavutettu monitieteinen tulkinta hyvinvointijohtamisesta.

3.1.2 Laadullinen tutkimus

Tutkimus toteutettiin empiirisenä laadullisena tutkimuksena, sillä se mahdollisti moniäänisyyden hyvinvointijohtamisen tutkimisessa (ks. Yin 2016, 6). Laadulliselle tutkimukselle on useita erilaisia määritelmiä (ks. esim. Hammersley 2013). Saldana (2011, 3) on määrittänyt laadullisen tutkimuksen kattokäsitteeksi, joka kattaa laajan joukon erilaisia metodeja ja lähestymistapoja, joilla tutkitaan sosiaalisen elämän luonnetta. Osatutkimuksissa II–IV hyödynnettiin aineistoina laadullisia puolistrukturoituja haastatteluja tai teemahaastatteluja (ks. Edwards & Holland 2013, 2). Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti osatutkimuksissa tutkittiin suhteellisen pientä informanttijoukkoa (ks. esim. Hammersley 2013, 12). Laadullinen tutkimus tarjosi mahdollisuuden kuvata tutkimukseen osallistuneiden informanttien näkökulmia osatutkimuksissa tutkittuihin ilmiöihin. Laadullinen tutkimus mahdollisti informanttien kontekstin huomioimisen, mikä oli tärkeää erityisesti osatutkimuksessa III, jossa tarkasteltiin monitoimijaisen yhteistyön toimintakulttuurin edellytyksiä. (Yin 2016.)

Laadullinen tutkimus metodologisena lähestymistapana näkyi tässä väitöskirjassa joustavana ja aineistolähtöisenä tutkimusasetelmana (Hammersley 2013, 12). Osatutkimusten II–IV aineistot analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin (esim. Schreier 2014; Tuomi & Sarajärvi 2018). Laadulliselle tutkimukselle ominainen tutkimusasetelman joustavuus näkyi osatutkimusten aineistojen analyysin kategorioiden laadinnan joustavuutena (Hammersley 2013, 12). Laadulliselle tutkimukselle tyypillinen aineistolähtöinen tutkimusasetelma näkyi erityisesti osatutkimuksessa IV, sillä aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin. Tässä menetelmässä päättelyn logiikka on tietyin varauksin induktiivinen, eli ajatteluprosessi etenee yksittäisestä yleiseen. Osatutkimuksissa II ja III teoriaohjaava sisällönanalyysi yhdistelee aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin logiikkaa. Teoriaohjaavassa analyysissä on usein kysymys abduktiivisesta päättelystä, jolloin ajatteluprosessissa vaihtelee aineistolähtöisyys ja valmiit teoreettiset mallit. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkimusprosessissa korostui laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tekstianalyysi (Saldana 2011, 3). Laadulliselle tutkimukselle on ominaista subjektiivisuus, kuten tutkijan merkitys aineistonkeruutilanteissa ja aineistosta tehtävissä päätelmissä, mikä näkyi osatutkimusten tutkimusprosessien aikana (Hammersley 2013, 13).

3.1.3 Hermeneutiikka tekstin tulkintana

Hermeneutiikka tarkoittaa tulkintaa, ja sen tehtävänä on ymmärtää tekstiä oikein (Schmidt 2006, 1; 5). Hermeneutiikka onkin nähty ymmärtämisen taidoksi (esim. Gadamer & Nikander 2004, 29). Hermeneuttisessa kehässä on kysymys merkitysten tulkinnasta, joka tapahtuu uusien merkitysten suhteuttamisella aiemmin tiedettyyn, mikä voi muuttaa ymmärrystä aiemmin tiedetystä. Hermeneuttinen tekstin selvittäminen on periaatteessa loputon prosessi, joka voi päättyä siihen, että tulkinnan kohteesta on saavutettu jäsentynyt ymmärrys. (Kvale 1996, 47.)

Tutkimuksessa hermeneutiikka näyttäytyi tutkimusprosessin aikana usealla tapaa. Ensiksikin hermeneutiikka havainnollistaa dialogisesti tuotetun haastattelupuheen tulkintaa haastattelutilanteissa. Haastattelutilanteissa tuotettu puhe rakensi ymmärrystä haastateltavan ja haastattelijan välillä, jolloin haastateltavan vastaukset vaikuttivat haastattelun kulkuun ja lisäkysymysten esittämiseen. Toiseksi se kirkastaa litteroidun haastattelutekstin tulkinnan prosessia, mikä voidaan nähdä dialogina tekstin kanssa. Osatutkimusten analyysissa korostui hermeneuttinen, prosessuaalinen tulkinta ja merkitysten löytäminen haastateltavien puheesta suhteessa tutkittavaan ilmiöön. (Kvale 1996, 46.) Osatutkimusten tuloksia tulkittiin suhteessa aiempaan teoreettiseen tietoon uutta ymmärrystä muodostettaessa. Koko väitöskirjatyössä hermeneuttinen prosessuaalinen tulkinta on nähtävissä siten, että osatutkimukset muodostavat merkitysten osia, joista on tarkoitus muodostaa jäsentynyt ymmärrys hyvinvointijohtamisesta osaksi laajempaa hyvinvointijohtamisen ja hallintotieteen tieteellistä tutkimusta. (ks. Davey 2006, 8; Gadamer & Nikander 2004, 29–30; 42; 159; Kvale 1996, 46.)

3.2 Tutkimuksen aineistolliset ja menetelmälliset valinnat

3.2.1 Tutkimuksen konteksti

Tutkimus paikantuu paikallis- ja aluetason lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämistyöhön. Kaikkien osatutkimusten kontekstina on Lapin maakunnan lasten ja nuorten hyvinvointia edistävät kunta- ja aluetason palvelut. Lapin maakunta kattaa 21 kuntaa. Alueella oli 176 150 asukasta vuoden 2023 lopussa (Tilastokeskus 2024). Alueen erityispiireinä ovat harvaan asutut alueet, saamen kieli ja kulttuuri sekä turismi, mitkä asettavat erityisedellytyksensä lasten ja nuorten hyvinvointia edistävien palveluiden järjestämiselle.

Keskeisiä haasteita alueen lasten ja nuorten hyvinvointia edistävien palveluiden järjestämiselle aiheuttavat väestön ikääntyminen ja väheneminen sekä palveluiden saatavuus ja saavutettavuus harvaan asutuilla alueilla (Lapin luotsi 2023). Lasten ja nuorten hyvinvointia tukevien palveluiden saatavuuden ja saavutettavuuden turvaaminen yhdenvertaisesti harvaan asutuilla alueilla alati vähenevien resurssien aikana perustelee tarvetta tutkia lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämistä ja johtamista

Lapin alueen kontekstissa. Toisaalta Lapin suhteellisen vähäisen väestömäärän seurauksena lasten ja perheiden palveluiden järjestäjistä voi muodostua tiivis ja toisilleen tuttu ryhmä, mikä voi näyttäytyä yhteistyön ja kumppanuuksien rakentamisen kannalta vahvuutena. Tällöin Lapin konteksti sopii myös systemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden mahdollisuuksien tarkasteluun.

Osatutkimusten taustalla oli kaksi monitieteistä hanketta. Perhekeskustoimintamalli Lappiin – Integroidut monitoimijaiset palvelut perheille (LAPE 2018–2019) kytkeytyi kansalliseen lasten ja perheiden palveluiden uudistukseen Lapin alueella. Toinen hankkeista oli opetus- ja kulttuuriministeriön opettajankoulutuksen kärkihanke Arktinen kehittyvä rehtori (ArkTORI 2018–2022). Molemmat hankkeet mahdollistivat lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen ja sen johtamisen tarkastelun Lapin kontekstissa. Lapin valinta kontekstiksi merkitsee sitä, että tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa samankaltaisilla, harvaan asutuilla alueilla. Lapin alue on verraten pieni väestömäärältään, mikä edellytti kiinnittämään erityistä huomiota tutkimukseen osallistuneiden informanttien anonymiteettiin heidän yksityisyytensä suojelemiseksi.

3.2.2 Aineistot ja niiden keruu

Tutkimus rakentuu neljästä osatutkimuksesta. Osatutkimus I on toteutettu kirjallisuuskatsauksena ja osatutkimukset II–IV empiirisinä tutkimuksina. Taulukossa 2 esitellään osatutkimusten aineistolliset ja menetelmälliset valinnat.

Taulukko 2. Tutkimuksen aineistolliset ja menetelmälliset valinnat

| | Osatutkimus I | Osatutkimus II | Osatutkimus III | Osatutkimus IV |
|--------------------------|--|---|--|--|
| Osatutkimuksen tarkoitus | Kuvailla kuntalaisten osallisuuden vahvistamista kuntien hyvinvointijohtamisessa | Tarkastella asiakkaiden tuottaman kokemustiedon asemaa ja merkitystä palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä osana monitoimijaisia yhteistyötä | Tunnistaa toimintakulttuuriset taustatekijät paikallisessa lasten ja nuorten hyvinvointia edistävässä monitoimijaisessa yhteistyössä | Rakentaa kuva lasten ja nuorten osallistumisen mahdollisuuksista ja rajoitteista, osallistumiselle annettavista merkityksistä ja arvosta sekä osallistumista tukevista käytänteistä koulu yhteisöissä rehtoreiden silmin |
| Aineistonkeruumenetelmä | | Puolistrukturoidut teemahaastattelut | Teemahaastattelut | Teemahaastattelut |
| Aineisto | Tutkimuskirjallisuus | Lapsi- ja perhepalveluiden johtajien yksilöhaastattelut (n=10) ja esihenkilöiden fokusryhmähaastattelut (n=8), kerätty 2018 | Sivistystoimenjohtajien ja rehtoreiden yksilöhaastattelut (n=20), kerätty 2019–2020 | Lappilaisten rehtoreiden temaattiset yksilöhaastattelut (n=15), kerätty 2019–2020 |
| Analyysimenetelmä | Kirjallisuuskatsaus | Teoriaohjaava sisällönanalyysi | Teoriaohjaava sisällönanalyysi | Aineistolähtöinen sisällönanalyysi |

Tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on johtajien ja esihenkilöiden näkökulma systeemiseen monitoimijaiseen yhteistyöhön ja osallisuuteen lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisessä. Osatutkimuksen II aineisto on kerätty osana sosiaali- ja terveysministeriön rahoittamaa hanketta Perhekeskustoimintamalli Lappiin – Integroidut monitoimijaiset palvelut perheille (2018–2022), joka oli osa valtakunnallista Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaa (LAPE). Kehittämishelman

taustalla on ollut havaintoja lasten ja perheiden palveluiden hajanaisuudesta ja vaikeasta saavutettavuudesta. Palveluita on ollut tarpeen kehittää sektoreiden välisen yhteistyön ja tiedonkulun sekä osallisuuden vahvistamiseksi. Ohjelman tavoitteena on ollut löytää näihin haasteisiin ratkaisuja kehittämällä ennaltaehkäisevää hyvinvointityötä sekä integroimalla yhteen lasten ja perheiden palveluita (Heinonen ym. 2018). Osatutkimuksessa II lähtökohtana oli monitoimijainen yhteistyö, johon voi osallistua eri sektoreiden edustajia, kuten julkisen, yksityisen tai kolmannen sektorin organisaatioita sekä kansalaisia. Lasten ja perheiden palveluilla tarkoitettiin lasten ja perheiden arjen palveluita, kuten sosiaali- ja terveystoimialan, sivistystoimialan ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tuottamia palveluita (osatutkimus II).

Osatutkimuksen II aineisto on kerätty kolmesta pienestä tai keskisuuresta lappilaisesta kunnasta keväällä 2018. Aineisto koostuu 10 yksilöhaastattelusta ja kahdesta neljän osallistujan fokusryhmähaastattelusta, joten tutkimukseen osallistui yhteensä 18 haastateltavaa. Haastattelut on kerätty harkinnanvaraisella otannalla julkisella ja kolmannella sektorilla lapsi- ja perhepalveluissa tai lasten ja perheiden hyvinvoinnin edistämisen tehtävissä työskenteleviltä johtajilta ja esihenkilöiltä. Haastateltavat toimivat järjestöissä (n=2), kuntajohdossa (n=1), maakunnan muutostyössä (n=1), varhaiskasvatuksen, koulun tai nuorisotyön toimialalla (n=8), sosiaali- ja perhetyössä (n=3) tai terveystoimialalla (n=3). Haastatteluihin haluttiin tietoisesti valita eri sektoreille ja asiantuntijuuksiin sijoitettavia lapsi- ja perhepalveluiden asiantuntijoita, jotta monitoimijaisen yhteistyön käytännöistä ja lasten ja nuorten osallisuudesta monitoimijaisessa yhteistyössä tavoitettaisiin mahdollisimman kattava ja moninäkökulmainen ymmärrys. Haastateltavat valikoituivat hankkeen toteuttajien ehdotuksesta ja informanttien suostumuksen perusteella. LAPE-hankkeessa (Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus 2019) kerättiin laajemmalti tutkimusaineistoja haastatteleamalla päivähoito- ja kouluikäisiä lapsia, lapsi- ja perhepalveluita käyttäneitä kokemusasiantuntijoita ja kehittäjäasiakkaita, lapsi- ja perhepalveluiden ammattilaisia, esihenkilöitä ja johtajia sekä toteutettiin nuorten ja vanhempien kyselyt. Kokemustiedon hallintaa olisi voitu tarkastella myös lasten, nuorten ja perheiden aineistoista käsin, mutta osatutkimuksen II tarkastelu kohdistui osaltaan johtamisen edellytyksiin kokemustiedon aseman vahvistamiseksi, joten tutkimusaineistot rajattiin lapsi- ja perhepalveluiden esihenkilöiden ja johtajien haastatteluaineistoihin.

Osatutkimuksen II aineiston haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja fokusryhmähaastatteluina, sillä erilaiset haastattelumuodot tuottavat toisiaan täydentävää tietoa. Yksilöhaastattelut toteutettiin, koska ne mahdollistivat haastateltavien kokemusten, niiden merkitysten pohtimisen sekä ilmiön syällisen ymmärtämisen (Edwards & Holland 2013), kun taas fokusryhmähaastattelut mahdollistivat erilaisten näkemysten esiin nousemisen haastateltavien välillä, heidän argumenttiansa punnitsemisen (Barbour 2007; Krueger & Casey 2000), sekä eri alojen samankaltaisuuksien löytymisen.

Osatutkimuksen II aineistona olevat haastattelut on toteutettu laadullisilla puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla (ks. Hirsjärvi & Hurme 2022). Haastattelutilanteet haluttiin pitää kohtuullisen joustavina kysymysten esittämisen järjestykseltä, ja siten, että haastateltavilla oli vapaus vastata kysymyksiin haluamallaan tavalla ja omista lähtökohdistaan käsin (Edwards & Holland 2013, 29). Haastatteluteemat liittyivät monitoimijaiseen yhteistyöhön lapsi- ja perhepalveluissa, perhekeskustoimintamalliin sekä tietoperustaisuuteen ja tiedon hallintaan monitoimijaisessa yhteistyössä ja sen johtamisessa. Kyseiset haastatteluteemat valittiin, sillä ne tukivat tutkimuksellisia ja LAPE-hankkeen tavoitteita. Haastatteluteemat olivat samat sekä yksilö- että fokusryhmähaastatteluissa sillä erotuksella, että fokusryhmissä oli vähemmän tarkentavia kysymyksiä avoimen keskustelun ja haastatteluun osallistuneiden näkemysten yhteisen jalostamisen mahdollistamiseksi. Kaksi yksilöhaastattelua toteutettiin verkkovälitteisesti Skypellä, muutoin haastattelut toteutettiin lähitapaamisina. Kerätyt haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Aineistoa kertyi 157 sivua. Haastatteluiden toteuttamiselle oli tutkimuslupa case-kunnilta. Yksilöhaastateltavat antoivat suostumuksensa haastatteluun osallistumisesta suullisesti tai kirjallisesti ja fokusryhmähaastateltavat kirjallisesti.

Osatutkimusten III ja IV aineisto on kerätty osana opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamaa opettajankoulutuksen kehittämiseen ja tutkimukseen kohdistuvaa kärkihanketta Arktinen kehittyvä rehtori (ArkTORI 2018–2022). Hankkeeseen osallistui useita osatoteuttajia sekä kaikki Lapin 21 kuntaa. Osatutkimusten III ja IV aineisto on kerätty osana hankkeen työpakettia 5: Hyvinvointityön rajapintaosaaminen. Työpakettin sisältöjen ja tavoitteiden taustalla ovat olleet havainnot monitoimijaisen yhteistyön ja lasten ja nuorten sekä perheiden osallisuuden haasteista. Työpakettin tavoitteena on ollut selkiyttää koulujen roolia osana paikallista lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämistyötä sekä edistää monitoimijaisen yhteistyön vahvistumista lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi. Osatutkimuksen III kontekstina oli paikallinen lasten ja nuorten hyvinvointia edistävä yhteistyö lappilaisissa kunnissa. Monitoimijaisen yhteistyön toimintakulttuuria tarkasteltiin kuntien sivistystoimialan näkökulmasta ja koulujen lähtökohdista käsin, huomioiden sivistystoimialan ja koulujen tekemä yhteistyö toisten toimialojen edustajien kanssa. Osatutkimuksessa IV välittyy lappilaisten koulu yhteisöjen arjen konteksti. Koulu yhteisöillä korostettiin sitä, että kouluissa kaikki toimijat voivat olla aktiivisia toimijoita, vaikuttajia ja osallistujia koulun arjen käytännöissä.

Osatutkimusten III ja IV aineisto on kerätty syksyllä 2019–kevällä 2020. Aineisto koostuu 20 rehtoreiden ja sivistystoimenjohtajien yksilöhaastatteluista. Rehtorit ja sivistystoimenjohtajat valikoituivat haastateltaviksi, sillä heillä on näkemystä lasten ja nuorten hyvinvoinnin tilasta sekä lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseen liittyvän monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden käytännöistä. Informanttien taustaorganisaatiot kattoivat 11 Lapin kuntaa. Mukana oli pieniä (alle 10000 asukkaan) ja keskisuuria (10001–65000 asukkaan) kuntia. Taustakuntien valinnassa

käytettiin harkinnanvaraista otantaa. Kuntien valinnassa hyödynnettiin ennakkoselvityksenä tehtyä asiakirja-analyysia, jossa analysoitiin Lapin kuntien laajoja hyvinvointikertomuksia ja lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmia (2017–2020 tai 2013–2016) (n=36). Asiakirja-analyysissa tavoitteena oli ymmärtää Lapin kuntien lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämistyön tilaa strategisuuden, tiedon ja yhteistyön näkökulmista. Asiakirjat analysoitiin seitsemällä kriteerillä, joita olivat strategian laadinnan monitoimijaisuus, lasten ja nuorten hyvinvointitieto, hyvinvointityön tavoitteellisuus, hyvinvointikäsitys, strategiaa toteuttavat kunnan toimialojen edustajat, toimijaverkoston laajuus strategian toteuttamisessa ja yhteistyöperustaisuus. Hyvinvoinnin edistämistyön tilaa arvioitiin kolmiportaisella asteikolla alkava taso, keskitaso ja kehittynyt taso. Haastateltavien valinnalla haluttiin tavoittaa moninäkökulmaista kuvaa tutkittavasta ilmiöstä. Tämän johdosta haastateltavia valittiin monipuolisesti lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen tilalta kehittyneistä, keskitasolla olevista ja alkavalla tasolla olevista kunnista. Moninäkökulmaista kuvaa tavoiteltiin valitsemalla haastateltavia eri kokoisista kouluista: taajamien keskuskouluista sekä pienistä sivukylien kouluista. Haastateltavat valikoituivat hankkeen toteuttajien ehdotuksesta ja informanttien suostumuksen perusteella.

Osatutkimusten III ja IV aineisto on kerätty puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla (ks. Hirsjärvi & Hurme 2022), sillä menetelmä mahdollisti haastateltavien monitoimijaista yhteistyötä koskevien kokemusten ja tulkintojen esille nousemisen (Driskill & Brenton 2005; Gaus ym. 2017), näkemysten esille nousemisen osallistumisen käytännöistä, niiden kehittämistä sekä osallistumisen toimintakulttuurista koulu yhteisöissä (Kvale 1996). Haastattelurungon laatimiseen käytettiin tutkimuskirjallisuutta (esim. Mitchell & Pattison 2012; Nabatchi & Amsler 2014; Ollila & Kujala 2013; Schein & Schein 2017; Tuurnas ym. 2019). Haastatteluteemat kiinnittyivät koulujen rooliin ja käytäntöihin lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi, monitoimijaiseen yhteistyöhön sekä osallisuuteen. Ensimmäisessä haastatteluteemassa käsiteltiin koulujen roolia kunnallisessa lasten ja nuorten hyvinvointia koskevassa strategiatyössä. Toinen haastatteluteema keskittyi lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän monitoimijaisen yhteistyön käytäntöihin, vuorovaikutukseen, konflikteihin, valta-asetelmiin, sitoutumiseen sekä yhteistyön kehittämistarpeisiin kohti syvää yhteistyötä. Viimeisessä haastatteluteemassa kiinnostuksen kohteena oli rehtoreiden näkemykset osallisuuden käytännöistä ja niiden kehittämistä sekä osallisuuden toimintakulttuurin edistämistä.

Osatutkimuksissa III ja IV hyödynnettiin osittain samoja aineistoja. Osatutkimuksessa III tutkimusaineistoina olivat 20 rehtoreiden ja sivistystoimenjohtajien yksilöhaastatteluja. Haastatteluista 18 toteutettiin lähitapaamisina ja kaksi etäyhteydellä. Haastattelut kestivät 45–120 minuuttia ja ne tallennettiin, litteroitiin ja anonymisoitiin. Litteroitua aineistoa kertyi 197 sivua. Osatutkimuksessa IV tarkastelun kohteena oli rehtoreiden yksilöhaastattelut (n=15). Aineisto rajautui tähän, sillä rehtoreilla katsottiin olevan näkemystä osallistumisen käytännöistä kouluhy-

teisöjen arjen kontekstissa. Haastatteluista 13 toteutettiin lähitapaamisena ja kaksi etäyhteydellä. Haastattelut kestivät 45–120 minuuttia ja ne äänitettiin, litteroitiin ja anonymisoitiin. Aineistoa kertyi 150 sivua. Haastateltavat antoivat kirjallisen suostumuksensa osallistua haastatteluun. Osatutkimukset I–IV huomioiden väitöskirjatutkimuksen aineisto koostuu yhteensä 38 informantilta kerätyistä haastatteluista.

3.2.3 Aineistojen analysoiminen

Osatutkimusten II–IV aineistot on analysoitu laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Laadullinen sisällönanalyysi valittiin analyysimenetelmäksi, sillä se auttaa vähentämään haastatteluaineistoa, ohjaa analysoimaan aineiston systemaattisesti ja on menetelmänä joustava (Schreier 2014, 170–171). Osatutkimuksen II aineisto on analysoitu teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, sillä tutkimuksen tarkoitus ei ollut testata olemassa olevaa teoriaa, vaan luoda uutta ymmärrystä hyödyntämällä aiemmin tunnistettuja käsitteitä ja teorioita (ks. Niska & Olakivi 2023; Tuomi & Sarajärvi 2018). Teoriaohjaava analyysi toteutettiin siten, että aineiston käsittelyn alkuvaiheessa aineistosta etsittiin tutkimuskysymysten kannalta olennaiset otteet, kun taas analyysin loppuvaiheessa tutkimuskirjallisuus tuli tukemaan analyysia. Analyysi tapahtui aineistolähtöistä ja teorialähtöistä otetta yhdistellen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Analyysissa hyödynnettiin asiakkaiden kokemustietoa, osallisuutta ja tiedon hallintaa käsittelevää tutkimuskirjallisuutta. Analyysin alkuvaiheessa aineistoa luettiin läpi tutkimuskysymysten näkökulmasta. Aineistoa pelkistettiin luomalla valikoiduista aineisto-otteista analyysikehikko Excel-järjestelmään. Aineiston klusterointivaiheessa samaa tarkoittavista pelkistetyistä aineisto-otteista muodostettiin ala- ja yläluokat. Analyysin tuloksena saatiin yläluokiksi 1. kokemustiedon hankinta, 2. jakaminen ja jalostaminen monitoimijaisesti, 3. kokemustiedon hyödyntäminen ja 4. johtaminen kokemustiedon rakentumisen ja hallinnan mahdollistajana. Analyysin abstrahointivaiheessa muodostettiin teoreettinen kokonaisuus tietoprosessista monitoimijaisessa yhteistyössä sekä siitä, millaisia merkityksiä johtaminen saa tässä prosessissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Osatutkimuksessa III aineiston analyysimenetelmänä käytettiin laadullista teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, sillä se nähtiin tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta tarkoituksenmukaisimpana analyysimenetelmänä (Niska & Olakivi 2023). Analyysin tarkoituksena oli löytää uutta ymmärrystä tutkimusaiheesta, eikä testata olemassa olevia teorioita. Aineiston analyysi eteni yhdistämällä aineistolähtöistä ja teorialähtöistä otetta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aineiston analyysiprosessi alkoi aineistolähtöisesti, jolloin aineistosta etsittiin monitoimijaista yhteistyötä mahdollistavia ja haastavia tekijöitä. Analyysin toisessa vaiheessa monitoimijaista yhteistyötä mahdollistavat ja haastavat tekijät jäsennettiin hyödyntäen Scheinin ja Scheinin (2017) toimintakulttuurin tasoja: 1. artefaktit, 2. havaittavissa olevat omaksutut uskomukset ja arvot, 3. tiedostamattomat, itseäänselvyyksiksi muotoutuneet perusolettamukset. Esimerkiksi lainsäädäntöön tai rakenteisiin liittyvät

aineisto-otteet koodattiin ensimmäiseen kategoriaan, monitoimijaisen yhteistyön käytäntöjä kuvaavat otteet koodattiin toiseen kategoriaan, ja aineisto-otteet, jotka kuvasivat monitoimijaisen yhteistyön taustalla olevia perinteitä, koodattiin kolmanteen kategoriaan. Scheinin ja Scheinin (2017) mallia haluttiin käyttää, sillä teoria oli tarkoituksenmukainen tutkimustehtävään vastaamiseksi ja se soveltui hyvin laajan aineiston jäsentämiseen. Armenakis ym. (2011) ovat käyttäneet Scheinin ja Scheinin (2017) viitekehystä sisällönanalyysillä tehdyssä tutkimuksessa. Aineiston koodaamiseen käytettiin NVivo 12 -järjestelmää. Aineiston abstrahointivaiheessa hyödynnettiin muuta tutkimuskirjallisuutta tukemaan tulosten tulkintaa.

Osatutkimuksessa IV aineiston analyysimenetelmänä käytettiin laadullista aineistolähtöistä sisällönanalyysia, sillä se nähtiin tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta tarkoituksenmukaisimpana analyysimenetelmänä (Niska & Olakivi 2023). Aineistolähtöisellä otteella haluttiin varmistaa rehtoreiden vahva äänen kuuluminen tutkimuksessa. Analysointivaiheessa aineiston käsittely oli aineistolähtöistä, ja tutkimuskirjallisuutta hyödynnettiin analyysiprosessissa vasta tulosten tulkitsemisen vaiheessa. Analyysin aluksi aineistosta etsittiin osallistumista kuvaavia otteita. Tarkastelussa oli, mitä teksti kertoo osallistumisesta koulu yhteisöissä ja miten lasten ja nuorten osallistuminen asemoituu rehtoreiden asiantuntijapuheessa. Osallistumista kuvaavat aineisto-otteet pelkistettiin ja luokiteltiin aineistolähtöisesti ensin ala- ja sitten yläluokkiin (ks. Elo & Kyngäs 2008; Tuomi & Sarajärvi 2018). Aineiston koodauksessa käytettiin NVivo 20 -järjestelmää. Analyysin tuloksena muodostui neljä luokkaa, jotka edustavat rehtoreiden asiantuntijapuhetta lasten ja nuorten osallistumisesta koulu yhteisöissä. Luokat olivat: 1. osallistumisen mahdollisuuksia korostava asiantuntijapuhe, 2. osallistumisen haasteita painottava asiantuntijapuhe, 3. osallistumisen reunaehdoja korostava asiantuntijapuhe ja 4. osallistumisen toimintakulttuuria tukeva asiantuntijapuhe.

3.3 Eettiset kysymykset

Tutkimuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisia periaatteita (TENK 2023). Tutkimusasetelma ei sisältänyt elementtejä, jotka olisivat edellyttäneet vaikutusten arviointia tai tutkimuseettisen ennakoarvioinnin tekemistä. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tutustuttiin tutkittavaan yhteisöön. (TENK 2019.) Tämä näkyi osatutkimusten III ja IV aineistonkeruun kohdalla siinä, että ennen aineistonkeruuta perehdyttiin Lapin kuntien tilanteeseen toteuttamalla dokumenttianalyysi, jossa tarkastelun kohteena olivat Lapin kuntien laajat hyvinvointikertomukset ja lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmat (2017–2020 tai 2013–2016). Lisäksi ArkTORI-hankkeessa tehtiin ennen haastatteluita alkukartoituskysely, johon oli sisällytetty haastatteluiden kannalta relevantteja kysymyksiä.

Osatutkimusten taustahankkeissa työskennelleet tutkijat sopivat kirjallisesti aineistojen hallinnasta, niiden omistus- ja käyttöoikeuksista, käsittelystä ja säilyttämisestä. Tutkijatiimeissä sovittiin yhteisesti, ettei aineistoja avata. (TENK 2023.) Osatutkimuksen II–IV aineistojen osalta on sovittu, että aineistot voidaan tuhota hankkeiden tutkijaryhmien yksimielisellä päätöksellä tai jollei yksimielisyyttä saavuteta, päättää siitä hankkeen vastuullinen johtaja. Osatutkimuksen II aineistonkeruuseen saatiin tutkimuslupa kolmelta tutkimukseen osallistuneelta case-kunnalta. Osatutkimukseen II osallistuneet yksilöhaastateltavat antoivat suostumuksensa haastatteluun osallistumisesta suullisesti tai kirjallisesti ja fokusryhmähaastateltavat kirjallisesti. Osatutkimuksiin III ja IV osallistuneet haastateltavat antoivat kirjallisen suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta. Haastateltavat saivat suullista ja kirjallista tietoa tutkimusteemasta ja -prosessista ennen suostumuksensa antamista ja haastatteluiden aloittamista, jotta aineistonkeruussa noudatettaisiin tietoon perustuvan suostumuksen periaatteita (TENK 2019).

Aineistonkeruun jälkeen osatutkimusten II, III ja IV aineistot litteroitiin ja anonymisoitiin, jolloin aineistosta poistettiin sellaiset tiedot, kuten henkilöiden nimet, taustaorganisaatiot tai kunnat, joista haastateltavan saattaisi tunnistaa. Anonymisointi tehtiin haastateltavien yksityisyyden suojelemiseksi ja luottamuksen rakentamiseksi tutkijan ja haastateltavan välille siten, että haastateltavat rohkenivat kertoa näkemyksiään. (Wiles 2012, 7.) Hirsjärvi ja Hurme (2022) ovat havainneet haastatteluiden haasteena sen, että haastateltavat saattavat antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Tutkimusprosessin aikana pohdintaa aiheutti se, saattoivatko haastateltavat yksittäistapauksissa toimia näin, jos eivät olleet täysin vakuuttuneita tutkimuksen anonymiteetin säilymisestä. Näin ollen haastateltavien anonymiteettiin ja tästä näkökulmasta luottamuksen säilyttämiseen on haluttu kiinnittää huomiota koko tutkimusprosessin ajan. Osatutkimukseen osallistuneiden haastateltavien anonymiteettiä tukee se, että osatutkimuksissa on ollut mukana useita haastateltavia useista eri Lapin kunnista. Osatutkimusten rajallinen sanamäärä ei ole mahdollistanut kuin hyvin rajatun määrän suoria sitaatteja aineistoista, minkä voidaan katsoa tukeneen anonymiteettiä. Osatutkimusten analyysivaiheessa käsiteltiin anonymisoituja aineistoja. Osatutkimusten II–IV raportoinnissa käytettiin aineistonäytteitä, jotka yksilöitiin tunnistekoodilla (esim. H1). Seuraavassa luvussa käsitellään osatutkimusten I–IV tulokset.

4 Tulokset

4.1 Osatutkimus I. Osallisuutta edistävä hyvinvointijohtaminen

Artikkelin aiheena oli osallistava toimintaote hyvinvoinnin edistämistyössä. Aiempaan tutkimuskirjallisuuteen pohjautuvassa katsausartikkelissa kuvailtiin kuntalaisten osallisuuden vahvistamista kuntien hyvinvointijohtamisessa. Artikkelin tavoitteena oli nostaa esiin kuntalaisosallisuuden merkitys ja mahdollisuudet hyvinvointijohtamisen kontekstissa osana hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä. Artikkelissa kysyttiin, mitä osallisuus osana hyvinvointijohtamista merkitsee, sekä pohdittiin osallisuuden vahvistamisen keinoja ja edellytyksiä kumppanuusperustaiselle hyvinvoinnin johtamiselle.

Kuntalaisten osallisuuden merkitykset hallinnolle

Artikkelissa keskusteltiin kuntien osallisuuden edistämisen keinojen tavanomaisuudesta, jolloin ne eivät vaikuta riittävästi päätöksentekoon tai palveluiden kehittämiseen. Haasteena on saavuttaa tasavertainen osallisuus. Kyvyt osallistua, tunne yhteisvastuullisuudesta, kuntaan samaistumisesta ja yhteisöllisyydestä sekä aiemmat positiiviset osallisuuskokemukset määrittävät kuntalaisten osallistumisvalmiutta. Näennäinen osallisuus ei motivoi osallistumaan. Kuntalaisten ja kunnan yhteistyön esteeksi voi muodostua tilanne, jossa kuntalaiset eivät tiedä mahdollisuuksistaan samaan aikaan kun kunnissa pohditaan osallistumisen vähyyttä ja sitä, miten kuntalaisia saadaan osallistumaan. Tiedon näkökulmasta yhteistyön esteinä voivat olla esimerkiksi tiedonkulun ongelmat, toisten toimijoiden ymmärryksen puute sekä yhteisen näkemyksen puuttuminen osallisuuden tavoitteista.

Toimivan ja kattavan osallisuuden toimintakulttuurin rakentumisen keskeisenä tekijänä on koko organisaation läpileikkaava tahtotila tukea kuntalaisten toimijuutta (de Montigny ym. 2019). Tuurnaan (2017) mukaan haasteena on, että perinteisen asiantuntijaroolin muutos kohti kuntalaisten osallistamista on iso toimintakulttuurin muutos, joka vaatii aikaa toteutuakseen. Vaaditaan uudenlaisen työtavan omaksumista, jossa yhteistyön eri osapuolet osallistuvat tasavertaisina toimijoina. Lähtökohtana on, että kunnissa tuetaan sekä kuntalaisten että henkilöstön halukkuutta tehdä yhteistyötä. Kuntalaisten osallisuus edellyttää vuorovaikutteisia tiloja, joissa eri toimijat voivat kohdata toisiaan (Fung 2015; Sicilia ym. 2016). Mahdollisuus osallistua arjen ympäristöissä tekee osallistumisesta vaivattomampaa. Johtamisella on tärkeä rooli yhteistyötä tukevien rakenteiden ja prosessien muodostamisessa ja ylläpitämisessä esimerkiksi resurssien kohdentamisella. Osallisuutta edistää johta-

misrakenne, joka mahdollistaa kuntalaisten toimijuuden esimerkiksi eri sektoreiden välisessä yhteistyössä (Syväjärvi & Stenvall 2003; Uhl-Bien ym. 2007). Rakenteiden ja käytäntöjen tulee mahdollistaa kuntalaislähtöisen tiedon kulku joustavasti päätöksentekoon ja strategisen tason työhön.

Kuntalaisten osallisuus hyvinvointijohtamisen näkökulmasta

Perinteisesti hyvinvoinnin edistäminen on nojannut vahvasti määrälliseen indikaattoritietoon tai asiantuntijatietoon, jolloin kuntalaisten kokemukset ovat jääneet hyvinvointitiedon tuottamisen ulkopuolelle. Yhteistä kokemustietoa tuottamalla kunnissa voidaan muodostaa kattava kuva hyvinvoinnin tilasta ja siihen liittyvistä tukitoimista ja painopistealueista. Kunnan hyvinvointijohtamisen tehtävänä on tukea ja kanavoida kuntalaisten osallisuutta hyvinvoinnin edistämiseen. Lähtökohdiana on nostaa osallisuus kunnan strategiseksi tekijäksi. Lisäksi korostuu sektoreiden välistä hyvinvointityötä edistävä kollektiivinen johtamisote (mm. Kattilakoski & Halonen 2018; Majoinen & Antila 2018; Ollila & Kujala 2013). Tämä tarkoittaa organisatoristen rakenteiden luomista ja ylläpitämistä, joissa on mahdollisuus luontevaan tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön eri alojen välillä, ja jotka mahdollistavat laajan osallisuuden (Kattilakoski & Halonen 2018; Uhl-Bien ym. 2007). Johtamisella tulisi tukea sellaisia toimintaprosesseja (Liao & Schachter 2018) ja resurssointia, joissa sektoreiden välinen hyvinvointityö on keskiössä. Johtajuuden näkökulmasta hyvinvointijohtamisessa korostuu jaettu johtajuus ja laajemmat kompetenssit, joissa yhteisvastuullisuus, yhteistyö ja osallisuus hyvinvoinnin edistämistyöhön ovat mahdollisia eri aloilla ja koko henkilöstön toimesta, erilaisin käytännöin ja soveltamistavoin (mm. Majoinen & Antila 2018; Syväjärvi & Stenvall 2003). Johtamisessa tulisi varmistaa kuntalaisten tasavertaiset mahdollisuudet osallistua hyvinvointitietoperustan rakentamiseen sekä tukea mahdollisuuksia ja tiloja, joissa kuntalaiset ja yhteistyön muut toimijat voivat työstää kokemustietoaan.

Kuntalaisten osallisuus ja eri alojen yhteistyö edellyttävät johtamiselta sellaisen toimintakulttuurin luomista ja ylläpitämistä, jossa eri toimijoilla on tahtotila tehdä yhteistyötä ja edistää osallisuutta. Varsin usein kuntalaisten tasavertaisen osallisuuden arvostaminen näkyy kuntien arvoissa. Viranhaltija- ja poliittisen johdon asenteet kuntalaisten osallisuuteen vaikuttavat siihen, voivatko kuntalaiset olla mukana hyvinvoinnin edistämistyössä (Liao & Schachter 2018). Johtamisella voidaan tukea osallisuuden toimintakulttuurin rakentumista kannustamalla henkilöstöä sektoreiden väliseen yhteistyöhön ja edistämään osallisuutta. Johtajat voivat toimia esimerkkinä tekemällä yhteistyötä kuntalaisten ja muiden toimijoiden kanssa.

Kuntalaisten osallisuuden arvo tunnustetaan nykyisin kunnissa aiempaa paremmin. Haasteena on ollut resurssien, edellytysten tai jopa rohkeuden puute lähteä hyödyntämään osallisuuden mahdollisuuksia hyvinvointijohtamisessa. Hyvinvoinnin edistämistyön näkökulmasta kuntalaisten osallisuudella ja hyvinvointijohtamisella on molemminpuolinen yhteys, jolloin molempien menestyksenkäs toteutu-

minen edellyttää toinen toistaan. Kuntalaisten osallisuus vaikuttaa hyvinvoinnin edistämistyöhön siten, että se mahdollistaa kuntalaisten voimaantumisen, hyvinvointikokemuksen ja yhteisen sosiaalisen pääoman rakentumisen. Hyvinvointijohtamisella luodaan kuntalaisten osallisuutta ja yhteistyötä tukevat rakenteet, puitteet ja toimintakulttuuri.

4.2 Osatutkimus II. Kokemustieto monitoimijaisessa yhteistyössä

Tutkimuksen aiheena oli kokemustiedon rakentuminen ja hallinta lasten ja perheiden palveluiden monitoimijaisessa yhteistyössä. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella asiakkaiden tuottaman kokemustiedon asemaa ja merkitystä palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä osana monitoimijaista yhteistyötä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa asiakkaiden kokemustiedon hyödyntämisen tavoista, käytännöistä ja edellytyksistä, sekä syventää tietämystä tiedon hallinnan ja johtamisen kehittämistarpeista uusiutu- vissa palvelurakenteissa. Tutkimuskysymyksinä olivat 1) miten lasten ja vanhempien kokemustietoa hallitaan lapsi- ja perhepalveluiden monitoimijaisessa yhteistyössä, ja 2) mitä johtamiselta edellytetään kokemustiedon aseman vahvistamiseksi.

Kokemustiedon hankinta

Tutkimuksen tulosten mukaan arjen havainnot ja keskustelut asiakkaiden kanssa tulisi saada vahvemmin osaksi kokemustiedon hankintaa. Kokemustiedon hankintaa tulisi suunnata erityisesti lasten ja perheiden arjen ympäristöihin, mikä edellyttää tietoista, aktiivista havainnointia ja kokemustiedon vastaanottavuutta. Haastateltavat näkivät tärkeäksi kehittää tilaisuuksia ja tiloja kokemustiedon keräämiseksi. Arjen kokemustiedon systemaattinen keruu edistää moniäänisen ja kansalaisia aktivoivan kokemustiedon hankinnan kulttuurin syntymistä.

Tuloksissa korostui laadullisen kokemustiedon keräämisen tärkeys määrällisen tiedon täydentäjänä, sillä palveluiden kehittämiseen johtava tieto näyttäytyy vielä usein määrällisin menetelmin kerättynä, yksisuuntaisesti tuotettuna ja objektiivisena kuvauksena asiakkaiden hyvinvoinnin tilasta ja tarpeista. Luotettavuuden haasteena koettiin kyselyiden tulosten ja ammattilaisten arjen havaintojen väliset ristiriidat. Asiakkaan autenttisen äänen kuulumisen takia on tärkeä erottaa asiakkaan koke- mustieto ammattilaisen tulkinnoista.

Kokemustiedon jakaminen ja jalostaminen

Monitoimijainen tiedon jakaminen ja jalostaminen on mahdollisuus etsiä parhaita käytäntöjä yhteistyönä. Esille nousi puute tiloista, joissa eri toimijat voisivat yhdessä jakaa ja jalostaa tietoa. Tuloksissa nousi esille harkinnanvaraista suhtautumista asiakkaiden kokemustietoa kohtaan. Tiedon jakamisen ja jalostamisen vaihe näyt- täytyy lähinnä ammattilaisten ja johtajien mahdollisuuksina samalla kun riskinä on

asiakkaan äänen jääminen marginaaliin. Palvelurakenteisiin tulisi luoda enemmän mahdollisuuksia, joissa asiakkaat pääsevät aktiivisesti jakamaan ja jalostamaan kokemustietoaan.

Kokemustiedon hyödyntäminen

Tulosten mukaan kokemustiedon hyödyntämistä edistää joustava organisaatiorakenne, joka mahdollistaa nopean reagoimisen palvelutarpeisiin. Tulosten mukaan rakenteiden tulisi tukea eri toimijoiden välistä itseorganisoitumista eli keskeisten toimijoiden välistä spontaanisti rakentuvaa yhteistyötä ongelmiin puututtaessa sekä niihin liittyvien toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Itseorganisoitumisessa ammattilaiset tunnistavat palvelutarpeita omien havaintojensa sekä lapsilta ja perheiltä kerätyn kokemustiedon pohjalta, jalostavat tietoa monitoimijaisessa dialogissa ja yhdistävät asiantuntijaosaamisensa asiakkaiden tilanteen haltuun ottamiseksi ilman ulkoista ohjausta tai pakottamista. Esimerkkinä kokemustiedon hyödyntämisestä ja nopeasta, monitoimijaisesta itseorganisoitumisesta haastattelutavat mainitsevat nuorten lisääntyneen nuuskan käytön, johon eräässä kunnassa reagoitiin kouluttamalla nuuska-agentteja ja valistamalla koululaisia.

Palveluiden kehittäminen ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen edellyttävät organisaatio- ja yhteistyörakenteita, jotka mahdollistavat eri tietolähteistä kootun kokemustiedon hyödyntämisen sekä ammattilaisten itseohjautuvan toiminnan ja organisoitumisen. Tuloksissa korostui eri toimijoiden kyky nähdä oman sektorin ulkopuolelle ja hahmottaa kokonaisuus, jolla vastataan yhdessä lasten ja perheiden hyvinvoinnin tukemisen tarpeisiin. Kokonaisvaltaisen ymmärryksen muodostumista palvelutarpeista tukee eri sektoreita yhdistävät tavoitteet ja toimintakulttuuri, jossa ammattilaiset tuntevat toistensa työn ja arvostavat sitä. Kokemustiedon hyödyntäminen ilmenee lähinnä ammattilaisten tulkinnan seurauksena toteutettavina toimenpiteinä. Asiakkailta tulisi olla vahvemmat mahdollisuudet osallistua tiedon hyödyntämisen rakenteisiin.

Johtaminen kokemustiedon rakentumisen ja hallinnan mahdollistajana

Johtamisella on tärkeä rooli monitoimijaisen yhteistyön mahdollistajana. Johtajan asenteella ja toiminnalla on tärkeä rooli tahtotilan luomisessa ja ylläpitämisessä. Johtajat voivat vaikuttaa monitoimijaisen yhteistyön sujuvuuteen kannustamalla ammattilaisia avoimeen vuorovaikutukseen sekä motivoimalla heitä tekemään yhteistyötä. Johtajat voivat tukea verkostojen muodostamisessa. Johtaja voi edistää mahdollisuuksia jakaa hiljaista tietoa sekä luoda prosesseja tiedon yhteen kokoamiseksi. Johtajien tekemä yhteistyö toimii edelläkävijänä olemisena yhteistyön tekemiseen. Yhteistyön tekeminen edellyttää selkeitä vastuita, roolien jakamista sekä jaettava johtajuutta. Toisaalta tuloksista on havaittavissa, että toimivan monitoimijaisen yhteistyön voi nähdä itsessään itseohjautuvana, jolloin yhteistyö on muodostunut rakenteeksi ja kulttuuriksi.

Monitoimijaisen tietoprosessin toimivuus edellyttää näkemään lapsille ja perheille suunnattujen palveluiden tuottamisen ja kehittämisen sektorirajat ylittävänä hyvinvointityönä. Budjetointi tulee nähdä omaa toimialuetta laajempänä kokonaisuutena, ja resursseja tulee suunnata sinne, missä ne parhaiten edistävät lasten ja perheiden hyvinvointia. Parhaimmillaan monitoimijaisen yhteistyön keskiössä on lasten ja perheiden hyvinvointia koskeva tieto ja monitoimijaista yhteistyötä ohjaavat yhteiset päämäärät. Toimiva kokemustiedon hallinta edellyttää tietoprosessin näkemistä strategisena tekijänä, jolloin asiakkaiden osallisuus on läpinäkyvä ja avoimeksi kirjattu toiminnan keskiössä oleva linjaus. Johtamisen tuella määritetään linjat, joihin kaikki toimijat sitoutuvat.

Tulosten perusteella systemaattinen, monitoimijainen asiakkaiden kokemustiedon tuottaminen on tutkimukseen osallistuneissa kunnissa vielä alussa. Johtamiselta edellytetään toimia erityisesti asiakkaiden osallisuuden lisäämisessä kokemustiedon hallinnan eri vaiheissa. Systemaattista tiedon hallintaa voi mahdollistaa ammattilaisten ja johtajien tutkimuksellinen ote työhön, jossa tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen arvo on yhteisesti tunnistettu.

4.3 Osatutkimus III. Monitoimijaisen yhteistyön toimintakulttuuriset edellytykset

Tutkimuksen aiheena oli monitoimijaisen yhteistyön toimintakulttuuriset edellytykset lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisessä. Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa toimintakulttuuriset taustatekijät paikallisessa lasten ja nuorten hyvinvointia edistävässä monitoimijaisessa yhteistyössä. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa siitä, kuinka toimintakulttuuri vaikuttaa monitoimijaisen yhteistyön toimivuuteen ja tuotoksiin. Tutkimuskysymyksenä oli, mitkä ovat lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän monitoimijaisen yhteistyön toimintakulttuuriset taustatekijät.

Artefaktit

Monitoimijaisen yhteistyön toimintakulttuuria suuntaavat lainsäädännölliset, strategiset, rakenteelliset ja fyysisten tilojen raamit. Lainsäädännöllinen raami toimii monitoimijaiseen yhteistyöhön velvoittavana tekijänä. Lainsäädännöllinen raami edellyttää, että monitoimijaista yhteistyötä tehdään ainakin vähimmäisvaatimusten verran. Strateginen raami voi edistää monitoimijaista yhteistyötä linjaamalla yhteisen vision, tavoitteet, arvot ja yhteistyömallin. Strategiat voivat määrittää, vakioida ja edistää monitoimijaiseen yhteistyöhön sitoutumista. Näkyvät prosessit, kuten hyvinvointistrategian laadinta, voivat johtaa monitoimijaisen yhteistyön tekemiseen. Strateginen raami ei takaa yhteistyön toimivuutta.

Rakenteellinen raami voi tukea tai haastaa monitoimijaisen yhteistyön tekemistä. Tulosten mukaan joustava organisaatorakenne tukee monitoimijaista yhteistyötä.

Byrokraattiset rakenteet voivat aiheuttaa siloja, joten jäykistä organisaatorakenteista tulee luopua monitoimijaisen yhteistyön vahvistamiseksi. Monitoimijaista yhteistyötä voivat haastaa rajalliset resurssit ja näistä johtuvat konfliktit. Fyysiset tilaratkaisut voivat tukea tai haastaa monitoimijaista yhteistyötä. Yhteiset tilaratkaisut voivat helpottaa yhteistyön tekemistä, toisiin tutustumista ja tunnetta yhteisöllisyydestä. Integraatioiden ulkopuolelle jäävien toimialojen toimijat voivat pelätä jäävänsä monitoimijaisen yhteistyön ulkopuolelle.

Havaittavissa olevat omaksutut uskomukset ja arvot

Muodolliset ja epämuodolliset yhteistyökäytännöt voivat edistää monitoimijaista yhteistyötä. Systemaattiset, kuten suunnitelmalliset, säännölliset ja jatkuvat yhteistyökäytännöt, tukevat monitoimijaista yhteistyötä. Tutkimuksen tulosten perusteella monitoimijainen yhteistyö on vielä usein lyhytjänteistä. Puutteelliset yhteistyökäytännöt, kuten vähäiset tapaamiset, voivat haastaa monitoimijaista yhteistyötä. Tuloksissa näyttäytyi tarve innovatiiviselle otteelle yhteistyön kehittämässä. Sivistystoimenjohtajien ja rehtoreiden on tärkeä tunnistaa roolinsa tukemassa yhteistyötä verkostoitumalla, saattamalla toimijoita yhteistyöhön ja olemalla esimerkkinä tekemällä yhteistyötä. Tulosten mukaan rehtoreilla ja sivistystoimenjohtajilla on keskeinen rooli tukea innovatiivista ilmapiiriä ja mahdollistaa ideoita.

Tiedostamattomat, itsestäänselvyyksiksi muotoutuneet perusolettamukset

Tulokset viittaavat siihen, että yhteiset arvot voivat edistää monitoimijaista yhteistyötä. Perinteet voivat tukea tai haastaa monitoimijaista yhteistyötä. Tulosten perusteella avoimuus ja kyky oppia uusia tapoja toimia tukevat monitoimijaista yhteistyötä. Lisäksi monitoimijaisen yhteistyön toimintakulttuurin keskeinen taustatekijä on vuorovaikutus. Haastateltavat painottivat luottamuksen ja kunnioituksen tärkeyttä monitoimijaisessa yhteistyössä. Monitoimijaista yhteistyötä tukee tietämys toisista toimialoista, yhteinen ymmärrys hyvinvoinnin edistämisen tarpeista sekä toisten toimialojen tutuus, kun taas tietämättömyys toisista toimialoista sekä eriävät näkemykset hyvinvoinnin edistämisen tarpeista voivat haastaa monitoimijaista yhteistyötä. Toisiin toimialoihin tutustumista voi edistää rekrytointikäytännöillä tai tutustumista edistävillä tapaamisilla.

Sivistystoimenjohtajien ja rehtoreiden tulee havaita tärkeä roolinsa monitoimijaisen yhteistyön toimintakulttuurille yhteistyöhön sitoutumisen edistämiseksi. Monitoimijaista yhteistyötä tukee ymmärrys hyvinvoinnin edistämisestä yhteisenä tehtävänä. Yhteistyöhön voi motivoida se, että havaitsee yhteistyöllä olevan synergiaetuja. Yhteiset tavoitteet voivat tukea yhteistyön tekemistä, kun taas tapaamiset ilman fokusta voivat johtaa yhteistyön loppumiseen. Monitoimijaista yhteistyötä voi haastaa reviiirijattelu tai vastuunoton puutteet. Yksilön asenteet ja tahtotila yhteistyöhön sekä yhteistyötaidot voivat vaikuttaa monitoimijaiseen yhteistyöhön.

Eri toimialat kattavilla koulutuksilla voi edistää monitoimijaista yhteistyötä. Osa haastateltavista näki vaaraksi lasten yhdenvertaisuudelle sen, jos yhteistyön tekeminen riippuu yksinomaan yksilöiden halukkuudesta tehdä yhteistyötä.

4.4 Osatutkimus IV. Lasten ja nuorten osallistumisen edellytykset koulu yhteisöissä

Tutkimuksen aiheena oli lasten ja nuorten osallistumisen edellytykset koulu yhteisöissä perusopetuksen rehtoreiden asiantuntijapuheen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli rakentaa kuva lasten ja nuorten osallistumisen mahdollisuuksista ja rajoitteista, osallistumiselle annettavista merkityksistä ja arvosta sekä osallistumista tukevista käytänteistä koulu yhteisöissä rehtoreiden silmin. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä lasten ja nuorten koulu yhteisö osallistumisen mahdollisuuksista, keinoista ja rajoitteista koulujen johdon tulkitsemina. Tutkimuskysymyksenä kysyttiin, miten rehtorit tulkitsevat koulu yhteisöjen edellytyksiä tukea lasten ja nuorten osallistumista. Tutkimuksessa aineistoa jaoteltiin asiantuntijapuheena, joka määriteltiin rehtoreiden tuottamaksi puheeksi ja kuvauksiksi lasten ja nuorten osallistumisen käytännöistä ja toimintatavoista sekä kerrotuiksi näkemyksiksi osallistumisen merkityksestä koulu yhteisön toiminnassa.

Osallistumisen mahdollisuuksia korostava asiantuntijapuhe

Osallistumisen mahdollisuuksia korostavassa asiantuntijapuheessa rehtorit ilmaisevat lasten ja nuorten osallistumista myönteisenä ja tärkeänä asiana. Osa rehtoreista suhtautui osallistumisen edistämiseen hyvin vakavasti. Osa rehtoreista oli varsin tyytyväisiä nykyisiin osallistumisen käytäntöihin. Rehtorit tunnistivat hyviä osallistumisen käytäntöjä ja korostivat toimivana sitä, että osallistumisen mahdollisuuksia tarjotaan luontevana osana arjen koulutyötä. Tutkimuksen tuloksissa välittyi näkemys osallistumisen hyödyllisyydestä koulu yhteisöille. Osallistumisen myötä koulut voivat saada näkökulmia koulu yhteisöjen kehittämiseen. Rehtorit näkivät osallistumisen hyödyllisenä lapsille ja nuorille itselleen.

Osallistumisen haasteita painottava asiantuntijapuhe

Osallistumisen haasteita painottavassa asiantuntijapuheessa osallistuminen nähdään tavoiteltavana, mutta ongelmallisena koulu yhteisöissä. Asiantuntijapuheessaan rehtorit kuvasivat haasteita, jotka vaikeuttavat tai estävät osallistumisen tavoitteiden ja odotusten toteutumisen. Ensimmäisenä haasteena ovat rajalliset resurssit osallistumisen edistämiseksi. Kiire ja vähäiset henkilöstöresurssit vaikeuttavat osallistumisen toteuttamista. Toisena merkittävänä osallistumisen haasteena korostui lasten ja nuorten vähäinen halukkuus osallistumiseen. Tähän voi olla syynä osallistumisähky, jos osallistumismahdollisuuksia tarjotaan liikaa.

Kolmantena merkittävänä osallistumisen haasteena painottui rehtoreiden huoli osallistumisen polarisoitumisesta. Rehtorit korostivat yhdenvertaisen osallistumisen ihannetta, jossa mahdollisimman moni lapsi ja nuori osallistuisi. Aineiston perusteella tätä ihannetta ei ole kyetty saavuttamaan koulu yhteisöissä. Neljäntenä keskeisenä osallistumisen haasteena nousi esille odotukset siitä, että ainoastaan koulu on keskeisessä roolissa osallistumisen mahdollistamiseksi. Eräs rehtori kuvasi ongelmallisena sitä, että osallistuminen ymmärretään usein koulun yksipuolisena aktiivisena osallistumisen edistämisenä, eikä lasten ja nuorten sekä koulun molemminpuolisena osallistumisen olosuhteiden mahdollistamisena.

Viidentenä osallistumisen haasteena ilmeni se, että lapset ja nuoret eivät välttämättä näe osallistumisestaan merkityksellisenä asiana, joka aidosti kehittäisi koulu yhteisöjen toimintaa. Ratkaisuksi tähän rehtorit kuvasivat tarvetta korostaa lapsille ja nuorille osallistumisen tärkeyttä sekä avata heille sitä, miten heidän on ollut mahdollista vaikuttaa tai miksi heidän ehdotuksiaan ei ole ollut mahdollista toteuttaa. Aineiston perusteella rehtori voi havainnollistaa osallistumisen merkitystä tukeamalla esitettyjen ehdotusten toteuttamismahdollisuuksia. Osallistumisen haasteita painottavaan asiantuntijapuheeseen sisältyy joidenkin rehtoreiden neuvottomuus ja voimattomuus kehittää osallistumisen käytäntöjä siten, että osallistumisen tavoitteet ja odotukset voidaan täyttää koulu yhteisöissä. Tämä viittaa osallistumisen edistämisen osaamisen ja koulutuksen puutteeseen.

Osallistumisen reunaehdoja korostava asiantuntijapuhe

Osallistumisen reunaehdoja korostava asiantuntijapuhe painottaa, että osallistumista voidaan toteuttaa tiettyjen reunaehtojen sallimissa rajoissa. Ensimmäisenä reunaehtona on, että kouluilla tulee säilyä vastuu ja päätösvalta koulu yhteisöjen toiminnasta. Toisena osallistumisen reunaehtona näyttäytyi osallistumiskäytäntöjen kautta saadun tiedon luotettavuus. Rehtorit saattoivat epäillä erityisesti kyselyillä tuotettavan tiedon luotettavuutta. Tutkimuksen tulosten perusteella rehtorit suhtautuvat paikoin harkinnanvaraisesti lapsilta ja nuorilta saatuihin ehdotuksiin. Kolmantena osallistumisen reunaehtona näyttäytyivät osallistumisen käytännöt ja toimintakulttuuri. Tulosten perusteella koulu yhteisöissä on tarvetta kehittää nykyisiä osallistumisen käytäntöjä sekä paikoin luopua osallistumista vaikeuttavasta toimintakulttuurista.

Osallistumisen toimintakulttuuria tukeva asiantuntijapuhe

Osallistumisen toimintakulttuuria tukeva asiantuntijapuhe sisältää kuvauksia lasten ja nuorten aidon osallistumisen edellytyksistä. Tulosten perusteella yhtenä edellytyksenä on koulujen toiminnan lapsilähtöisyys. Rehtorit kuvasivat lapsilähtöisyyttä esimerkiksi palveluiden saavutettavuuden näkökulmasta. Lapsilähtöisyyttä havainnollistaa lisäksi se, että lapsilla ja nuorilla on kuulluksi ja huomioduksi tuleminen mahdollisuuksia koulun toiminnassa. Lisäksi asiantuntijapuheessa ilmeni aidon

osallistumisen edellytyksenä osallistumisen arvojen toteutuminen koulu yhteisöissä. Rehtoreiden mukaan koulu yhteisöjen yhteisöllisyyttä tuetaan kaveritaitoja kehittämällä sekä henkilökunnan ja lasten ja nuorten kohtaamista edistävillä tilaratkaisuilla. Lisäksi asiantuntijapuheessa kuvattiin aidon osallistumisen edellytyksenä välitön ja arvostava ilmapiiri, jossa lasten ja nuorten on helppo kertoa näkemyksiään. Lasten ja nuorten rohkeus ilmaista mielipiteitä edellyttää koululta mielipiteiden ilmaisemiseen kannustavaa ja toisia kunnioittavaa toimintakulttuuria. Aineiston perusteella koulu yhteisöissä on tarvetta kehittää lasten tasavertaisempaa roolia koulu yhteisön osallistujina.

Asiantuntijapuheessa kuvattiin aidon osallistumisen edellytyksenä systemaattinen eli suunnitelmallinen, säännönmukainen ja jatkuva osallistuminen osana arjen koulutyötä. Tulosten perusteella osallistumisen käytäntöjä voisi paikoin kehittää systemaattisemmiksi. Lisäksi rehtoreiden asiantuntijapuheessa aidon osallistumisen edellytyksenä korostui lasten ja nuorten aktiivinen osallistuminen. Aidon osallistumisen edellytyksenä näyttäytyi tahtotila osallistumisen edistämiseen. Rehtoreiden mukaan osallistumisen edistäminen voidaan kokea ylimääräisenä työnä. Rehtorit korostivat henkilökunnan ja lasten ja nuorten yhteisen tahtotilan tarvetta osallistumisen edistämiseksi.

5 Pohdinta

5.1 Monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden tilannekuva

Tutkimuksessa on kohdennettu monitoimijaiseen yhteistyöhön, osallisuuteen ja hyvinvointijohtamiseen lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämässä. Systemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden tilannekuvan muodostamiseksi ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on kysytty, *millä tavalla monitoimijainen yhteistyö ja osallisuus näyttäytyvät lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämässä*. Tutkimustulosten perusteella systeminen monitoimijainen yhteistyö ja osallisuus näyttäytyvät mahdollisuuksia, haasteita ja reunaehtoja sisältävinä ilmiöinä lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen kontekstissa.

Tuloksista on tulkittavissa, että lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen toimijoista muotoutuu kompleksinen adaptiivinen systeemi, jossa systeemiseen vuorovaikutukseen voivat vaikuttaa tilanteesta riippuen eri sektoreiden ja toimialojen toimijat sekä lapset ja nuoret itse (esim. Hieronymi 2013; Meek & Marshall 2018). Systemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden toimijat ovat erilaisista taustoista (Meek & Marshall 2018). Toimivassa systeemissä monitoimijaisessa yhteistyössä ja osallisuudessa eri toimijoiden osallistumisen seurauksena muotoutuu sellaista jäsentynyttä tietoa, toimintaa ja resursseja lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi, joita ei olisi saavutettavissa pelkästään yksittäisen toimialan tietoa, toimintoja ja resursseja hyödyntämällä (ks. Luna Pinzon ym. 2022; Rosas 2017; Rutter ym. 2019). Esimerkiksi ammattilaisten substanssietieto sekä lasten ja nuorten kokemustieto jäsentyvät toimivassa yhteistyössä ja osallisuudessa jaetuksi tietopääomaksi (ks. osatutkimus II). Kompleksisessa adaptiivisessa systeemissä toimijat adaptoituvat toistensa toimintaan usein monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta vahvistavasti, mutta paikoin yhteistyön rakenteet, käytännöt tai toimintakulttuuri ovat yhteistyötä ja osallisuutta vaikeuttavia (esim. Gomersall 2018; Luna Pinzon ym. 2022). Tässä aluvuossa käsitellään niitä rakenteisiin, käytäntöihin ja toimintakulttuuriin liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat systemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden vuorovaikutuksen dynamiikkaan.

Organisaatio- ja yhteistyörakenteelliset tekijät toimivat systemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden perustana. Osatutkimuksen III tulosten perusteella systeemistä monitoimijaista yhteistyötä suuntaavat lainsäädännölliset, strategiset, organisaatio- ja yhteistyörakenteelliset ja fyysisten tilojen raamit, jotka mahdollistavat ja haastavat monitoimijaista yhteistyötä. Muissa tutkimuksissa on todettu, että systeemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta ohjaa tietyissä tilanteissa lain-

säädäntö (esim. Baugh Littlejohns ym. 2018; Bryson ym. 2015; Emerson ym. 2012; Towe ym. 2016). Lisäksi säädökset ja lainsäädäntö voivat vaikeuttaa monitoimijaisen yhteistyön tekemistä, jolloin esimerkiksi tietosuojalainsäädäntö voi vaikeuttaa tiedonkulkua (Elsenburg ym. 2022).

Kompleksinen adaptiivinen systeemi ei perustu keskitettyyn valtaan, vaan tarvitaan eri toimijoiden mahdollisuuksia itseorganisoitumiseen hyvinvointia edistävästi (ks. Bovaird 2008; Jalonen 2023; Luna Pinzon ym. 2022; Meek & Marshall 2018). Tämän tutkimuksen tuloksissa havaittiin, että joustavat organisaatio- ja yhteistyörakenteet, kuten itseorganisoitumista mahdollistavat rakenteet, tukevat systeemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta (ks. myös Bryson ym. 2015). Erityisesti osatutkimuksen II tuloksissa kuvattiin kompleksisille adaptiivisille systeemeille ominaista lasten ja nuorten hyvinvointia edistävien toimijoiden itseorganisoitumista esille nousseisiin hyvinvoinnin haasteisiin vastaamiseksi (ks. myös esim. Uhl-Bien ym. 2007). Kokemustiedon horisontaalinen ja vertikaalinen läpäisevyys lasten ja nuorten palveluiden kehittämisessä edellyttää joustavuutta sektorirajat ylittävän monitoimijaisen yhteistyön rakenteilta (osatutkimus II). Myös muut tutkimukset ovat nostaneet esiin, että joustavat organisaatorakenteet tukevat itseorganisoitumista systeemisen yhteistyön tekemiseen, kun taas jäykät ja byrokraattiset organisaatorakenteet vaikeuttavat tätä (Joyce ym. 2018; Norman 2009; Rosas 2017). Palveluiden kehittäminen ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen edellyttävät organisaatio- ja yhteistyörakenteita, jotka mahdollistavat kattavan, eri tietolähteistä kootun kokemustiedon hyödyntämisen sekä ammattilaisten itseohjautuvan toiminnan ja organisoitumisen. Uhl-Bien ym. (2007) ovat nostaneet esille vastaavan havainnon tutkimuksessaan. Toimiva systeeminen monitoimijainen yhteistyö voidaan nähdä itsessään itseohjautuvana, jolloin yhteistyö on muodostunut rakenteeksi ja toimintakulttuuriksi, mikä on havaittu myös muissa tutkimuksissa (ks. Vartiainen ym. 2016; Väyrynen & Lindh 2013). Aiempien tutkimusten perusteella avoimet ja ei-siilomaiset rakenteet tukevat systeemistä monitoimijaista yhteistyötä (Shankardass ym. 2018; Tuurnas ym. 2019; de Waal ym. 2019). Toisaalta tutkimustulokset kuvaavat sitä, että lapsilla ja nuorilla ei välttämättä ole aina yhtäläisiä mahdollisuuksia päästä osaksi itseohjautuvia rakenteita. Osatutkimuksen II tuloksissa korostettiin asiantuntijoiden ja esihenkilöiden rooleja kokemustiedon jalostamisessa ja hyödyntämisessä, minkä lisäksi osatutkimuksessa IV kuvattiin osallisuuden reunaehtona olevan päätösvallan säilyminen kouluilla.

Fyysinen sijainti ja tilaratkaisut mahdollistavat ja haastavat systeemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta, mikä on havaittu myös muissa tutkimuksissa (ks. esim. Bulling & Berg 2018; Darlington ym. 2022; Valaitis ym. 2018). Tärkeää olisi kehittää saavutettavia ja vuorovaikutteisia tilaratkaisuja systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden mahdollistumiseksi, mikä on tunnustettu myös Fungin (2015) ja Sicilian ym. (2016) tutkimuksissa. Usein tilaratkaisut mahdollistavat systeemistä yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä, mutta ne eivät takaa yhteistyön

toimivuutta. Fyysisten tilaratkaisujen edistäminen ei voi olla ainut keino kehittää systeemisen monitoimijaisen yhteistyön toimintakulttuuria.

Systeemisen monitoimijaisen yhteistyön onnistumisen kannalta erittäin tärkeää ovat yhteiset tavoitteet, kun taas niiden puute tai epäselvät yhteistyön tavoitteet haastavat yhteistyötä. Samankaltaisia havaintoja on tehty myös Larsenin ym. (2014), Simsin ja Aboelatan (2019) ja Valaitiksen ym. (2018) tutkimuksissa. Systeemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta haastavat reviirijajattelu sekä vastuunoton ja vastuunjaon ongelmat, mitkä on tunnistettu haasteina myös muissa tutkimuksissa (ks. esim. Crane ym. 2022; Lillefjell & Maass 2022; Valaitis ym. 2018; Widmark ym. 2011). Lisäksi kiire ja vähäiset resurssit ja näistä aiheutuvat konfliktit haastavat systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden toteutumista. Nämä haasteet on huomioitu aiemmissa tutkimuksissa (esim. Bagnall ym. 2019; Bteich ym. 2019; Elsenburg ym. 2022; Lantela ym. 2023; Nortvedt ym. 2022; Rodrigo-Sanjoaquin ym. 2023; Widmark ym. 2011). Osatutkimus III toi esiin, että sektoreiden omat budjetit aiheuttavat siiloja toimialojen välille, aiheuttaen intressiristiriitoja siinä, kuka on vastuussa kustannuksista. Myös Crane ym. (2022) ovat nostaneet esille intressiristiriidat systeemisen monitoimijaisen yhteistyön haasteena. De Waal ym. (2019) ovat todenneet taloudellisten resurssien aiheuttavan siiloja sektoreiden välille.

Käytäntötason tekijät mahdollistavat ja haastavat systeemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta. Tuloksista on tulkittavissa, että kompleksisille adaptiivisille systeemeille tyypillisesti hyvinvointia edistävät toimijat voivat olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa erilaisilla formaaleilla ja informaaleilla tavoilla (ks. myös Meek & Marshall 2018). Luontevat ja systemaattiset kuten suunnitelmalliset, säännölliset, jatkuvat, pitkäjänteiset, johdonmukaiset ja koordinoitut käytännöt mahdollistavat systeemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta. Tämänkaltaisia tuloksia on nostettu esille myös esimerkiksi Lillefjellin ja Maassin (2022) sekä Rosasin (2017) tutkimuksissa. Sen sijaan puutteelliset käytännöt, kuten yhteistyön lyhytaikaisuus, vähäiset kohtaamiset tai suunnitelmallisuuden puute, haastavat systeemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta, mitkä on havaittu haasteina myös muissa tutkimuksissa (Bulling & Berg 2018; McCormack ym. 2021; Värttö & Rapeli 2019; Widmark ym. 2011). Henkilöstön vaihtuvuus haastaa systeemisen monitoimijaisen yhteistyön jatkuvuutta, minkä ovat tutkimuksissaan todenneet myös Rodrigo-Sanjoaquin ym. (2023) sekä Widmark ym. (2011). Kompleksisille adaptiivisille systeemeille on ominaista, että vuorovaikutus on jatkuvasti kehittyvää ja muuttuvaa (Meek & Marshall 2018). Tämä on havaittavissa myös tämän tutkimuksen tuloksissa, jolloin hyvinvointia edistävän yhteistyön ja osallisuuden ylläpitäminen vaatii jatkuvia toimia, jottei yhteistyö- ja osallisuuskäytännöt kuihdu pois.

Osallisuuden näkökulmasta haasteena on se, että vaikka lasten ja perheiden kokemustietoa hankitaan, hankinta ei ole jäsentynyttä eikä siihen liity selkeitä or-

ganisatorisia periaatteita, linjauksia tai ohjeita (osatutkimus II). Systemaattista osallisuutta voisi tukea osallisuuden mahdollisuuksien tarjoaminen osana arkea lasten ja nuorten arjen ympäristöissä, mikä on havaittu myös aiemmissa tutkimuksissa (Kiili 2006, 193; Sevón ym. 2021). Ihannellassa osallisuus on osa arkea. Myös Sevón ym. (2021) ovat todenneet tämän tutkimuksessaan. Systeemitheorian näkökulmasta kyse on toisaalta adaptiivisuudesta, sillä osatutkimuksen II tuloksissa huomattiin tarve tutkivalle toimintaotteelle, jossa arjen havainnot ja keskustelut asiakkaiden kanssa välittyvät osaksi lasten ja nuorten hyvinvointia tukevien palveluiden kehittämistä. Osatutkimuksen IV tuloksissa havaittiin, että osallisuus on toisaalta suunnitelmallista, mutta toisaalta halutaan mahdollistaa myös lasten ja nuorten arkinen ideoiden esittäminen. Osatutkimuksen IV tulosten mukaan rehtorit ovat paikoin tyytyväisiä osallisuuden käytäntöihin. Toisaalta kuntien osallistumisen menetelmät ovat vielä melko tavanomaisia, eivätkä ne välttämättä vaikuta riittävästi päätöksentekoon ja palveluiden kehittämiseen (osatutkimus I; osatutkimus IV). Osallisuutta hyvinvoinnin edistämisen systeemeissä voi edistää monipuolisten osallisuuden menetelmien hyödyntäminen, kun taas osallisuutta haastaa tilanne, jossa osallisuuden tarve ja tarjonta eivät kohta. Kiili (2006) on nostanut esille samankaltaisia havaintoja. Osallisuuden mahdollisuuksista tulee viestiä hyvin osallistumishalukkuuden vahvistamiseksi.

Toimintakulttuuriset tekijät mahdollistavat ja haastavat systeemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta. Myös Valaitis ym. (2018) ovat nostaneet esille, että toimintakulttuurisilla tekijöillä on vaikutusta monitoimijaisen yhteistyön toimivuuteen. Lisäksi yhteiset arvot, kuten yhteisöllisyys tai lapsen etu, edistävät systeemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta. Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös aiemmin (esim. Mattila ym. 2021). Osallisuutta mahdollistaa lapsilähtöisyys, mikä on havaittu myös Kiilin (2006, 186) ja McCormackin ym. (2021) tutkimuksissa. Lapsilähtöisyyttä havainnollistaa palveluiden saavutettavuus sekä lasten ja nuorten kuulluksi ja huomioduksi tulemisen mahdollisuudet. Valaitis ym. (2018) ovat nostaneet esille yhteisö- tai asiakaskeskeisen lähestymistavan tärkeyttä monitoimijaista yhteistyötä mahdollistavana tekijänä. Mitchellin ja Pattisonin (2012) mukaan arvojen pitäisi olla yhteneväiset kaikilla organisaatiotasolla ja laajemmin toimintaympäristössä, jotta organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa myönteisesti monitoimijaiseen yhteistyöhön.

Tutkimuksen tulokset korostavat tarvetta saavuttaa hyvinvointia edistävässä systeemissä yhdenvertainen osallisuus, jossa kaikilla lapsilla ja nuorilla olisi mahdollisuudet osallistua ja saada äänensä kuuluviin osaksi lasten ja nuorten hyvinvointia tukevien palveluiden kehittämistä. Tutkimuksen tulokset tuovat esille haasteen osallisuuden polarisoitumisesta. Tällöin osallisuus on jakautunut epätasaisesti lasten ja nuorten kesken sekä toisaalta systeemisessä monitoimijaisessa yhteistyössä voi korostua indikaattori- ja asiantuntijatiedon rooli samalla kun lasten ja nuorten kokemustieto ja osallisuus voivat jäädä marginaaliin, mitkä on havaittu haasteina myös

esimerkiksi Lillefjellin ja Maassin (2022) ja Rüttenin ym. (2019) tutkimuksissa. Tarvetta olisi saavuttaa lasten aiempaa tasavertaisempi rooli osallistujina (myös esim. Kiili 2006, 207). Tulosten perusteella paikoin on vielä kehitettävää siinä, että lapset ja nuoret voivat aidosti vaikuttaa hyvinvointia edistävän systeemin dynamiikkaan ja tuotoksiin (vrt. Meek & Marshall 2018).

Osatutkimuksen II tuloksissa korostui laadullisen kokemustiedon keräämisen tärkeys määrällisen tiedon täydentäjänä. Osatutkimuksen IV tuloksissa havaittiin, että osallisuus hyvinvointia edistävissä systeemeissä kulminoituu paikoin yksiulotteisena kyselyihin vastaamisena, mistä tulisi päästä kohti toimintakulttuuria, jossa lapset ja nuoret kohdataan subjekteina ja aktiivisina osallistujina. Osallisuutta voi haastaa tiedon luotettavuuden kysymykset, jossa ammattilaiset suhtautuvat paikoin harkinnanvaraisesti erityisesti kyselyillä tuotettuun tietoon tai lasten ja nuorten ehdotuksiin. Myös Kiili (2006) on nostanut esille samansuuntaisia tuloksia. Kiilin (2006) mukaan kysymys voi olla perinteisistä valta-asetelmista, joissa lapsia ja nuoria ei nähdä riittävän kyvykkäinä olemaan mukana itseä tai lähiympäristöä koskevassa päätöksenteossa. Tulosten perusteella lasten ja nuorten hyvinvointia edistävissä systeemeissä voi korostua asiantuntijatiedon rooli samaan aikaan kun lasten ja nuorten tietoa saatetaan kyseenalaistaa. Hallintolähtöisestä hyvinvointikäsitteestä, jossa hyvinvoinnin määrittäminen on hallinnon edustajien etuoikeus, on päästävä kohti yhteistä ymmärrystä hyvinvoinnista ja sitä edistävästä toimenpiteistä. On tärkeä, että yhteistä näkemystä hyvinvoinnista työstetään tasavertaisesti yhteistyössä kuntalaisten ja kuntien henkilöstön näkökulmista siten, että kaikkien näkemykset tulevat huomioitua (osatutkimus I). Myös Rütten ym. (2019) ovat havainneet, että perinteisesti on korostunut asiantuntijatiedon vahva rooli toiminnan suuntaamisessa. Tavoiteltavana on nähty toimintamalli, jossa korostuvat eri toimijoiden, lasten ja perheiden, asiantuntijoiden, poliittisten toimijoiden ja tutkijoiden väliset molemminpuoliset vuorovaikutussuhteet (Rütten ym. 2019).

Systeemistä monitoimijaista yhteistyötä tukee tietämys toisista toimialoista, tuttuus ja yhteinen ymmärrys hyvinvoinnin edistämisen tarpeista, kun taas näiden puute haastaa monitoimijaista yhteistyötä. Samansuuntaisia tuloksia on saatu muissa tutkimuksissa (Edwards 2017; Valaitis ym. 2018). Lasten ja nuorten hyvinvointia edistävissä systeemeissä on tarve muodostaa yhteistä ymmärrystä lapsista ja nuorista osallistujina, mikä on havaittu myös Boqué Torremorellin ym. (2021) ja Kiilin (2006, 140; 170; 199) tutkimuksissa. Aiemmissa tutkimuksissa on kuvattu yhteisesti ymmärrettävän kielen tärkeyttä systeemisessä monitoimijaisessa yhteistyössä sekä yhteisen ymmärryksen muodostamista tilanteesta tai tavoitteista (ks. Bagnall ym. 2019; Darlington ym. 2022; Lillefjell & Maass 2022). Osatutkimuksen II tuloksissa korostui eri toimijoiden kyky nähdä oman sektorin ulkopuolelle, hahmottaa kokonaisuus, jolla vastataan yhdessä lasten ja perheiden hyvinvoinnin tukemisen tarpeisiin. Systeemistä monitoimijaista yhteistyötä tukee ymmärrys hyvinvoinnin edistämisestä yhteisenä tehtävänä, mikä on nostettu esille myös Leinosen ja Syvä-

järven (2022) tutkimuksessa. Systemistä monitoimijaista yhteistyötä tukee se, että yhteistyöllä havaitaan olevan synergiaetuja.

Kokonaisvaltaisen ymmärryksen muodostamista palvelutarpeista tukee yhteiset tavoitteet ja toimintakulttuuri, jossa ammattilaiset tuntevat toistensa työn ja arvostavat sitä. Muut tutkimukset ovat korostaneet monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden toimijoiden välistä vuorovaikutusta sekä luottamuksen ja sitoutumisen merkitystä lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän systeemin toiminnan onnistumiselle (esim. Avery ym. 2022; Bagnall ym. 2019; Elsenburg ym. 2022; Larsen ym. 2014; Lillefjell & Maass 2022; Nortvedt ym. 2022; Zurcher ym. 2018). Tulosten perusteella hyvä ryhmädynamiikka, luottamus, kunnioitus ja avoimuus tukevat systemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta. Aiemmissä tutkimuksissa on nostettu esille systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden edistämisen kannalta keskeisinä tekijöinä kunnioitus, avoimuus ja vastaanottavaisuus toisten näkökulmia kohtaan (mm. Bigland ym. 2020; Darlington ym. 2022; Lillefjell & Maass 2022). Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että systemistä monitoimijaista yhteistyötä tukee arvostava toimintakulttuuri, jossa jokaisen asiantuntijuutta arvostetaan. Osallisuutta tukee välitön ja arvostava ilmapiiri, jossa lasten ja nuorten on helppo kertoa näkemyksiään, ja jossa lapsia ja nuoria kannustetaan ilmaisemaan mielipiteitä. Osallisuuden haasteeksi voi muodostua tiedonkulun ongelmat, kuten se, että lapset ja nuoret eivät tiedä osallisuusmahdollisuuksista samaan aikaan kun kunnissa pohditaan osallisuuden vähyttä sekä sitä, miten saadaan lapset ja nuoret osallistumaan (osatutkimus I). Keshavarzin ym. (2010) mukaan vuorovaikutuksen vähäisyys johti lasten ja nuorten hyvinvointiin liittyvässä systeemisessä monitoimijaisessa yhteistyössä tiedon ja kokemusten vaihdon sekä resurssien vaihtamisen vähäisyyteen.

Osallisuutta haastaa se, jos lapset ja nuoret eivät näe osallisuutta merkityksellisenä asiana, joka aidosti kehittää systeemin toimintaa. Osallisuutta mahdollistaa osallisuuden tärkeyden korostaminen sekä sen avaaminen, mihin lapset ja nuoret ovat voineet vaikuttaa ja miksi joihinkin toimenpiteisiin ei ole ollut mahdollista ryhtyä. Samansuuntaisia havaintoja ovat nostaneet esille tutkimuksissaan Boqué Torremorell ym. (2021) sekä Hart (1992, 9). Muun muassa kyvyt osallistua, tunne yhteisvastuullisuudesta ja positiiviset osallisuuskokemukset määrittävät osallisuusvalmiutta (osatutkimus I).

Lasten ja nuorten sekä professioiden asenteet, tahtotila, aktiivisuus ja yksilölliset taidot näyttävät sekä tukevan että haastavan systemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta. Samansuuntaisia tuloksia on saatu monissa aiemmissä tutkimuksissa (esim. Bensberg ym. 2020; Bigland ym. 2020; Keast & Mandell 2014; Kiili 2006; Liao & Schachter 2018; Värttö & Rapeli 2019; Ziglio ym. 2011). Tutkimuksen tulosten perusteella systemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta vahvistaa yhteistyön näkeminen hyödyllisenä, mikä on havaittu myös Mattilan ym. (2021) tutkimuksessa. Tulosten perusteella lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen tehtävissä työskentelevät näkevät lasten ja nuorten osallisuuden myönteisenä, tärkeänä

ja hyödyllisenä. Osatutkimuksen IV tuloksissa osa rehtoreista suhtautui osallisuuteen hyvin vakavasti ja velvoittavasti. Myös Sevón ym. (2021) ovat tunnistaneeet velvoittavan puhettavan tutkimuksessaan. Toisaalta osatutkimuksen IV tulokset nostavat esille, että käsitykset lasten ja nuorten osallisuudesta vaihtelevat ammattilaisten välillä, minkä ovat havainneet myös Boqué Torremorell ym. (2021). Lasten ja perheiden kokemustieto jää vielä usein hyödyntämättä palveluiden kehittämisessä, ja vastaavia tuloksia ovat nostaneet esille Rütten ym. (2019). Osallisuuden hyödyntäminen ei ole muotoutunut riittävän luontevaksi osaksi monitoimijaisen yhteistyön käytäntöjä, vaan monitoimijainen yhteistyö on rakentunut pääasiassa eri professioiden varaan sekä professioiden tuottamiin tulkintoihin palveluiden kehittämisestä (osatutkimus II).

Lasten ja nuorten tai ammattilaisten tahtotilan tai aktiivisuuden puute haastaa systeemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta. Kunnissa tulee tukea kuntalaisten ja henkilöstön halukkuutta tehdä yhteistyötä. Osallisuuden edistäminen voidaan kokea ylimääräisenä työnä, mikä on tunnistettu myös muissa tutkimuksissa (ks. esim. Syväjärvi & Leinonen 2020; Värttö & Rapeli 2019). Lasten yhdenvertaista kohtelua voi tukea se, ettei systeemisen monitoimijaisen yhteistyön tekeminen ja osallisuuden edistäminen perustu pelkkään oletukseen ammattilaisten halukkuudesta näiden toteuttamiseen. Lainsäädännölliset ja strategiset raamit voivat osaltaan varmistaa, ettei systeemisen monitoimijaisen yhteistyön tekeminen riipu pelkästään yksilöiden halukkuudesta yhteistyön tekemiseen.

Siinä missä kompleksisten adaptiivisten systeemien ominaisuutena on nähty systeemin toimijoiden vuorovaikutuksen kautta tapahtuva oppiminen (esim. Meek & Marshall 2018), tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden vahvistaminen edellyttävät kykyä oppia uusia tapoja toimia. Lisäksi systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden edistäminen edellyttävät toimintakulttuurin muutosta, jossa lapset ja nuoret ovat tasavertaisemmassa roolissa osallistujina. Rütten ym. (2019) ovat nostaneet vastaavan huomion esille tutkimuksessaan. Tuurnaan (2017) mukaan haasteena on, että perinteisen asiantuntijaroolin muutos kohti kuntalaisten osallisuuden edistämistä on iso toimintakulttuurinen muutos, joka vaatii aikaa toteutuakseen. Tulosten perusteella perinteet voivat tukea, mutta useimmiten haastavat systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden toteutumista, mikä on havaittu myös muissa tutkimuksissa (ks. Sévón ym. 2021; Värttö & Rapeli 2019). Tarvitaan uudenlaisen työtavan omaksumista, jossa systeemisen yhteistyön osapuolet osallistuvat tasavertaisina toimijoina, joka perustuu aidolle osallisuudelle ja näennäisen osallisuuden välttämiseksi. Vastaavia havaintoja on tehty myös aiemmissa tutkimuksissa (esim. Boqué Torremorell ym. 2021; Lillefjell & Maass 2022; McCormack ym. 2021; Nortvedt ym. 2022; Rütten ym. 2019; Sevón ym. 2021).

Tulosten perusteella todetaan, että lasten ja nuorten hyvinvointia edistävässä systeemissä kohdataan sellaisia emergenttejä ominaisuuksia, jotka mahdollistavat tai

haastavat monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta (ks. esim. Jalonen 2023; Meek & Marshall 2018). Osa näistä emergenteistä ominaisuuksista, kuten toimintakulttuurisista tekijöistä tahtotila, aktiivisuus ja yksilölliset tekijät, korostavat systeemin toimijoiden vaikutusta yhteistyön ja osallisuuden vuorovaikutuksen dynamiikkaan (ks. Bovaird 2008). Osaltaan systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden toimivuuteen ovat yhteydessä hyvinvointia edistävän systeemin toimijoita laajemmat rakenteelliset tekijät, kuten lainsäädännön tai organisaatorakenteiden yhteydet yhteistyön ja osallisuuden dynamiikkaan. Seuraavaksi kohdennutaan siihen, millaisella hyvinvointijohtamisella voidaan tukea systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden dynamiikan toimivuutta lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämässä kohti kumppanuusperustaista toimintaa.

5.2 Hyvinvointijohtaminen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden edistäjänä

Tutkimuksen toisena tutkimuskysymyksenä on kysytty, *millaisella hyvinvointijohtamisella voidaan tukea monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämässä*. Tulosten perusteella monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden edistämiseksi tarvitaan systeemistä otetta hyödyntävää hyvinvointijohtamista. Kompleksisen adaptiivisen systeemin mukaisesti systeeminen hyvinvointijohtaminen näyttäytyy useista eri osa-alueista muotoutuvana kokonaisuutena, jossa eri johtamisen osa-alueet yhdistyvät kokonaisuudeksi, jolla on mahdollista tukea systeemistä lasten ja nuorten hyvinvointia edistävää monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta. Tästä näkökulmasta hyvinvointijohtamisessa tarvitaan eri johtamisen osa-alueita kumppanuusperustaisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden edistämiseksi. (ks. esim. Luna Pinzon ym. 2022; Meek & Marshall 2018; Rosas 2017; Rutter ym. 2019.)

Hyvinvointijohtamisessa tulisi kiinnittyä erityisesti verkostojen muodostamiseen ja johtamiseen. Hyvinvointijohtamisella mahdollistetaan systeemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta tukevia organisaatio- ja yhteistyörakenteita ja toimintaprosesseja. Vastaavia havaintoja ovat nostaneet esille myös Liao ja Schachter (2018). Kompleksisten adaptiivisten systeemien näkökulmasta kyse on hyvinvointijohtamisesta, jolla mahdollistetaan eri toimijoiden itseorganisoituminen lasten ja nuorten hyvinvointia edistävään systeemiseen monitoimijaiseen yhteistyön ja osallisuuteen. Tutkimukset ovat todenneet, että hyvinvoinnin edistämisen systeemien johtamisessa korostuu organisatoristen raja-aitojen ylittämisen ja itseorganisoitumisen edistäminen (esim. Norman 2009; Rosas 2017), ja tietynlainen tilan antaminen toisille ideoida ja harjoittaa asiantuntijuuttaan (ks. esim. de Montigny ym. 2019).

Itseorganisoituva systeemi ei voi perustua hierarkkisuukselle vaan autonomisuudelle eli hajautetulle hallinnalle (esim. Keshavarz ym. 2010; Norman 2009;

Rosas 2017). Aiempien tutkimusten mukaan osallisuutta edistää johtamisrakenne, joka mahdollistaa kuntalaisten toimijuuden eri sektoreiden välisessä yhteistyössä (Syväjärvi & Stenvall 2003; Uhl-Bien ym. 2007). Osatutkimuksen II tuloksissa on viitattu mahdollistavan johtajuuden mahdollisuuksiin itseorganisoitumisen edistämiseksi (ks. myös Vartiainen ym. 2016). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella hyvinvointijohtamisessa on kyse osaltaan mahdollistavasta johtajuudesta, jossa kannustetaan tekemään systeemistä monitoimijaista yhteistyötä sekä tuetaan verkostoitumisessa. Mahdollistavan johtajuuden kompleksisen systeemisen toiminnan edistämässä on nostanut esille myös muun muassa Jalonen (2023). Organisaation johtamisrakenteen tulisi tukea ammattilaisten yhteistoimijuutta kokemustiedon tuottamisessa, minkä ovat tunnistanee myös Rønningstad (2018), Uhl-Bien ym. (2007) sekä Väyrynen ja Lindth (2013).

Systeemisen monitoimijaisen yhteistyön toteuttaminen edellyttää selkeitä vastuuta, roolien jakoa ja jaettava johtajuutta, mitkä on havaittu edellytyksinä myös esimerkiksi Norman (2009), Townen ym. (2016) ja Widmarkin ym. (2011) tutkimuksissa. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että systeemistä monitoimijaista yhteistyötä edistää kollektiivinen johtamisote, minkä ovat nostaneet esille myös muun muassa Kattilakoski ja Halonen (2018), Majoinen ja Antila (2018) sekä Ollila ja Kujala (2013). Tämä tarkoittaa organisatoristen rakenteiden luomista ja ylläpitämistä, joissa on mahdollisuus luontevaan tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Kompleksisten adaptiivisten systeemien näkökulmasta tämä tarkoittaa sen edistämistä, että eri toimijoiden tieto adaptoituu toisten toimijoiden tietoon nostaten esiin sellaista emergenttiä yhteistä tietopääomaa, jota ei olisi saavutettavissa yhden toimialan toimijoiden voimavaroilla (vrt. esim. Luna Pinzon ym. 2022; Meek & Marshall 2018; Rosas 2017; Rutter ym. 2019). Muissa tutkimuksissa on tehty vastaavia havaintoja (Kattilakoski & Halonen 2018; Uhl-Bien ym. 2007). Johtamisella edistetään mahdollisuuksia jakaa hiljaista tietoa toimijalta toiselle sekä luodaan prosesseja tiedon yhteen kokoamiseksi. Choo ym. (2006) ovat nostaneet esille vastaavia havaintoja tutkimuksessaan.

Hyvinvointijohtamisella vaikutetaan resursointiin lasten ja nuorten osallisuutta ja hyvinvointia edistävästi. Tällöin budjetointi tulee nähdä omaa toimialuetta laajempaan kokonaisuutena, ja resursseja on suunnattava sinne, missä ne parhaiten edistävät lasten ja perheiden hyvinvointia, mikä on havaittu myös muissa tutkimuksissa (esim. Larsen ym. 2014; Lillefjell & Maass 2022). Kompleksisten adaptiivisten systeemien näkökulmasta kyse on eri toimialojen resurssien ja voimavarojen yhdistämisestä siten, että näiden avulla voidaan saavuttaa sellaisia emergenssejä ominaisuuksia lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi, jota ei olisi saavutettavissa yksittäisen sektorin resurssein ja voimavaroin (vrt. esim. Luna Pinzon ym. 2022; Meek & Marshall 2018; Rosas 2017; Rutter ym. 2019). Lisäksi hyvinvointijohtamisella on rooli strategiatyössä. Muun muassa Sims ja Aboelata (2019) ovat nostaneet esille vastaavan havainnon. Osallisuuden toteutuminen edellyttää, että se on läpinäkyvä ja

avoimeksi kirjattu toiminnan keskiössä oleva linjaus. Johtamisen tuella määritetään strategiset linjat (osatutkimus II). Hyvinvointijohtamisella tuetaan mahdollisuuksia ja tiloja yhteisten keskustelujen käymiseksi. Johtamiselta edellytetään hyvinvointia ja systeemistä yhteistyötä edistävien toimintamallien ja puitteiden muodostamista ja kehittämistä (osatutkimus I). Kompleksisille adaptiivisille systeemeille on ominaista jatkuva kehittyminen ja muutos (esim. Meek & Marshall 2018), joten hyvinvointijohtamisessa on tärkeä ottaa huomioon, että systeeminen monitoimijainen yhteistyö ja osallisuus edellyttävät säännönmukaisia ylläpitäviä toimia yhteistyö- ja osallisuuskäytäntöjen jatkumiseksi.

Kompleksisissa adaptiivisissa systeemeissä yhteistyötä voidaan tehdä monilla erilaisilla tavoilla (esim. Meek & Marshall 2018). Hyvinvointijohtamisessa voidaan edistää systeemistä monitoimijaista yhteistyötä verkostoitumalla. Sims ym. (2023) ovat korostaneet johtajien kumppanuuksien rakentamista paikallisten toimijoiden kanssa hyvinvoinnin edistämiseksi. Johtaja toimii esimerkkinä tekemällä monitoimijaista yhteistyötä ja edistämällä osallisuutta. Hyvinvointijohtamisessa edistetään systeemistä monitoimijaista yhteistyötä sekä havainnollistaan osallisuuden merkitystä mahdollistamalla esiin nousseita ideoita. Hyvinvointijohtamisella on tärkeä rooli tukea innovatiivista ilmapiiriä. Kompleksisuusajattelun näkökulmasta tällöin voidaan puhua kokeilujen kautta tapahtuvasta kehittämisestä (esim. Jalonen 2023). Myös Tuurnas ym. (2019) ovat painottaneet johtamisen merkitystä yhteiskehittämisen toimintakulttuurin edistämässä.

Hyvinvointijohtamisella on tärkeä rooli tukea systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden toimintakulttuuria. Tulokset viittaavat siihen, että hyvinvointijohtamisella edistetään tasavertaisia mahdollisuuksia osallisuuteen. Hyvinvointijohtamisen lähtökohtana on edistää kaikkien kuntalaisten hyvinvointia (osatutkimus I), sillä hyvinvoinnin edistämisen tavoitteena on saavuttaa yhdenvertaiset mahdollisuudet hyvinvointiin, mikä on nostettu esille myös muissa tutkimuksissa (ks. esim. Avery ym. 2022; de Jong ym. 2019; Sims ym. 2023; WHO 1987). Hyvinvointijohtamisen tarkoituksena on luoda yhteistä sosiaalista pääomaa tuottava toimintakulttuuri, jossa kaikilla on mahdollisuus ja edellytykset osallistua hyvinvoinnin edistämiseen (osatutkimus I). Monitoimijaisen yhteistyön toimivuus edellyttää näkemään lasten ja nuorten hyvinvoinnin systeemisenä kokonaisuutena, jonka edistämiseen tarvitaan sektorirajat ylittävää hyvinvointityötä. Leinonen ja Syväjärvi (2022) ovat nostaneet esille vastaavan näkökulman tutkimuksessaan. Parhaimmillaan systeemisen monitoimijaisen yhteistyön keskiössä on lasten ja perheiden hyvinvointia koskeva tieto, ja yhteistyötä ohjaa yhteiset päämäärät.

Hyvinvointijohtamisella voidaan tukea tahtotilaa systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden edistämiseen sekä rohkaista, kannustaa ja motivoida tekemään monitoimijaista yhteistyötä ja edistämään osallisuutta. Widmark ym. (2011) ovat tuoneet esille tutkimuksessaan vastaavia havaintoja. Leinosen ja Syväjärven (2022) mukaan johtajien tulee ottaa vahvempaa vastuuta monitoimijaisen yhteis-

työn edistämisen tietoisuuden vahvistamiseksi, sekä pyrkiä sektorirajat ylittävään johtajuuteen, mikä rikkoo asenteellisia ja rakenteellisia rajoja, luo tulevaisuuden suuntaa ja yhdistää toimijoita keskinäiseen vuorovaikutukseen. Lisäksi Bulling ja Berg (2018) ovat nostaneet esille johtamisen roolia lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän monitoimijaisen yhteistyön tukemisessa tuomalla aiheita näkyväksi osaksi toimintaa. Hyvinvointijohtamisella tuetaan osaltaan välittävää ja vuorovaikutteista toimintakulttuuria sekä systeemiseen monitoimijaiseen yhteistyöhön sitoutumista. Tavoitteena voisi olla sellainen kunta, jossa kuntalaiset ja kunnan toimijat ovat kaikki yhteisvastuussa hyvinvoinnin edistämisestä (osatutkimus I). Bagnall ym. (2019) ovat nostaneet esille kaikkien toimijoiden sitoutumisen tärkeyttä, jolloin systeemisen toimintatavan haltuunotto tulisi perustua yhteiseen sitoutumiseen eikä vain yksittäisen toimijan aktiivisuuteen.

Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että yksilölliset tekijät vaikuttavat systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden toteutumiseen. Muut tutkimukset ovat nostaneet esille, että viranhaltija- ja poliittisen johdon asenteilla ja suhtautumisella voi olla merkitystä osallisuuden toteutumiseen (esim. Eckerd & Heidelberg 2019; Liao & Schachter 2018; Värttö & Rapeli 2019; Värttö 2022). Osatutkimuksen IV tulosten mukaan osallisuuden edistämisen lähtökohtana on se, että johtamisessa tunnustetaan osallisuuden hyödyllisyys, johtajat sanoittavat sen merkitystä ja tunnustavat oman aktiivisen roolinsa osallisuuden edistämisessä (ks. myös Mattila ym. 2021). Lisäksi lähtökohtana on tunnustaa osallisuus henkilöstön ja johtamisen tehtävänä (osatutkimus I). Kysymys on osaltaan siitä, miten systeemin toimijat arvostavat lasten ja nuorten kokemustietoa ja osallisuutta, mikä on nostettu esille myös esimerkiksi Bruntonin ym. (2017), Darlingtonin ym. (2022) ja Nortvedtin ym. (2022) tutkimuksissa. Johtamiselta edellytetään ennakkoluulotonta, kyseenalaistamatonta ja avointa asennetta suhteessa tietoon ja monitoimijaiseen yhteistyöhön sekä lasten ja nuorten vahvistuvaan rooliin tiedon tuottajina ja jäseninä (osatutkimus II). Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa muun muassa eri tavoilla kerätyn tiedon arvostamista ja tukemista systeemisen monitoimijaisen tiedon tuottamiseen, mikä on nostettu esille myös Choon (2013) tutkimuksessa. Hyvinvointijohtamisella tulisi tukea tutkivaa toimintakulttuuria, jossa lasten ja nuorten kokemustiedon hallinta omaksutaan osaksi omaa työtä.

Hyvinvointijohtamisessa korostuu laajemmat kompetenssit, joissa yhteisvastuullisuus, yhteistyö ja osallisuus hyvinvoinnin edistämistyöhön ovat mahdollisia eri aloilla ja koko henkilöstön toimesta, erilaisin käytännöin ja soveltamisottein, mikä on havaittu myös muissa tutkimuksissa (mm. Majoinen & Antila 2018; Syväjärvi & Stenvall 2003). Osallisuuden näkökulmasta hyvinvointijohtamisen teemoissa yhdistyy kumppanuusperustainen tai yhteistyön johtaminen, tiedolla johtaminen sekä arvojohtaminen, jotka kaikki tukevat yhteisen tiedon ja toimijuuden rakentumista kunnissa. Näitä teemoja on nostettu esille myös muissa tutkimuksissa (esim. Kattila-koski & Halonen 2018; Majoinen & Antila 2018; Ollila & Kujala 2013).

Tulokset viittaavat siihen, että kasvattaminen ja kouluttautumisen edistäminen tukevat systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden käytäntöjen kehittämistä, mihin johtamisella voi vaikuttaa. Systeemisessä monitoimijaisessa yhteistyössä ja osallisuudessa keskinäisen vuorovaikutuksen kautta voidaan saada tietoa toisilta toimijoilta tai ylipäättään oppia vaikkapa osallisuuden käytäntöjä. Johtamisen kautta voidaan tukea tätä oppimista. Esimerkiksi Meek ja Marshall (2018) ovat nostaneet esille, että kompleksisten adaptiivisten systeemien näkökulmasta systeemisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu oppimista. Kasvatuksen ja koulutuksen tärkeyttä on kuvattu myös muissa tutkimuksissa (esim. Bensberg ym. 2020; Bigland ym. 2020; Boqué Torremorell ym. 2021; Darlington ym. 2022; Ziglio ym. 2011). Henkilöstön koulutuksen merkityksen osallisuuden toteuttamisessa ovat nostaneet esille Hart (1992, 31) ja Sevón ym. (2021).

Tutkimuksen tulosten perusteella tärkeimpiä hyvinvointijohtamisen kompetensseja osallisuuden näkökulmasta ovat kyky tehdä yhteistyötä, kyky edistää yhteistyön tekemistä ja yhteistyön tahtotilaa sekä kyky tunnistaa ja hallita erilaisia tiedon lajeja ja niiden välittymistä päätöksentekoon ja hyvinvoinnin edistämistyöhön (osatutkimus I). Kompleksisille adaptiivisille systeemeille on tyypillistä suhteiden jatkuva kehittyminen ja uudistuminen (esim. Meek & Marshall 2018). Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet edellyttävät johtamiselta uudistumista ja yhteistyötä tukevia kompetensseja (myös Niiranen 2016).

Yhteenvetona todetaan, että kompleksisten adaptiivisten systeemien näkökulmasta hyvinvointijohtamisella on tärkeää tukea sellaista systeemin eri toimijoiden monitoimijaiseen yhteistyön ja osallisuuteen adaptoitumista, joka mahdollistaa lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen. Merkittävät puutteet joillakin hyvinvointijohtamisen osa-alueilla voivat johtaa siihen, etteivät monitoimijaisen yhteistyön tai osallisuuden käytännöt edistä lasten ja nuorten hyvinvointia parhaalla mahdollisella tavalla. Toisaalta kompleksisten adaptiivisten systeemien emergenssin luonteen vuoksi onnistunut systeeminen yhteistyö ei johdu yksittäisestä tekijästä, joten pelkin hyvinvointijohtamisen käytännöin ei voida mahdollistaa systeemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta. (vrt. esim. Jalonen 2023; Meek & Marshall 2018.) Tulokset nostavat kuitenkin esille merkittävässä määrin erinäisiä hyvinvointijohtamisen keinoja ja kompetensseja, joilla systeemistä monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta voidaan tukea lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi.

6 Johtopäätökset

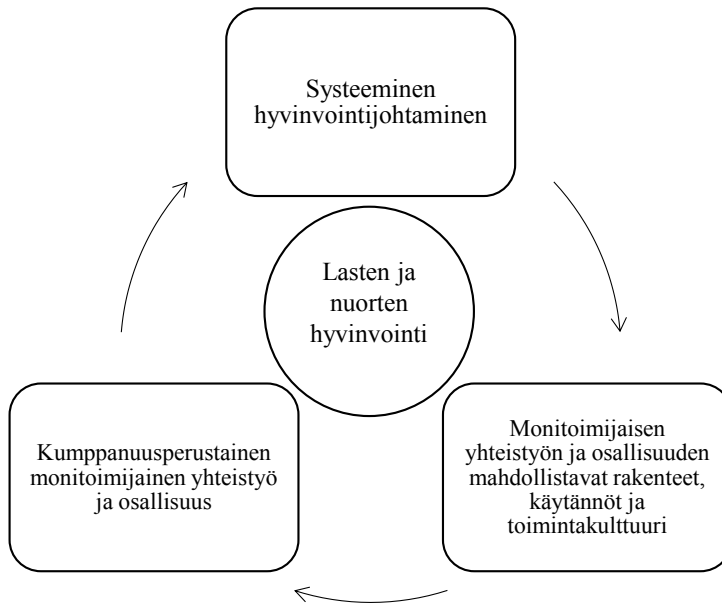
6.1 Systeminen hyvinvointijohtaminen

Tutkimuksen aluksi muodostettiin systemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden tilannekuva. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on kysytty, *millä tavalla monitoimijainen yhteistyö ja osallisuus näyttäytyvät lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämässä*. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että systeminen monitoimijainen yhteistyö ja osallisuus näyttäytyvät mahdollisuuksia, haasteita ja reunaehtoja sisältävinä ilmiöinä lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen kontekstissa. Tutkimustulokset viittaavat kehittämistarpeisiin kumppanuusperustaisen lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden saavuttamiseksi. Kumppanuusperustaisen lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden saavuttaminen edellyttää organisaatio- ja yhteistyörakenteellisten, käytäntöjen sekä toimintakulttuuristen tekijöiden huomioimista. Tutkimuksen tulokset viittaavat tavoiteltavana tutkivan, toisia toimijoita arvostavan, välittävän ja vuorovaikutteisen sekä osallisuutta edistävän toimintakulttuurin mahdollistumisen.

Tutkimuksessa on korostettu hyvinvointijohtamisen roolia lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän systemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden tukemisessa ja mahdollistamisessa. Tutkimuksen toisena tutkimuskysymyksenä kysyttiin, *millaisella hyvinvointijohtamisella voidaan tukea monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämässä*. Tulosten perusteella monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden edistämiseksi tarvitaan systemistä otetta hyödyntävää hyvinvointijohtamista. Tutkimustuloksista on tulkittavissa, että systemisellä hyvinvointijohtamisella on tärkeä rooli kumppanuusperustaisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden saavuttamiseksi. Tutkimuksen keskeisenä johtopäätöksenä on, että systemisellä hyvinvointijohtamisella tuetaan ja mahdollistetaan kumppanuusperustaista lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämistä. Keskeinen väitös on, että kumppanuusperustaisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden mahdollistumiseksi edellytetään systemistä hyvinvointijohtamista.

Systemisellä hyvinvointijohtamisella tarkoitetaan hyvinvointijohtamista, jolla mahdollistetaan ja tuetaan hyvinvoinnin edistämisen osa-alueiden (monitoimijaisen yhteistyön johtaminen, osallisuuden johtaminen, hyvinvointitiedolla johtaminen) toimivuutta ja linjakkuutta. Kompleksisen adaptiivisen systeemin teorian näkökulmasta hyvinvointijohtaminen näyttäytyy monesta eri johtamisteamasta koostuvana kokonaisuutena asettaen johtamiselle useita erilaisia kompetenssivaatimuksia (vrt.

Niiranen 2016). Systemisen hyvinvointijohtamisen roolia monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden edistämässä havainnollistetaan kuviossa 2.



Kuvio 1. Systemisen hyvinvointijohtamisen rooli monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden edistämässä

Tutkimuksen johtopäätös on, että kumppanuusperustaisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden mahdollistuminen edellyttävät sellaista systemistä hyvinvointijohtamista, joka tukee ja mahdollistaa eri toimijoiden tasavertaisia toimintamahdollisuuksia ja äänen kuulluksi tulemistä osana päätöksentekoa. Systeminen hyvinvointijohtaminen tulisi nähdä kollektiivisena ja monitasoisena toimintana, joten siinä ei ole kyse pelkästään yksittäisen johtajan toiminnasta (ks. myös Bigland ym. 2020; Evans ym. 2021). Kyse on jaetusta johtajuudesta, jaetusta vallasta ja koordinoinnista (myös esim. Bigland ym. 2020; Brunton ym. 2017; Jalonen 2019; Norman 2009; Towe ym. 2016). Tämän tutkimuksen tuloksista on tulkittavissa, että monin paikoin systemisen hyvinvointijohtamisen rooli paikantuu käytännön työtä taustoittavaksi tueksi. Samankaltaisia havaintoja on tehty myös muissa tutkimuksissa (esim. Bensberg ym. 2020; Bigland ym. 2020; de Montigny ym. 2019). Kompleksisuusajattelun näkökulmasta mahdollistavalla johtajuudella voidaan edistää itseorganisoitumista hyvinvointia edistävästi (ks. Jalonen 2023). Erityisesti lasten ja nuorten osallisuuden kohdalla itseorganisoitumisen sekä hyvinvointia edistävän systeemin dynamiikkaan vaikuttamisen tukeminen voisi olla paikoin vielä vahvempaa.

Lisäksi johtopäätöksenä on se, että systeemisen hyvinvointijohtamisen rooli on vaihteleva ja kontekstisidonnainen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden mahdollistamisessa. Tämän tutkimuksen perusteella on havaittavissa kahdensuuntaista, paikoin vahvankin johtamisotteen korostumista, kun taas paikoin korostuu toimijoiden toimintamahdollisuuksien tukeminen itsenäiseen yhteistyöhön ja osallisuuden edistämiseen. Tällöin hyvinvointijohtamisen roolin voidaan nähdä olevan tietyllä tapaa hybridimäinen (vrt. Wu ym. 2024). Kompleksisten adaptiivisten systeemien näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että hyvinvointijohtamisessa tulee adaptoitua monitoimijaisessa yhteistyössä ja osallisuudessa nousseiden haasteiden ratkaisemiseen (vrt. esim. Meek & Marshall 2018). Kompleksisuusajattelun näkökulmasta mahdollistava johtajuus näyttäytyy tutkimuksissa jännitteiden yhteensovittamisen tarpeellisuutena (ks. Jalonen 2023). Paikoin tässä tutkimuksessa välittyi vahvakin hyvinvointijohtamisen roolin tarve monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden ongelmatilanteiden ratkaisijana. Näyttää siltä, että esihenkilö- ja johtotason toiminnassa on tarpeen vaatiessa kyettävä ottamaan roolia monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden haasteiden ratkaisemiksi. Näin ollen itseorganisoitumisen mahdollistaminen ei tarkoita myöskään johtamisen eristäytyneisyyttä. Rosas (2017) on nostanut esille vastaavan havainnon tutkimuksessaan. Havainnot saavat osin tukea muista tutkimuksista, jotka painottavat vahvan eritasoisen johtamisen ja hallinnan roolia systeemin toiminnan onnistumiselle (esim. Bagnall ym. 2019; Baugh Littlejohns ym. 2018; Bulling & Berg 2018; Crane ym. 2022). Biglandin ym. (2020) mukaan johtamiselta vaaditaan tilannesidonnaista joustavuutta sen suhteen, missä määrin kulloinkin on syytä käyttää valtaa ja vaikuttaa. Kompleksisuusajattelua hyödyntäneissä tutkimuksissa on niin ikään tunnistettu tarve kontekstisidonnaiselle johtamiselle (ks. Jalonen 2023; Murphy ym. 2017). Jalosen (2019) mukaan osallisuutta edistävä yhteiskehittäminen ei vie julkishallinnolta vastuuta, mutta edellyttää ymmärtämään palveluita käyttäjävetoisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tämän tutkimuksen perusteella systeemisen hyvinvointijohtamisen tarve lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämässä on ilmeinen, vaikkakaan se ei voi olla itseorganisoitumista, monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta liialla kontrollilla tukahduttavaa.

Tämä tutkimus on korostanut holistisen otteen tarpeellisuutta hyvinvointijohtamisen kontekstissa. Tutkimus viittaa tarpeeseen kehittää hyvinvointijohtamisen systeemistä otetta kumppanuusperustaisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden vahvistumiseksi. Kysymys on usean eri johtamisotteen omaksumisesta ja yhdistämisestä. Systeemiseltä hyvinvointijohtamiselta edellytetään monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta mahdollistavaa sekä eri toimijoiden tietoa arvostavaa ja hyödyntävää otetta.

6.2 Tutkimustulosten tieteellinen ja käytännöllinen merkittävyys

Systeemi- ja kompleksisuusteoreettisella lähestymistavalla on arvoa hyvinvointijohtamisen tutkimukselle. Systeemitheoreettinen ajattelu tukee hahmottamaan hyvinvoinnin kokonaisvaltaisena, monista ulottuvuuksista koostuvana ilmiönä (ks. Bensberg 2021; Bircher & Kuruvilla 2014). Lisäksi systeemitheoria auttaa kiinnittämään huomiota siihen, että hyvinvointia edistetään usein vaikuttavimmin holistisella lähestymistavalla, jossa eri toimijat ovat mukana hyvinvointia edistävässä toiminnassa (mm. Jalonen 2023; Johnston ym. 2014; Rosas 2017). Hyvinvoinnin edistämisen tutkimuksessa systeemitheoria voidaan nähdä perinteisistä lähestymistavoista poikkeavana teoreettisena lähestymistapana (Wingood & DiClemente 2019). Vaikka hyvinvoinnin edistämiseen liittyen on tehty runsaasti tutkimusta, hyvinvointijohtamisen tutkimusta systeemitheorian näkökulmasta on tehty kohtuullisen vähän (ks. Bigland ym. 2020; Evans ym. 2021). Tämä tutkimus on nivoutunut systeemitheoreettisen hallinto-, organisaatio- ja hyvinvointitutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin hyvinvointijohtamisen ymmärtämiseksi lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen kontekstissa. Tutkimuksen arvona on ollut tuottaa uutta tietoa lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen nykytilasta sekä hyvinvointijohtamisesta lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen kontekstissa.

Hyvinvoinnin edistämisen tutkimus on monitieteistä (esim. Niemi ym. 2017). Tämä tutkimus osoittaa, että myös hallintotieteellä on annettavaa tälle monitieteiselle tutkimuskeskustelulle (ks. myös esim. Röthlin 2013). Hallintotieteellinen tutkimus voi auttaa löytämään vastauksia siihen, miten hyvinvoinnin edistämisen systeeminen yhteistyö ja osallisuus tulisi organisoida ja johtaa. Toisaalta yksi tieteenala ei voi yksin vastata kaikkiin hyvinvoinnin edistämisen kysymyksiin, vaan tarvitaan monitieteistä otetta. Tieteiden välisellä yhteistyöllä laajenevat mahdollisuudet hyvinvoinnin edistämisen erityiskysymysten tutkimiseen. Hallintotiede geneerisenä tieteenalana voi olla mukana korostamassa tarvetta ymmärtää hyvinvointi systeemisellä ilmiönä, joka edellyttää laajaa monitoimijaisista yhteistyötä ja osallisuutta sekä näitä tukevaa hyvinvointijohtamista. Tämä tutkimus on tuonut hallintotieteen näkökulman hyvinvoinnin edistämisen tutkimuskentälle.

Tällä tutkimuksella on arvoa hallintotieteelliselle tutkimukselle. Tutkimus tuo uutta näkökulmaa monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden teemojen teoreettiseen tarkasteluun. Uutena tulokulmana hallintotieteen tutkimuskenttään on ollut laajentaa katsontakantaa monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden tarkasteluun käsitteitä yhdistellen. Yhteistyöllä ja osallisuudella näyttää olevan useita yhdistäviä mahdollisuuksia ja haasteita. Lisäksi tämän tutkimuksen merkittävyytenä on ollut tuoda uutta näkökulmaa monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden johtamisen tutkimuskenttään. Etenkään osallisuuden johtamista ei ole vielä tutkittu kovinkaan paljoa (ks. Itäpuisto ym. 2022). Tutkimuksen merkittävyytenä on ollut tuoda uutta näkökulmaa tutkimuskentälle nostamalla esille systeemisen hyvinvointijohtamisen käsite.

Hyvinvointijohtamisen tutkiminen voidaan nähdä kohtuullisen uudenlaisena avauksena hallintotieteen kentässä. Aiemmassa kirjallisuudessa on nähty tarvetta määrittää, mitä hyvinvointijohtamisen tutkimus on, mitkä ovat sen tutkimukselliset kiinnostuksen kohteet ja tietoperusta. (ks. Suhonen ym. 2022.) Tämä tutkimus on havainnollistanut, että hallintotieteellinen hyvinvointijohtamisen tutkimus nostaa esille niitä organisatorisia mahdollisuuksia ja haasteita, jotka vaikuttavat välillisesti tai välittömästi kansalaisten hyvinvointiin. Lisäksi se esittää ratkaisuja ja kehittämistarpeita organisatorisesta ja johtamisen näkökulmasta haasteiden ratkaisemiseksi hyödyntämällä hyvinvoinnin edistämisen tutkimuksen monitieteistä tietoperustaa. Jatkossa on tarvetta suhteuttaa ja määritellä hyvinvointijohtamista tarkemmin osana hallintotiedettä.

Kompleksisuusajattelu rakentuu teoreettisesti merkittävässä määrin jo aiemmin tiedetyn varaan, joten se on kohdannut kritiikkiä, jossa teoriaa hyödyntäviä tutkimuksia ei välttämättä pidetä niin radikaalin uutta luovina (Jalonen 2024; Jalonen 2023). Tässä tutkimuksessa systeemi- ja kompleksisuusajattelun hyödyntäminen on kuitenkin auttanut nostamaan esille hyvinvoinnin edistämisen ja hyvinvointijohtamisen systeemistä ja dynaamista luonnetta, paikantamaan monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden tilannekuvan lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämässä sekä hahmottamaan, millaisella hyvinvointijohtamisella voidaan tukea monitoimijaista yhteistyötä ja osallisuutta lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämässä (ks. myös Jalonen 2023). Systeemisessä hyvinvointijohtamisessa on kyse laajemmasta ilmiöstä kuin sosiaali- ja terveystieteiden johtamisesta, sillä hyvinvointijohtaminen kattaa kaikki ne sektorit ja toimialat, joita tarvitaan lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseen. Tutkimuksen uutuusarvona on ollut nostaa esille systeeminen hyvinvointijohtaminen, jossa on kyse yksittäistä sektoria laajemmasta johtamisilmiöstä. Tutkimuksen merkittävyys on korostaa holistisen lähestymistavan tarpeellisuutta hyvinvointijohtamisen kontekstissa.

Tutkimuksen käytännön merkittävyys on korostaa kumppanuusperustaisuuden arvoa lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseksi. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistäminen edellyttää näkemään lasten ja nuorten hyvinvoinnin omaa toimialaa laajempaan systeemiseen ilmiöön. Toisena tutkimuksen käytännöllisen merkittävyys on kuvata systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden tilanne lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämässä. Monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden mahdollisuuksien ja haasteiden kokoaminen on ajankohtaista tilanteessa, jossa yhteistyölle haetaan vasta muotoja uusissa lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen yhteistyörakenteissa (ks. Kilpeläinen ym. 2021; Leinonen 2023). Viime aikoina yhteiskunnassa on tehty merkittäviä organisaatio- ja yhteistyörakenteellisia uudistuksia lasten ja nuorten palveluissa, mutta uudistamista tarvitaan myös rakenteita laajemmin (ks. Rod ym. 2023). Tulokset korostavat, että rakenteellisten uudistusten ohella tarvitaan käytäntötason ja toimintakulttuurisia uudistuksia kumppanuusperustaisen lasten ja nuorten hyvinvointia edistävän

monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden mahdollistumiseksi. Kolmantena käytännön arvona on ollut tuoda esille systeemisen hyvinvointijohtamisen rooli ja keinot kumppanuusperustaisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden tueksi ja mahdollistamiseksi.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusaiheena hyvinvointijohtaminen on monitahoinen ja kompleksinen, ja sitä olisi voinut lähestyä myös muiden tutkimusasetelmien kautta. Systeemi- ja kompleksisuusajattelun tilalta muita mahdollisia tarkastelunäkökulmia olisi voinut olla esimerkiksi verkostoteoreettinen näkökulma tai rajautuminen osallisuuden käsitteeseen teoreettisessa viitekehyksessä. Systeemi- ja kompleksisuusajattelulla haluttiin saada vastauksia hyvinvointijohtamisen kokonaisuudesta, jolla voidaan tukea sekä monitoimijaista yhteistyötä että osallisuutta lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisessä.

Lapsilla ja nuorilla on tärkeä rooli heidän hyvinvointinsa edistämisessä, joten tutkimusaihetta olisi voitu tutkia myös lasten ja nuorten näkökulmasta käsin tarkastelemalla heiltä kerättyjä aineistoja. Kuitenkin lasten ja nuorten osallisuutta on tarkasteltu aiemmassa tutkimuksessa eri tieteenaloilla laajalti lasten ja nuorten näkökulmasta (ks. esim. Kiili 2006), kun taas lasten ja nuorten osallisuuden johtaminen on saanut vielä vähän tutkimuksellista huomiota (ks. Itäpuisto ym. 2022). Tämä tutkimus fokusoitui hyvinvointijohtamisen tarkasteluun, mikä perusteli päätöstä pidättäytyä lasten ja perheiden palveluiden johtajilta ja esihenkilöiltä kerättyissä aineistoissa.

Tutkimusasetelmaan on sisällytetty teemoja, jotka voivat sisältää tietynlaisia oletuksia todellisuudesta. Nämä oletukset on hyvä tunnistaa. Osatutkimuksessa III nostettiin esille, että toimintakulttuurin tutkimisessa on havaittu aiemmissa tutkimuksissa rajoitteita. Scheinin ja Scheinin (2017) viitekehysten kritiikissä on esitetty, että toimintakulttuuri on yksinkertaistettu siinä kausaaliseksi yhteydeksi toimintakulttuurin ja organisaation suorituskyvyn välillä. Toisin sanoen toimintakulttuuri näyttäytyy kapeasti tietynlaisena tekijänä, jota voidaan operoida organisaation suorituskyvyn vahvistamiseksi. (esim. Gajendran ym. 2012.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on usein arvioitu neljän kriteerin avulla, jotka ovat sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti, reliabiliteetti ja objektiivisuus (ks. esim. Forero ym. 2018; Lincoln & Guba 2007). Tutkimuksen sisäistä validiteettia pyrittiin edistämään hyödyntämällä erilaisia teorioita ja tutkimusmenetelmiä. Osatutkimuksessa III sisäisen validiteetin vahvistamiseksi tutkimuksessa käytettiin useita teorioita, haastatteluita ja niiden litteroituja tutkimusaineistoja, temaattisia haastatteluja aineistonkeruumenetelminä sekä sisällönanalyysia aineiston analyysimenetelmänä (Driskill & Brenton 2005; Gaus ym. 2017). Lisäksi tutkimuksen

sisäistä validiteettia tukee se, että osatutkimusten tekemiseen, niiden aineistojen keruuseen, tulkintaan ja raportointiin on osallistunut useita eri tutkijoita (Lincoln & Guba 2007).

Ulkoinen validiteetti merkitsee tulosten yleistettävyyttä. Tulosten siirrettävyyden näkökulmasta on tärkeä kuvata tutkimuksen konteksti tarkasti. (Lincoln & Guba 2007.) Väitöskirjassa on kuvattu tutkimuksen konteksti ja tätä kuvausta on tuotu esille myös osatutkimuksissa. Kuitenkin laadullisten tutkimusmenetelmien hyödyntämisen keskiössä ei välttämättä ole tulosten yleistäminen (Krippendorff 2019, 121). Tämä seikka tunnustetaan osatutkimuksessa III, jossa todetaan, että tutkimuksen tarkoituksena ei ole muodostaa yleistettäviä tuloksia, vaan saavuttaa kattava ymmärrys toimintakulttuurisista edellytyksistä ja olosuhteista monitoimijaisessa yhteistyössä rehtoreiden ja sivistystoimenjohtajien silmin. Osatutkimuksen aineisto kerättiin harvaan asutulla alueella, pienissä ja keskisuurissa kunnissa, joten tutkimuksen nähtiin voivan olla hyödyllinen samankaltaisilla alueilla. Näin voidaan ajatella olevan koko tutkimuksen osalta, että tutkimuksen tulokset voivat olla hyödynnettävissä eritoten harvaan asutuilla alueilla.

Kolmantena luotettavuuden kriteerinä on tutkimuksen reliabiliteetti. Reliabiliteettia sekä neljättä kriteeriä, objektiivisuutta voidaan tukea tutkimusprosesseja avaavan tutkimusraportoinnin avulla. (Lincoln & Guba 2007.) Tämän tutkimuksen näkökulmasta reliabiliteettia ja objektiivisuutta on tukenut sekä osatutkimusten että koko väitöskirjan tutkimusmenetelmien raportointi. Toisaalta laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa objektiivisuuden näkökulmasta on tärkeä tunnistaa tutkijan merkittävä asema eri tutkimuksen vaiheissa. Osatutkimuksen IV luotettavuuden pohdinnassa tunnustettiin, että haastattelijalla on ollut merkittävä asema tutkimusaineiston muotoutumisessa, sillä hän on ollut yhdessä haastateltavan kanssa tuottamassa vuorovaikutteisesti tutkimusaineistoa. Tämä tutkijan rooli tutkimuksen tekemisessä sijoittuu myös tulosten analyysi- ja tulkintavaiheeseen. Niskan ja Olakiven (2023) mukaan sisällönanalyysiä analyysimenetelmänä hyödynnettäessä tutkijoiden on aina päätettävä, millaisia kohtia tai elementtejä aineistosta tunnustetaan ja nimetään, ja mikä on ylipäätään tutkimuksellisesti relevanttia ja kiinnostavaa.

Haastattelututkimuksen luotettavuuteen voi vaikuttaa se, että haastateltavat saattavat antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2022), mikä havaittiin osatutkimuksen III luotettavuuden pohdinnassa. Sosiaalisesti suotavien vastausten antaminen on saattanut olla todellisuutta tilanteessa, jossa haastateltavat ovat voineet antaa monitoimijaisen yhteistyön tai osallisuuden tilasta myönteisemmän kuvan kuin se on todellisuudessa ollut. Lisäksi osatutkimuksessa II luotettavuuden haasteena nähtiin se, että tiedon tuottaminen fokusryhmässä saattoi rajoittaa ja vääristää tietoa osallistujien pyrkiessä tuottamaan yhtenäistä tietoa. Osatutkimuksessa nähtiin, ettei näillä tekijöillä ollut kuitenkaan vaikutusta haastateltavien tuottaman tiedon moniäänisyyteen.

Haastatteluaineiston luotettavuutta pohdittaessa on syytä tarkastella, miten haastattelukysymykset ovat voineet vaikuttaa haastatteluaineiston muotoutumiseen (Niska & Olakivi 2023). Yleisesti voidaan nähdä, että puolistrukturoiduissa teema-haastatteluissa haastatteluteemat ja kysymykset suuntaavat temaattisesti haastatteluiden kulkua, ja sitä, mihin teemoihin ja kysymyksiin haastatteluissa kiinnitytään. Tästä näkökulmasta luotettavuutta voidaan nähdä vahvistaneen osatutkimuksessa IV kuvattu seikka, jossa haastateltavat saivat kertoa näkemyksiä osallistumisesta omista lähtökohdistaan ja taustakoulujensa konteksteissa. Niskan ja Olakiven (2023) mukaan sisällönanalyttisessä tutkimuksessa aineiston luotettavuuden haasteisiin on pyritty vastaamaan esimerkiksi saturaatiolla. Tämän tutkimuksen näkökulmasta saturaatiota mahdollisesti laadulliselle tutkimukselle kohtuullisen kattavat haastatteluaineistot.

Haastattelututkimuksessa haastateltavien tiedolla ja tulkinnoilla on merkitystä haastateltavan antamiin vastauksiin. Osatutkimuksessa II havaittiin haastatteluihin liittyvänä luotettavuuteen mahdollisesti vaikuttavana tekijänä LAPE-kehittämishankkeen tavoitteet, sillä ne saattoivat ohjata haastateltavien puhetta. Lisäksi toimintakulttuurin tutkiminen edellyttää haastateltavilta taitoa tunnistaa organisaation toimintatapoja, jotka eivät välttämättä ole havaittavissa päällepäin arjen rutiineissa (ks. Schein & Schein 2017). Osatutkimuksessa III havaittiin tähän liittyen, että haastateltavan tietoisuus organisaation käytännöistä ja arvoista voi määrittää sitä, kuinka syvällisesti haastateltava voi kuvata yhteistyön toimintakulttuuria (Driskill & Brenton 2005). Toisaalta haastattelijalla on merkitystä siinä, miten syvällisesti haastatteluissa voidaan keskustella toimintakulttuurista. Osatutkimuksessa III havaittiin, että ensinnäkin haastattelutilanne voi vaikuttaa siihen, miten syvällistä tietoa toimintakulttuurista voidaan tuottaa. Toiseksi haastattelija oli organisaatioiden ulkopuolinen henkilö, mikä vaati haastattelijalta töitä saavuttaakseen luottamuksen haastateltavan kanssa sekä saman ymmärryksen toimintakulttuurista kuin haastateltavalla oli (Driskill & Brenton 2005). Toimintakulttuurisen näkökulman huomioiminen tutkimuksessa perustelee sitä, että tutkimus on tehty laadullisena tutkimuksena. Haastattelut mahdollistivat vahvemman kuvan organisaatioiden toimintakulttuurista, mitä olisi määrällisen aineiston avulla voitu saavuttaa.

Sisällönanalyysin tulkintavaiheeseen liittyy aina haasteita, joita tulee reflektoida (Niska & Olakivi 2023). Tämän tutkimuksen näkökulmasta luotettavuuteen voi mahdollisesti vaikuttaa se, millaista tietoa voidaan tuottaa sisällönanalyysin menetelmin sekä se, että tutkijalla on ollut roolinsa tutkimuksen analyysivaiheessa tulkintojen tekijänä. Osatutkimuksessa IV käytettiin analyysimenetelmänä aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jolloin havaittiin analyysivaiheessa, että aineistolähtöinen ote saattaa haastaa aineiston hallittavuutta ja objektiivisten tulkintojen tekemistä. (esim. Tuomi & Sarajärvi 2018, 109; 160.) Havaittuja haasteita pyrittiin ratkaisemaan hyödyntämällä tutkijatriangulaatiota, jossa monitieteinen tutkijajoukko keskusteli yhteisesti aineiston analyysistä, päätyi tutkimuksessa kuvattuun luokitteluun

ja osallistui tulosten tulkintaan. Tutkimusryhmä tapasi säännöllisesti tutkimuksen eri vaiheissa. Sisällönanalyysin hyödyntäminen analyysimenetelmänä voi varmistaa, että koko aineisto huomioidaan tutkimuksen tekemisessä systemaattisesti, eikä aineistosta etsitä vain omiin oletuksiin ja odotuksiin sopivia tekijöitä (Schreier 2014, 171).

Tutkimuksen haastatteluaineistot on kerätty vuosina 2018–2020, jolloin sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta vasta suunniteltiin. Tällöin tutkimuksen informantit olivat pääosin saman poliittisen ja ammatillisen johdon alaisuudessa. Saman strategisen johdon alaisuudessa toimiminen on tukenut yhteistyön tekemistä, jos se on mahdollistanut kumppanuuksien rakentamista eri toimijoiden välillä. Toisaalta aineistossa tuli esille monitoimijaisen yhteistyön haasteet myös saman poliittisen ja ammatillisen johdon alaisuudessa, joten aina samaan poliittiseen ja ammatilliseen johtoon perustunut järjestelmä ei ole taannut yhteistyön toimivuutta. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus voi olla mahdollisuus uudenlaisten yhteistyökäytäntöjen rakentamiselle ja avauksille, joissa lapset ja nuoret ovat vahvemmin osana systeemisiiä yhteistyöverkostoja. Ellei toimivien yhteistyömallien muodostamisessa onnistuta, voi seurauksena olla sillojen muodostuminen kunta- ja hyvinvointialueen palveluiden välille.

Hyvinvointijohtamista on tärkeää tutkia jatkossa, kun sote-uudistus on käynnistynyt kunnolla. Jatkotutkimuksissa olisi tärkeä ottaa huomioon tilanne, jossa lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistäminen ja sen johtaminen kuuluvat erillisten, itsenäisten julkisoikeudellisten organisaatioiden eli kuntien ja hyvinvointialueiden vastuulle. Lisäksi jatkotutkimuksissa olisi tärkeä ottaa huomioon yhä niukkenevien resurssien seuraukset, jotka koskettavat lasten ja perheiden palveluiden tuottamista. Tutkimuksessa on tarkasteltu systeemistä hyvinvointijohtamista lasten ja perheiden palveluissa palvelevien esihenkilöiden ja johtajien näkökulmista. Systeemistä hyvinvointijohtamista olisi tärkeä tutkia myös lapsi- ja perhepalveluita laajemmin kunta- ja aluekonteksteissa, esimerkiksi kunta- ja aluejohtajille suunnatulla kysely- tai haastattelututkimuksella. Lisäksi tutkimuksessa on rajauduttu systeemisen monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden edistämiseen hyvinvointijohtamisen avulla. Jatkotutkimuksissa olisi tärkeää tutkia hyvinvointijohtamista systeemisenä kokonaisuutena, miten esimerkiksi monitoimijaisen yhteistyön ja osallisuuden sekä vaikuttavuuden arvioinnin ja hyvinvointistrategiatyön osa-alueet nivoutuvat toisiinsa.

Lähteet

- Aadahl, M., Bloch, P., Demant Klinker, C., Holm Pisinger, C., Vardinghus-Nielsen, H., Jørgensen, T. S., Tørslev, M. K., Bøggild, H. & Toft, U. (2022). P02-05 Our healthy community - development of a new model for health promotion and disease prevention in Danish municipalities. *European Journal of Public Health*, 32(2), <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckac095.024>
- Ackoff, R. L. (1999). *Re-creating the corporation: A design of organizations for the 21st century*. New York: Oxford University press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195123876.001.0001>
- Allardt, E. (1976). *Hyvinvoinnin ulottuvuuksia*. Porvoo: WSOY.
- Armenakis, A., Brown, S. & Mehta, A. (2011). Organizational culture: Assessment and transformation. *Journal of Change Management*, 11(3), 305–328. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.568949>
- Avery, H., Sjögren Fors, K. & Råmgård, M. (2022). Empowering communities with health promotion labs: Result from a CBPR programme in Malmö, Sweden. *Health Promotion International*, 37(1), daab069. <https://doi.org/10.1093/heapro/daab069>
- Bagnall, A., Radley, D., Jones, R., Gately, P., Nobles, J., Van Dijk, M., Blackshaw, J., Montel, S. & Sahota, P. (2019). Whole systems approaches to obesity and other complex public health challenges: A systematic review. *BMC Public Health*, 19, 8. <https://doi.org/10.1186/s12889-018-6274-z>
- Barbour, R. S. (2007). *Doing focus groups*. London: Sage.
- Baugh Littlejohns, L., Baum, F., Lawless, A. & Freeman, T. (2018). The value of a causal loop diagram in exploring the complex interplay of factors that influence health promotion in a multisectoral health system in Australia. *Health Research Policy and Systems*, 16, 126. <https://doi.org/10.1186/s12961-018-0394-x>
- Beets, M. W., Webster, C., Saunders, R. & Huberty, J. L. (2013). Translating policies into practice: A framework to prevent childhood obesity in afterschool programs. *Health Promotion Practice*, 14(2), 228–237. <https://doi.org/10.1177/1524839912446320>
- Bensberg, M., Allender, S. & Sacks, G. (2020). Building a systems thinking prevention workforce. *Health Promotion Journal of Australia*, 31(3), 436–446. <https://doi.org/10.1002/hpja.325>
- Bensberg, M. (2021). Developing a systems mindset in community-based prevention. *Health Promotion Practice*, 22(1), 82–90. <https://doi.org/10.1177/1524839919897266>
- Van Beurden, E. K., Kia, A. M., Zask, A., Dietrich, U. & Rose, L. (2013). Making sense in a complex landscape: How the cynefin framework from complex adaptive systems theory can inform health promotion practice. *Health Promotion International*, 28(1), 73–83. <https://doi.org/10.1093/heapro/dar089>
- Bigland, C., Evans, D., Bolden, R. & Rae, M. (2020). Systems leadership in practice: Thematic insights from three public health case studies. *BMC Public Health*, 20, 1735. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09641-1>
- Bilodeau, A. & Potvin, L. (2018). Unpacking complexity in public health interventions with the actor–network theory. *Health Promotion International*, 33(1), 173–181. <https://doi.org/10.1093/heapro/daw062>

- Bircher, J. & Kuruville, S. (2014). Defining health by addressing individual, social, and environmental determinants: New opportunities for health care and public health. *Journal of Public Health Policy*, 35(3), 363–386. <https://doi.org/10.1057/jphp.2014.19>
- Boqué Torremorell, M.-C., García-Raga, L. & de Nicolás, M. A. (2021). Children’s democratic participation. The case of Catalan schools from the principal’s point of view. *Review of Education, Pedagogy and Cultural Studies*, 43(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/10714413.2020.1796174>
- Bovaird, T. (2008). Emergent strategic management and planning mechanisms in complex adaptive systems: The case of the UK best value initiative. *Public Management Review*, 10(3), 319–340. <https://doi.org/10.1080/14719030802002741>
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Brunton, G., Thomas, J., O’Mara-Eves, A., Jamal, F., Oliver, S. & Kavanagh, J. (2017). Narratives of community engagement: A systematic review-derived conceptual framework for public health interventions. *BMC Public Health*, 17, 944. <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4958-4>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
- Breich, M., da Silva Miranda, E., El Khoury, C., Gautier, L., Lacouture, A. & Yankoty, L. I. (2019). A proposed core model of the new public health for a healthier collectivity: How to sustain transdisciplinary and intersectoral partnerships. *Critical Public Health*, 29(2), 241–256. <https://doi.org/10.1080/09581596.2017.1419167>
- Bulling, I. S. & Berg, B. (2018). “It’s our children!” Exploring intersectoral collaboration in family centres. *Child & Family Social Work*, 23(4), 726–734. <https://doi.org/10.1111/cfs.12469>
- Castelnovo, W. & Sorrentino, M. (2018). Engaging with complexity in a public programme implementation. *Public Management Review*, 20(7), 1013–1031. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1364406>
- Chiang, R. J., Meagher, W. & Slade, S. (2015). How the whole school, whole community, whole child model works: Creating greater alignment, integration, and collaboration between health and education. *The Journal of School Health*, 85(11), 775–784. <https://doi.org/10.1111/josh.12308>
- Choo, C. W., Furness, C., Paquette, S., Van den Berg, H., Detlor, B., Bergeron, P. & Heaton, L. (2006). Working with information: Information management and culture in a professional services organization. *Journal of Information Science*, 32(6), 491–510. <https://doi.org/10.1177/0165551506068159>
- Choo, C. W. (2013). Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*, 33(5), 775–779. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.05.009>
- Costa, J. (2023). *Health as a Social System: Luhmann’s Theory Applied to Health Systems. An Introduction*. Bielefeld: Transcript. <https://doi.org/10.1515/9783839466933>
- Crane, M., Nathan, N., McKay, H., Lee, K., Wiggers, J. & Bauman, A. (2022). Understanding the sustainment of population health programmes from a whole-of-system approach. *Health Research Policy and Systems*, 20, 37. <https://doi.org/10.1186/s12961-022-00843-0>
- Cregan, C., Kulik, C. T. & Bainbridge, H. T. J. (2017). Differences in well-being among people with disabilities in paid employment: Level of restriction, gender and labour market context. *Social Policy & Administration*, 51(7), 1210–1230. <https://doi.org/10.1111/spol.12263>

- Cruz, T. H., FitzGerald, C. A., Quintana, V., Barnes, J., Sanchez, K. E., Hirschl, M., Lavender, A. & Caswell, L. (2022). Healthy here: A promising referral system model for community–Clinical linkages to prevent chronic disease. *Health Promotion Practice*, 23(1), 153S–163S. <https://doi.org/10.1177/15248399221111192>
- Darlington, E. J., Pearce, G., Vilaça, T., Masson, J., Bernard, S., Anastácio, Z., Magee, P., Christensen, F., Hansen, H. & Carvalho, G. S. (2022). How can we promote co-creation in communities? The perspective of health promoting professionals in four European countries. *Health Education*, 122(4), 402–423. <https://doi.org/10.1108/HE-02-2021-0033>
- Davey, N. (2006). *Unquiet Understanding: Gadamer's Philosophical Hermeneutics*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J. & Sanders, L. D. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222–235. Haettu sivulta <https://www.internationaljournalofwellbeing.org/index.php/ijow/article/view/89/238>, 23.5.2024.
- Driskill, G. W. & Brenton, A. L. (2005). *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook*. Thousand Oaks: Sage.
- Eckerd, A. & Heidelberg, R. L. (2020). Administering public participation. *The American Review of Public Administration*, 50(2), 133–147. <https://doi.org/10.1177/0275074019871368>
- Edwards, A. (2017). Revealing relational work. Teoksessa Edwards, A. (toim.), *Working Relationally in and across Practices: A Cultural-Historical Approach to Collaboration* (s. 1–22). Cambridge: Cambridge University Press.
- Edwards, R. & Holland, J. (2013). *What is Qualitative Interviewing?* London: Bloomsbury Academic. <https://doi.org/10.5040/9781472545244>
- Elo, S. & Kyngäs, S. H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62, 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Elsenburg, L. K., Abrahamse, M. E. & Harting, J. (2022). Implementation of a Dutch school-based integrated approach targeting education, health and poverty—a process evaluation. *Health Promotion International*, 37(1), daab028. <https://doi.org/10.1093/heapro/daab028>
- Emerson, K., Nabatchi, T. & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Eppel, E. A. & Rhodes, M. L. (2018). Complexity theory and public management: A ‘becoming’ field. *Public Management Review*, 20(7), 949–959. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1364414>
- Evans, D., Bolden, R., Jarvis, C., Mann, R., Patterson, M. & Thompson, E. (2021). How do you develop systems leadership in public health? Insights from a scoping study. *Public Health (London)*, 196, 24–28. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2021.04.033>
- Flood, R. L. (1999). *Rethinking the fifth discipline: Learning within the unknowable*. London; New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203028551>
- Forero, R., Nahidi, S., De Costa, J., Mohsin, M., Fitzgerald, G., Gibson, N., McCarthy, S. & Aboagye-Sarfo, P. (2018). Application of four-dimension criteria to assess rigour of qualitative research in emergency medicine. *BMC Health Services Research*, 18, 120. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-2915-2>
- Fung, A. (2015). Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration Review*, 75(4), 513–522. <https://doi.org/10.1111/puar.12361>
- Gadamer, H. & Nikander, I. (2004). *Hermeneutiikka: Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Tampere: Vastapaino.

- Gajendran, T., Brewer, G., Dainty, A. R. J. & Runeson, G. (2012). A conceptual approach to studying the organisational culture of construction projects. *The Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 12(2), 1–26. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v12i2.2434>
- Gale, J. (1995). Preface. Teoksessa Steffe, L. P. & Gale, J. (toim.), *Constructivism in Education* (s. xi–xvii). Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.
- Gaus, N., Tang, M. & Akil, M. (2017). Organisational culture in higher education: Mapping the way to understanding cultural research. *Journal of Further and Higher Education*, 43(6), 848–860. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2017.1410530>
- Gear, C., Eppel, E. & Koziol-McLain, J. (2018). Utilizing complexity theory to explore sustainable responses to intimate partner violence in health care. *Public Management Review*, 20(7), 1052–1067. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1364407>
- Gomersall, T. (2018). Complex adaptive systems: A new approach for understanding health practices. *Health Psychology Review*, 12(4), 405–418. <https://doi.org/10.1080/17437199.2018.1488603>
- Gupta, S. D., Pisolkar, V., Alhassan, J. A. K., Judge, A., Engler-Stringer, R., Gauvin, L. & Muhajarine, N. (2022). Employing the equity lens to understand multisectoral partnerships: Lessons learned from a mixed-method study in Canada. *International Journal for Equity in Health*, 21(1), 1–141. <https://doi.org/10.1186/s12939-022-01746-w>
- Hammersley, M. (2013). *What is Qualitative Research?* London: Bloomsbury Academic. <http://dx.doi.org/10.5040/97818496666084>
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money and Management*, 25(1), 27–34.
- Hart, R. A. (1992). Children’s participation: From tokenism to citizenship. *Innocenti Essay*, 4. Florence: UNICEF International Child Development Centre.
- Haynes, P. (2018). Understanding the influence of values in complex systems-based approaches to public policy and management. *Public Management Review*, 20(7), 980–996. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1364411>
- Hedman, J., Vastamäki, M. & Joffe, G. (2018). Nuorten mielenterveyspalvelut – määrä, tarjonta ja kohdentuminen Uudenmaan alueella. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 55(1). <https://doi.org/10.23990/sa.69221>
- Heinonen, O. P., Ikonen, A.-K., Kaivosoja, M. & Reina, T. (2018). Yhdyspinnat yhteiseksi mahdollisuudeksi: Selvitys lapsi- ja nuoriso- ja perhepalveluiden toteuttamiseen liittyvistä yhdyspinoista muuttuvassa toimintaympäristössä. *Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 8/2018*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3904-2>
- Helne, T. (2023). Edelläkävijä Erik Allardt: miksi Allardtin hyvinvointiajattelu sopii nimenomaan kestävän hyvinvoinnin tutkimukseen? *Yhteiskuntapolitiikka*, 88(2), 159–167. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023041937710>
- Hieronimi, A. (2013). Understanding systems science: A visual and integrative approach. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(5), 580–595. <https://doi.org/10.1002/sres.2215>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. (2. painos). Helsinki: Gaudeamus.
- Huttu, K. (2023). *Tietoperustaisuus perusopetuksen digitaalisen transformaation hallinnassa – Systeminen näkökulma tietoperustaisuuden rakentumiseen*. Acta electronica Universitatis Laponiensis 350. Rovaniemi: Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-337-2>

- Itäpuisto, M., Kiili, J. & Malinen, K. (2022). Asiakasosallistuminen ja sen johtaminen lapsi- ja perhepalveluiden johtajien kuvaamana. *Työelämän Tutkimus*, 20(1), 118–139. <https://doi.org/10.37455/tt.102542>
- Jalonen, H. (2024). A complexity theory perspective on politico-administrative systems: Insights from a systematic literature review. *International Public Management Journal*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2333382>
- Jalonen, H. (2019). Julkisten palvelujen yhteiskehittäminen: kaunista puhetta vai suomalaisen julkishallinnon arkea? *Hallinnon Tutkimus*, 38(4), 305–311. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98054>, 20.5.2024.
- Jalonen, H. (2023). Kompleksisuusajattelun hyödyntäminen politiikkaa ja hallintoa käsittelevässä tutkimuksessa. *Politiikka*, 65(4). <https://doi.org/10.37452/politiikka.136450>
- Jalonen, H. (2020). Sote-uudistus – kompleksisuusteoreettinen tulkinta. *Hallinnon Tutkimus*, 39(4), 302–309. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102254>, 20.5.2024.
- Johnson, A. M., Tandon, P. S., Hafferty, K. R., Senturia, K., Garrett, K. A., Bollinger, B. J. & Kroshus, E. (2023). Barriers and facilitators to comprehensive, school-based physical activity promotion for adolescents prior to and during the COVID-19 pandemic: A qualitative study. *Health Education Research*, 38(1), 69–83. <https://doi.org/10.1093/her/cyac036>
- Johnston, L. M., Matteson, C. L. & Finegood, D. T. (2014). Systems science and obesity policy: A novel framework for analyzing and rethinking population-level planning. *American Journal of Public Health (1971)*, 104(7), 1270–1278. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2014.301884>
- De Jong, M. A., Wagemakers, A. & Koelen, M. A. (2019). Study protocol: Evaluation of a community health promotion program in a socioeconomically deprived city district in the Netherlands using mixed methods and guided by action research. *BMC Public Health*, 19, 72. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-6389-x>
- Joyce, A., Green, C., Carey, G. & Malbon, E. (2018). The ‘practice entrepreneur’ – An Australian case study of a systems thinking inspired health promotion initiative. *Health Promotion International*, 33(4), 589–599. <https://doi.org/10.1093/heapro/daw102>
- Jäntti, A., Leponiemi, U., Parkkinen, J. & Airaksinen, J. (2023a). Ylimmän johdon päätökset julkishallinnon paradigmojen ja kuntajohtamisen heijastumina. *Hallinnon Tutkimus*, 42(1), 21–37. <https://doi.org/10.37450/ht.112237>
- Jäntti, A., Paananen, H., Kork, A. & Kurkela, K. (2023b). Towards interactive governance: Embedding citizen participation in local government. *Administration & Society*, 55(8), 1529–1554. <https://doi.org/10.1177/00953997231177220>
- Kattilakoski, M. & Halonen, M. (2018). Kuntien, maakunnallisen sote-organisaation ja järjestöjen paikkaperustainen yhteistyö hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä: case Pohjois-Karjala. *Focus Localis*, 46(2), 40–59.
- Kearney, S., Leung, L., Joyce, A., Ollis, D. & Green, C. (2016). Applying systems theory to the evaluation of a whole school approach to violence prevention. *Health Promotion Journal of Australia*, 27(3), 230–235. <https://doi.org/10.1071/HE16046>
- Keast, R. & Mandell, M. (2014). The collaborative push: Moving beyond rhetoric and gaining evidence. *Journal of Management and Governance*, 18(9) 9–28. <https://doi.org/10.1007/s10997-012-9234-5>
- Keshavarz Mohammadi, N. (2021). Diffusion of complexity science into health promotion research and practice: Foundations for a complex future. *Health Promotion International*, 36(5), 1213–1218. <https://doi.org/10.1093/heapro/daaa115>

- Keshavarz, N., Nutbeam, D., Rowling, L. & Khavarpour, F. (2010). Schools as social complex adaptive systems: A new way to understand the challenges of introducing the health promoting schools concept. *Social Science & Medicine* (1982), 70(10), 1467–1474. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2010.01.034>
- Kestilä, L. & Karvonen, S. (2019). Johdanto. Teoksessa Kestilä, L. & Karvonen, S. (toim.), *Suomalaisten hyvinvointi 2018* (s. 9–23). Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-256-7>
- Kiili, J. (2006). *Lasten osallistumisen voimavarat. Tutkimus Ipanoiden osallistumisesta*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research. Nro. 283. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-2400-9>
- Kilpeläinen, K., Savolainen, N., Rotko, T., Kauppinen, T., Markkula, J. & Tamminen, N. (2021). *Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen alueilla 2021*. Työpäpaperi nro 22. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-740-1>
- Kirjavainen, T. & Pulkkinen, J. (2017). Pisa-tulokset heikentyneet huippuvuodesta - kuinka paljon ja mistä se voisi johtua? *Talous & Yhteiskunta*, 45(3), 8–12. Haettu sivulta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/55549/1/ty32017kirjavainenpulkkinen.pdf>, 23.5.2024.
- Koskinen, H. (2019). *Viranomaisyhteistyö ja eläintautien vastustaminen ympäristöterveydenhuollon hallinnossa*. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-4851-3>
- Krippendorff, K. (2019). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (4th ed.). Los Angeles: SAGE.
- Krueger, R. A. & Casey, M. A. (2000). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Kuusela, P. (2002). *Sosiaalipsykologian maailmahypoteesit: Tieteentien historia ja sosiaalisen konstruktionismin muodot*. Kuopio: Unipress.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks (Calif.): Sage.
- Lantela, L., Pietiläinen, V. & Korva, S. (2023). Examining contradictions for the development of competencies in school leadership. Teoksessa Ahtiainen, R., Hanhimäki, E., Leinonen, J., Risku, M. & Smeds-Nylund, A-S. (toim.), *Leadership in Educational Contexts in Finland: Theoretical and Empirical Perspectives* (s. 257–279). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-37604-7_13
- Lapin luotsi (2023). *Lappi nyt – Tilastoja ja tietoa Lapista*. Haettu sivulta <https://lapinluotsi.fi/lappi-nyt/>, 20.9.2023.
- Lapsley, I. (2009). New public management: The cruellest invention of the human spirit? *Abacus (Sydney)*, 45(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2009.00275.x>
- Larsen, M., Rantala, R., Koudenburg, O. A. & Gulis, G. (2014). Intersectoral action for health: The experience of a Danish municipality. *Scandinavian Journal of Public Health*, 42(7), 649–657. <https://doi.org/10.1177/1403494814544397>
- Leinonen, J. (2023). Monitoimijainen yhteistyö hyvinvoinnin edistämisen yhdyspinoilla. *Focus Localis*, 51(2), 62–68. Haettu sivulta <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/125874>, 9.1.2024.
- Leinonen, J., Nurmi, H., Turunen, T., Lantela, L. & Norvapalo, K. (2021a). Hyvinvointi tehdään yhdessä! Kohti yhteistyöperustaista lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen ekosysteemiä. Teoksessa Holappa, A-S., Hyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S. & Smeds-Nylund, A-S. (toim.), *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen* (s. 99–115). Jyväskylä: PS-kustannus.

- Leinonen, J., Suhonen, M. & Syväjärvi, A. (2021b). Tieto haastaa toimijat ja käytännöt: hyvinvointitiedon hyödyntäminen osana kuntien hyvinvointijohtamisen strategiatyötä. *Focus Localis*, 49(3), 22–40. Haettu sivulta <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7929>, 15.10.2024.
- Leinonen, J. & Syväjärvi, A. (2022). Barriers to health promotion strategy work in Finnish municipalities. *Health Promotion International*, 37(3), 1–11. <https://doi.org/10.1093/heapro/daac091>
- Liao, Y. & Schachter, H. L. (2018). Exploring the antecedents of municipal managers' attitudes towards citizen participation. *Public Management Review*, 20(9), 1287–1308. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1363903>
- Lich, K. H., Ginexi, E. M., Osgood, N. D. & Mabry, P. L. (2013). A call to address complexity in prevention science research. *Prevention Science*, 14(3), 279–289. <https://doi.org/10.1007/s11121-012-0285-2>
- Lillefjell, M., Knudtsen, M. S., Wist, G. & Ihlebæk, C. (2013). From knowledge to action in public health management: Experiences from a Norwegian context. *Scandinavian Journal of Public Health*, 41(8), 771–777. <https://doi.org/10.1177/1403494813496600>
- Lillefjell, M. & Maass, R. E. K. (2022). Involvement and multi-sectoral collaboration: Applying principles of health promotion during the implementation of local policies and measures—A case study. *Societies*, 12(1), 5. <https://doi.org/10.3390/soc12010005>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (2007). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New Directions for Evaluation*, 114, 15–25. <https://doi.org/10.1002/ev.223>
- Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Luna Pinzon, A., Stronks, K., Dijkstra, C., Renders, C., Altenburg, T., den Hertog, K., Kremers, S., Chinapaw, M., Verhoeff, A. & Waterlander, W. (2022). The ENCOMPASS framework: A practical guide for the evaluation of public health programmes in complex adaptive systems. *The International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 19(1), 33. <https://doi.org/10.1186/s12966-022-01267-3>
- Lunkka, N. (2018). *Making Sense of Hospital Change Project Actuality*. Acta Universitatis Oulensis D Medica 1464. Oulu: Oulun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789526219134>
- Majoinen, K. & Antila, A. (2018). Miten johdetaan hyvinvoinnin edistämistä kunnissa? *ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja 4/2018*. Helsinki: Kuntaliitto. Haettu sivulta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1913-miten-johdetaan-hyvinvoinnin-edistamista-kunnissa-arttu2-tutkimusohjelman>, 23.5.2024.
- Mattila, E., Kallio, T. J. & Saru, E. (2021). Sivistyksen ja soten yhteistyö kunnissa - askeleita kohti syvempää palveluintegraatiota. *Hallinnon Tutkimus*, 40(3), 170–186. <https://doi.org/10.37450/ht.101897>
- McCormack, O., Flaherty, J. & Mads, L. (2021). Students' views on their participation in publicly managed second level schools in Ireland. The importance of student-teacher relationships. *Educational Studies*, 47(4), 422–437. <https://doi.org/10.1080/03055698.2019.1706041>
- Meek, J. W. & Marshall, K. S. (2018). Cultivating resiliency through system shock: The Southern California metropolitan water management system as a complex adaptive system. *Public Management Review*, 20(7), 1088–1104. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1364408>
- Mitchell, P. F. & Pattison, P. E. (2012). Organizational culture, intersectoral collaboration and mental health care. *Journal of Health Organization and Management*, 26(1), 32–59. <https://doi.org/10.1108/14777261211211089>

- Moilanen, T. (2019). Nuorten terveystaloihin liittyvät oikeudet, velvollisuudet ja vastuu. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 56(2). <https://doi.org/10.23990/sa.79501>
- De Montigny, J. G., Desjardins, S. & Bouchard, L. (2019). The fundamentals of cross-sector collaboration for social change to promote population health. *Global Health Promotion*, 26(2), 41–50. <https://doi.org/10.1177/1757975917714036>
- Mowat, J. G. (2019). ‘Closing the gap’: Systems leadership is no leadership at all without a moral compass - A Scottish perspective. *School Leadership & Management*, 39(1), 48–75. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1447457>
- Murphy, J., Meek, J. W., Rhodes, M. L. & Denyer, D. (2017). Managing the entanglement: Complexity leadership in public sector systems. *Public Administration Review*, 77(5), 692–704. <https://doi.org/10.1111/puar.12698>
- Nabatchi, T. & Amsler, L. B. (2014). Direct public engagement in local government. *American Review of Public Administration*, 44(4S), 63S–88S. <https://doi.org/10.1177/0275074013519702>
- Nabatchi, T. (2012). Putting the “public” back in public values research: Designing participation to identify and respond to values. *Public Administration Review*, 72(5), 699–708. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02544.x>
- Niemi, P., Rautiainen, A., Kannasoja, S., Haapakoski, K., Pellinen, J. & Mäntysaari, M. (2017). Hyvinvoinnin teoriat hyvinvoinnin edistämässä ja poliittisessa päätöksenteossa. *Hallinnon Tutkimus*, 36(3), 166–181. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98563>, 15.10.2024.
- Niiranen, V. (2016). Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet johtamisessa. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.), *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 297–318). Tampere: Tampere University Press.
- Niska, M. & Olakivi, A. (2023). Laatu sisällönanalyttiseen työelämän tutkimukseen. *Työelämän Tutkimus*, 21(2), 175–180. <https://doi.org/10.37455/tt.131112>
- Norman, C. D. (2009). Health promotion as a systems science and practice. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 15(5), 868–872. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2753.2009.01273.x>
- Nortvedt, L., Olsen, C. F. & Sjølie, H. (2022). Young peoples’ involvement in welfare service development—Is voice enough?—A thematic synthesis of qualitative studies. *Health Expectations*, 25(4), 1464–1477. <https://doi.org/10.1111/hex.13485>
- Nurmi, H., Leinonen, J., Lantela, L. & Turunen, T. (2024). Lasten ja nuorten osallistumisen edellytykset kouluyhteisöissä perusopetuksen rehtoreiden asiantuntijapuheessa. *Focus Localis*, 52(2), 44–61. <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/130309>
- Nurmi, H., Leinonen, J., Örn, M. & Ylitapio-Mäntylä, O. (2023). Cultural antecedents in multisectoral collaboration promoting the well-being of school-aged children. Teoksessa Ahtiainen, R., Hanhimäki, E., Leinonen, J., Risku, M. & Smeds-Nylund, A-S. (toim.), *Leadership in Educational Contexts in Finland: Theoretical and Empirical Perspectives* (s. 303–322). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-37604-7_15
- Nurmi, H., Nikupeteri, A., Leinonen, J., Kallinen, K., Lantela, L. & Laitinen, M. (2019). Kerättyä, jaettua, jalostettua, hyödynnettyä? Kokemustiedon rakentuminen ja hallinta lapsi- ja perhepalveluiden monitoimijaisessa yhteistyössä. *Focus Localis*, 47(1), 8–25.
- Nurmi, H., Syväjärvi, A. & Leinonen, J. (2018). Osallistava toimintaote hyvinvoinnin edistämistyössä. Teoksessa Lammintakanen, J. & Laulainen, S. (toim.), *Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa* (s. 113–126). Kuopio: Publications of the University of Eastern Finland, General Series 24. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2906-8>

- Ollila, S. & Kujala, A. (2013). Osallistumista edistämässä muuttuvassa koulu yhteisössä – rehtorien näkemyksiä. Teoksessa Ollila, S. & Raisio, H. (toim.), *Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä: Jublakinja professori Pirkko Vartiaisen 60-vuotisjuhlan kunniaksi* (s. 324–343). Vaasa: Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-444-5>
- Penttilä, S., Piippo, T. & Kanste, O. (2020). Päätösten vaikutusten ennakoarvioinnin käyttöön vaikuttavat tekijät kuntien hyvinvointijohtamisessa. *Focus Localis*, 48(4), 41–64. Haettu sivulta <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7895>, 23.5.2024.
- Plough, A. L. (2015). Building a culture of health: A critical role for public health services and systems research. *American Journal of Public Health* (1971), 105 Suppl 2(S2), S150–S152. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2014.302410>
- Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus (2019). Perhekeskustoimintamalli Lappiin -hanke 2017-2018. *Viestinnällinen raportti*. Haettu sivulta <https://kollega.fi/raportit>, 15.10.2024.
- Rod, M. H., Rod, N. H., Russo, F., Klinker, C. D., Reis, R. & Stronks, K. (2023). Promoting the health of vulnerable populations: Three steps towards a systems-based re-orientation of public health intervention research. *Health & Place*, 80, 102984. <https://doi.org/10.1016/j.healthplace.2023.102984>
- Rodrigo-Sanjoaquin, J., Murillo-Pardo, B., Corral-Abós, A., Lorente-Echeverría, S. & Zaragoza, C. J. (2023). Barriers to and ways of facilitating the implementation of Aragon's health-promoting school network. *The Health Education Journal*, 82(3), 251–262. <https://doi.org/10.1177/00178969221150904>
- Rønningstad, C. (2018). Leading for better outcomes: Social work as knowledge work. *Nordic Social Work Research*, 8(1), 75–87. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2017.1422138>
- Roos, J. P. (1998). Mitä on elämänpolitiikka? Teoksessa Roos, J. P. & Hoikkala, T. (toim.), *Elämänpolitiikka* (s. 20–33). Helsinki: Gaudeamus.
- Rosas, S. R. (2017). Systems thinking and complexity: Considerations for health promoting schools. *Health Promotion International*, 32(2), 301–311. <https://doi.org/10.1093/heapro/dav109>
- Rütten, A., Frahsa, A., Abel, T., Bergmann, M., de Leeuw, E., Hunter, D., Jansen, M., King, A. & Potvin, L. (2019). Co-producing active lifestyles as whole-system-approach: Theory, intervention and knowledge-to-action implications. *Health Promotion International*, 34(1), 47–59. <https://doi.org/10.1093/heapro/dax053>
- Rutter, H., Cavill, N., Bauman, A. & Bull, F. (2019). Systems approaches to global and national physical activity plans. *Bulletin of the World Health Organization*, 97(2), 162–165. <https://doi.org/10.2471/BLT.18.220533>
- Röthlin, F. (2013). Managerial strategies to reorient hospitals towards health promotion: Lessons from organisational theory. *Journal of Health Organization and Management*, 27(6), 747–761. <https://doi.org/10.1108/JHOM-07-2011-0070>
- Saldana, J. (2011). *Fundamentals of Qualitative Research*. New York: Oxford University Press.
- Salminen, J., Lehtonen, P., Rikala, S., Kuusisto, A-L., Luoma-Halkola, H., Puumala, E., Sointu, L., Wallin, A. & Häikiö, L. (2021). Osallisuuden kehät. Näkökulmia hyvinvoinnin muotoutumiseen. *Focus Localis*, 49(3), 80–98. Haettu sivulta <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7929>, 23.5.2024.
- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behaviour* 36(1), S6–S32. <https://doi.org/10.1002/job.1937>
- Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. (5th ed.). Hoboken, New Jersey: Wiley and Sons Ltd.

- Schmidt, L. K. (2006). *Understanding Hermeneutics*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315539331>
- Schreier, M. (2014). Qualitative content analysis. Teoksessa Flick, U. (toim.), *The Sage Handbook of Qualitative Data Analysis* (s. 170–183). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sevón, E., Mustola, M., Hautakangas, M., Hautala, P., Ranta, M., Salonen, E. & Alasuutari, M. (2021). Näennäinen normi vai elettyä demokratiaa? Varhaiskasvatusikäisten lasten osallisuus kasvatusalan opiskelijoiden ja ammattilaisten puheessa. *Kasvatus & Aika* 15(3–4), 333–349. <https://doi.org/10.33350/ka.107996>
- Shankardass, K., Muntaner, C., Kokkinen, L., Shahidi, F. V., Freiler, A., Oneka, G., Bayoumi, A. & O’Campo, P. (2018). The implementation of health in all policies initiatives: A systems framework for government action. *Health Research Policy and Systems*, 16(1), 26. <https://doi.org/10.1186/s12961-018-0295-z>
- Shankardass, K., Renahy, E., Muntaner, C. & O’Campo, P. (2015). Strengthening the implementation of health in all policies: A methodology for realist explanatory case studies. *Health Policy and Planning*, 30(4), 462–473. <https://doi.org/10.1093/heapol/czu021>
- Sicilia, M., Guarini, E., Sancino, A., Andreani, M. & Ruffini, R. (2016). Public services management and co-production in multi-level governance settings. *International Review of Administrative Sciences*, 82(1), 8–27. <https://doi.org/10.1177/0020852314566008>
- Sims, J. & Aboelata, M. J. (2019). A system of prevention: Applying a systems approach to public health. *Health Promotion Practice*, 20(4), 476–482. <https://doi.org/10.1177/1524839919849025>
- Sims, J., Baird, R., Aboelata, M. J. & Mittermaier, S. (2023). Cultivating a healthier policy landscape: The building healthy communities initiative. *Health Promotion Practice*, 24(2), 300–309. <https://doi.org/10.1177/15248399221114341>
- Stenvall, J. (2020). Ilmiöiden johtaminen julkisissa organisaatioissa. Teoksessa Ranki, S-M. (toim.), *Ilmiölähtöisen johtamisen näkökulma elinikäiseen oppimiseen. Miten edistää systeemistä ajattelua?* (s. 32–40). Helsinki: Sitra. Haettu sivulta <https://www.sitra.fi/julkaisut/Ilmiölahtoisien-johtamisen-nakokulma-elinikaiseen-oppimiseen/>, 23.5.2024.
- Suhonen, M., Leinonen, J., Nurmi, H., Kivivirta, V. & Syväjärvi, A. (2022). Digitalisaatio haastaa hyvinvointijohtamista ja edellyttää uusia painotuksia hallinnon tutkimukselle. *Hallinnon Tutkimus*, 41(2), 166–171. <https://doi.org/10.37450/ht.113839>
- Syväjärvi, A. & Leinonen, J. (2020). Strategiatyöllä hyvinvointia? Strategiakäytäntöjen kehittyneisyys kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. *Hallinnon Tutkimus*, 39(1), 52–66. <https://doi.org/10.37450/ht.98078>
- Syväjärvi, A. & Stenvall, J. (2003). Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatiotoimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. *Hallinnon Tutkimus*, 22(4), 338–351. Haettu sivulta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100348>, 15.10.2024.
- Teisman, G. R., & Klijn, E. (2008). Complexity theory and public management: An introduction. *Public Management Review*, 10(3), 287–297. <https://doi.org/10.1080/14719030802002451>
- TENK (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja* 2/2023. Haettu sivulta https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf, 13.9.2023.

- TENK (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019*. Haettu sivulta https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf, 13.9.2023.
- Terkildsen, M. D., Wittrup, I. & Burau, V. (2015). Micro practices of coordination based on complex adaptive systems: User needs and strategies for coordinating public health in Denmark. *International Journal of Integrated Care*, 15(3), e034. <https://doi.org/10.5334/ijic.1530>
- Tilastokeskus (2024). *Väestörakenne*. Haettu sivulta <https://stat.fi/tilasto/vaerak>, 26.4.2024.
- Tilles-Tirkkonen, T., Mäki-Opas, T., Vaarama, M., Lögren, A., Pentikäinen, S., Tiitinen, S., Ilomäki, S., Pihlajamäki, J. & Laitinen, J. (2018). Uudet toimintamallit hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 55(4), 364–369. <https://doi.org/10.23990/sa.76541>
- Towe, V. L., Leviton, L., Chandra, A., Sloan, J. C., Tait, M. & Orleans, T. (2016). Cross-sector collaborations and partnerships: Essential ingredients to help shape health and well-being. *Health Affairs*, 35(11), 1964–1969. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2016.0604>
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuurnas, S. (2017). Miten johtamisella voidaan tukea palvelujen yhteistuotantoa ja kumppanuutta kunnissa? Teoksessa Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K. & Pekola-Sjöblom, M. (toim.), *Tulevaisuuden kunta* (s. 465–478). Helsinki: Kuntaliitto. Haettu sivulta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2017/1812-tulevaisuuden-kunta-acta-nro-264>, 23.5.2024.
- Tuurnas, S., Stenvall, J., Virtanen, P., Pekkola, E. & Kurkela, K. (2019). Towards collaborative development culture in local government organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 32(6), 582–599. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2018-0119>
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Uusitalo, H. & Simpura, J. (2020). Erik Allardt hyvinvoinnin tutkijana. *Yhteiskuntapolitiikka*, 85(5), 579–587. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020112593224>
- Uusitalo, H., Simpura, J., Saari, J., Laihiala, T., Melin, H. & Vataja, K. (2022). *Hyvinvoinnin muutos ja pysyvyys: Allardt-hyvinvointi Suomessa 1972 ja 2017*. Helsinki: Into.
- Vaarama, M., Mukkila, S. & Hannikainen-Ingman, K. (2014). Suomalaisten elämänlaatu nuoruudesta vanhuuteen. Teoksessa Vaarama, M., Karvonen, S., Kestilä, L., Moisio, P. & Muuri, A. (toim.), *Suomalaisten hyvinvointi 2014* (s. 20–39). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-015-3>
- Vaarama, M. & Mäki-Opas, T. (2020). Systemisellä ja osallistuvalla otteella parempaan yhteiskunnan sosiaaliseen laatuun ja yksilöiden elämälaatuun. *Focus Localis*, 48(4), 65–85. Haettu sivulta <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7895>, 23.5.2024.
- Valaitis, R., Meagher-Stewart, D., Martin-Misener, R., Wong, S. T., Macdonald, M. & O'Mara, L. (2018). Organizational factors influencing successful primary care and public health collaboration. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1–17. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3194-7>
- Valtioneuvosto (2019). Pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelma 10.12.2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. *Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31*. Helsinki: Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-808-3>

- Valtioneuvosto (2015). Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. *Hallituksen julkaisusarja 2015:10*. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-181-7>
- Valtioneuvosto (2023). Vahva ja välittävä Suomi: Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. *Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58*. Helsinki: Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>
- Vartiainen, P., Raisio, H. & Lundström, N. (2016). Kompleksisuuden johtaminen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.), *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 227–268). Tampere: Tampere University Press.
- Vennegoor, G., van Assema, P., Molleman, G. R. M., van Empelen, P., Dieleman, J. & Jansen, M. W. J. (2023). Fidelity, adaptation and integration of whole-school health promotion within Dutch schools: A cross-sectional survey study. *Health Promotion International*, 38(6). <https://doi.org/10.1093/heapro/daad173>
- Villerusa, A., Gobina, I., Vroblevska, E., Bukova- Zideluna, A., Linina, I., Springe, L., Liinamo, A. & Matinheikki-Kokko, K. (2020). The model of boosting the cross-sectoral cooperation for health and wellbeing in cities. *European Journal of Public Health*, 30(Supplement_5), ckaa166.369. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckaa166.369>
- Värttö, M. & Rapeli, L. (2019). Viranhaltijoiden suhtautuminen kuntalaisosallistumisen lisäämiseen kuntahallinnossa. *Hallinnon Tutkimus*, 38(2), 110–124. <https://doi.org/10.37450/ht.97989>
- Värttö, M. (2022). *Reflections on Participatory Democracy Reforms*. Tampere University Dissertations 554. Joensuu: Yliopistopaino. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2297-7>
- Väyrynen, S. & Lindh, J. (2013). Yhteistoimijuuden rajakohteet päihde- ja mielenterveyskuntoutuksessa. Teoksessa Laitinen, M. & Niskala, A. (toim.), *Asiakkaat toimijoina sosiaalityössä* (s. 405–426). Tampere: Vastapaino.
- de Waal, A., Weaver, M., Day, T. & van der Heijden, B. (2019). Silo-busting: Overcoming the greatest threat to organizational performance. *Sustainability*, 11(23), 6860. <https://doi.org/10.3390/su11236860>
- WHO (1998). Development of the World Health Organization WHOQOL-BREF quality of life assessment. *Psychological Medicine*, 28(3), 551–558. <https://doi.org/10.1017/S0033291798006667>
- WHO (2023). *The 1st international conference on health promotion, Ottawa, 1986*. Haettu sivulta <https://www.who.int/teams/health-promotion/enhanced-wellbeing/first-global-conference>, 15.6.2023.
- WHO (1987). *The Ottawa charter for health promotion*. Haettu sivulta <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/53166/WH-1987-May-p16-17-eng.pdf?sequence=1>, 14.4.2024.
- Widmark, C., Sandahl, C., Piuva, K. & Bergman, D. (2011). Barriers to collaboration between health care, social services and schools. *International Journal of Integrated Care*, 11(3). <https://doi.org/10.5334/ijic.653>
- Wiles, R. (2012). *What are Qualitative Research Ethics?* London: Bloomsbury Academic. <http://dx.doi.org/10.5040/9781849666558>
- Williams, B. & Hummelbrunner, R. (2010). *Systems Concepts in Action: A Practitioner's Toolkit*. Stanford, (Calif.): Stanford Business Books.
- Wingood, G. M. & DiClemente, R. J. (2019). Accelerating the evolution of health promotion research: Broadening boundaries and improving impact. *American Journal of Public Health (1971)*, 109(S2), S116. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2019.304991>

- Wu, G., Hu, Z., Wang, H. & Liu, B. (2024). Adding sectors or strengthening ties? Adaptive strategies for cross-sector collaboration in disaster governance. *Public Management Review*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2315563>
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Ylisirniö, M., Laukka, E., Huhtakangas, M., Kuha, S., Hammarèn, M. & Kanste, O. (2024). Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän ja kuntien hallinnon toimijoiden kokemuksia yhteistyöstä COVID-19-pandemian aikana integroiduissa sosiaali- ja terveyspalveluissa. *Hallinnon Tutkimus*, 43(2), 34–51. <https://doi.org/10.37450/ht.127101>
- Ziglio, E., Simpson, S. & Tsouros, A. (2011). Health promotion and health systems: Some unfinished business. *Health Promotion International*, 26(suppl_2), ii216–ii225. <https://doi.org/10.1093/heapro/dar079>
- Zurcher, K. A., Jensen, J. & Mansfield, A. (2018). Using a systems approach to achieve impact and sustain results. *Health Promotion Practice*, 19(1_suppl), 15S–23S. <https://doi.org/10.1177/1524839918784299>

Osatutkimus I

Nurmi, H., Syväjärvi, A. & Leinonen, J. (2018). Osallistava toimintaote hyvinvoinnin edistämistyössä. Teoksessa Lammintakanen, J. & Laulainen, S. (toim.), *Kohoti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa* (s. 113–126). Kuopio: Publications of the University of Eastern Finland, General Series 24. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2906-8>

Artikkeli julkaistaan uudestaan väitöskirjan osana artikkelin alkuperäisten tekijänoikeuksien haltijan ystävällisellä luvalla.

Lisenssi: CC BY



7 OSALLISTAVA TOIMINTAOTE HYVINVOINNIN EDISTÄMISTYÖSSÄ

Henna Nurmi, Antti Syväjärvi & Jaana Leinonen

Artikkelimme painottuu keskusteluun kuntalaisten osallisuuden vahvistamisesta kuntien hyvinvointijohtamisessa. Vaikka osallisuuskeskustelua on eri yhteyksissä käyty paljon ja vaikka se on vuosien ajan ollut tutkimuksellisen mielenkiinnon kohteena, eri tutkimuksissa osoitetut osallisuusikäntöjen haasteet osoittavat keskustelun ja tutkimuksen tarpeen edelleen. Pyrkimyksenämme kirjoituksessamme on nostaa esiin kuntalaisosallisuuden merkitys ja mahdollisuudet hyvinvointijohtamisen kontekstissa osana terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä. Tarkastelemme mitä osallisuus osana hyvinvointijohtamista merkitsee sekä pohdimme sen vahvistamisen keinoja ja edellytyksiä kumppanuusperustaiselle hyvinvoinnin johtamiselle.

7.1 JOHDANTO

Käynnissä oleva sote- ja maakuntauudistus muuttaa merkittävästi kuntien tehtäväkenttää. Sosiaali- ja terveyspalvelujen siirtyessä maakuntien vastuulle kuntien tehtävät saavat uudenlaisia painotuksia, joista yhtenä merkittävimpana ja laaja-alaisimpana on terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen. Tähän tehtävään voidaan katsoa sisältyvän laaja-alaisesti toiminta, joka lisää kuntalaisten terveyttä, hyvinvointia ja osallisuutta, vähentää terveyteen ja hyvinvointiin liittyvää eriarvoisuutta sekä esimerkiksi ehkäisee syrjäytymistä. Kunnilla on siis erityinen vastuu ja velvoite huolehtia siitä, yhteistyössä maakuntien kanssa, että kuntalaiset voivat hyvin eikä hyvinvointiin liittyviä epäkohtia esiintyisi. Velvoite on myös kirjattu lainsäädäntöön (Terveydenhuoltolaki 1326/2010), jonka mukaan kuntien tulee seurata väestönsä hyvinvoinnin tilaa, tunnistaa terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä haasteita, määrittää hyvinvoinnin edistämisen strategiset tavoitteet ja tavoitteita tukevat toimenpiteet sekä edistämisen vastuutahot. Kyse on suunnitelmallisesta vaikuttamisesta ja pitkäjänteisestä työstä kaikkiin hyvinvoinnin osa-alueisiin ja terveyden edellytyksiin, fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä sekä elintavoista ja sosiaalisen toiminnan mahdollisuuksista elinoloihin ja elinympäristöön sekä palvelujen toimivuuteen ja saatavuuteen. (Tukia ym. 2011.)

Terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen tulisi rakentua osaksi kunnan kokonaisjohtamista niin strategisesti, operatiivisesti kuin poikkihallinnollisesti. Edistämisen keskiössä on hyvinvointijohtaminen, jonka määritämme terveyden ja

hyvinvoinnin edistämiseen kiinnittyvien toimintatapojen, rakenteiden ja prosessien kehittämiseksi ja toteuttamiseksi. Kyse ei ole niinkään yksittäisten toimijoiden tai tietyn toimialan profессиoperustaisesta tehtävästä saatikka velvoitteesta. Niiden sijaan erittäin tärkeä perusta hyvinvointijohtamisessa on yhteistyö kunnan eri toimialojen kesken sekä kumppanuudet kolmannen sektorin toimijoiden, yksityisen sektorin organisaatioiden sekä toisten julkisyhteisöjen kanssa (Hoeijmakers ym. 2007; Larsen ym. 2014; Rantala ym. 2014;). Tällöin on vaatimus monitoimijuudesta ja moniäänisyydestä, jossa kuntalaisia ja kuntalaisten osallisuutta ei sovi jättää huomiotta. Toimijalähtöisesti ja osallistamalla kuntalaiset tuottavat tärkeää kokemustietoa hyvinvointijohtamisen perustaksi (vrt. Vakkala & Syväjärvi 2012). Lisäksi kuntalaisten osallistumisen tukeminen ja avoin keskustelu lisäävät yleistä kiinnostusta hyvinvointia kohtaan, vahvistavat yhteistä ymmärrystä hyvinvointiin liittyvistä ilmiöistä, toimijoiden keskinäistä luottamusta, kuntalaisten keskuudessa aitoa voimaantumisen tunnetta suhteessa omiin hyvinvoinnin vaikutusmahdollisuuksiin sekä keskinäistä yhteisöllisyyttä. Hyvinvointijohtamisen näkökulmasta laajan osallisuuden ja vahvan, kumppanuusperustaisen yhteistyön aikaansaaminen edellyttää yhteistyötä mahdollistavia rakenteita, sitoutuneisuutta edistäviä prosesseja, toimijoiden motivointia, hyviä esimerkkejä sekä lopulta myös kokemuksia onnistumisista. Kyse on myös jokaisen toimijan kyvystä ja adaptiivisuudesta osallistua ja tuottaa yhdessä hyvinvointia koko yhteisölle. (de Montigny ym. 2017.)

Vaikka kuntien kiinnostuneisuus hyvinvoinnin edistämiseen on lisääntynyt (mm. Majoinen & Antila 2018; TEA-viisari 2017), eivät edistämisen ja osallisuuden käytännöt täysin edellä esitellyn kaltaisesti vielä toteudu. Suomen kunnat ovat jakautuneet hyvinvoinnin edistämisen osalta vahvoihin, edistyneisiin kuntiin sekä kuntiin jotka ottavat vasta ensimmäisiä askeleitaan (ks. myös Jansson & Tillgren 2010). Poliittisten toimijoiden sekä viranhaltijajohdon suhtautumisesta riippuu pitkälti se, miten hyvinvoinnin edistäminen on strategisesti ja rakenteellisesti asemoitu, taloudellisesti resursoitu ja millaisin panostuksin työtä tehdään. Niin kansainvälinen kuin kotimainenkin tutkimus on osoittanut erityisesti poikkihallinnollisen yhteistyön tuottavan haasteita hyvinvoinnin edistämässä, mikä johtuu muun muassa hyvinvointijohtamisen heikosta asemoinnista ja siitä johtuvasta koordinaation puutteesta sekä vastuisiin liittyvistä epäselvyyksistä. Haasteena on myös pitkäjänteisyyden puute, yhteisen hyvinvointikäsityksen puuttuminen sekä hyvinvoinnin edistämisen terveystavoitteisuus kokonaisvaltaisen, holistisen hyvinvoinnin edistämisen orientaation sijaan. (Jansson & Tillgren 2010; Larsen ym. 2014; Bots ym. 2016; Söderberg & Wikström 2016.)

Toisaalta myöskään kuntalaisten osallisuutta ei vielä riittävästi hyvinvointijohtamisessa hyödynnetä johtuen muun muassa organisatorisista ja toimintakulttuurisista tekijöistä. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet hallinnon toimijoiden kriittisen suhtautumisen (Cassio & Magno 2011) sekä ylipäätään vahvan professionaalisuuden esteinä kehittyneelle johtamiskompetenssille ja osallisuuden

vahvistamiselle (Syväjärvi & Stenvall 2003; Pestoff & Brandsen 2010). Hyvinvointijohtamisessa vahva professionaalisuus näkyy esimerkiksi kuntalaisten näkökulman puuttumisena laajojen hyvinvointistrategioiden laadintaprosesseista. Esimerkkejä on myös kuntalaisten osallisuuden hyödyntämisen hiipumisesta hyvin käynnistyneiden kokeilujen jälkeen (Larsen ym. 2014). Hyvinvoinnin edistämässä on usein myös tyypillistä, että suoran kuntalaisosallistumisen sijaan se kanavoituu lähinnä yksittäisten järjestöjen osallistamisen kautta. Toisaalta kyse ei välttämättä ole osallisuuden tai kompetenssien arvostamisen puutteesta tai vähättelystä, vaan ennemminkin käytettävissä olevien resurssien vähydestä tai puutteellisista keinoista tukea kuntalaisten mukanaoloa ja kuntalaisten kokemustiedon keruuta. Taustalla on myös tietämättömyyttä ja kokemuksen puutetta esimerkiksi sen suhteen, millaisilla areenoilla kuntalaisten osallisuutta voitaisiin toimivimmin ja monipuolisimmin toteuttaa.

Kaiken kaikkiaan viimeaikaiset käänneet julkishallinnossa korostavat, kuinka nyt ja tulevaisuudessa terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen tarvitaan muun muassa uusia palvelukeskeisiä strategisia käytäntöjä, julkista ja sosiaalista markkinointia, osallisuutta ja deliberatiivista demokratiaa (mm. Raisio ym. 2012; French & Gordon 2015). Esimerkiksi sosiaalinen markkinointi oli alkujaan strateginen lähestymistapa sosiaalisen muutoksen aikaansaamiseksi ja se rakentui markkinointiteorian tai hallinnan ääreltä (mm. Kotler & Zaltman 1971). Nadina Lucan ja työryhmän (2016) mukaan painotukset tässä ajassa ovat korostaneet enemmän kulloisenkin sidosryhmän jäseniä muutokseen tai yhteistoiminnallisuuteen palveluissa. Edelleen Ingrid Mur-Veeman kollegoineen (2008) vertailivat kuuden maan tilannetta ja kävi ilmi, että sosiaali- ja terveydenhuolto kohtaa eri maissa täsmälleen samankaltaisia ongelmia, ja on tarvetta eri alojen integraatiolle. Tässä yhteydessä on ilmeistä, että perinteisempien osallistumiskanavien tueksi on tarve kehittää sellaisia muotoja kuntalaisten osallistumisen vahvistamiseksi, jotka saavuttavat eri väestöryhmät mahdollisimman monipuolisesti.

7.2 KUNTALAISTEN OSALLISUUDEN MERKITYKSET HALLINNOLE

Kuntalaisten osallisuutta koskevien ajattelutapojen muutosta osoittaa uuden julkisen hallinnan keskustelut, joissa kuntalainen näyttäytyy passiivisen roolin sijaan aktiivisena verkostoissa toimijana, samalla kun kunnan rooli määrittyy kumppanuuksien ohjaajaksi. 2010-luvun teoreettisissa keskusteluissa korostuukin kuntalaisten osallisuus kuntien toiminnoissa ja kuntapalveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä. (mm. Sicilia ym. 2016; Jäppinen 2017.) Kuntalaisten osallisuus tarkoittaa heidän mahdollisuutta vaikuttaa omaa palvelua koskevaan päätöksentekoon (Jäppinen 2011), mutta sitä on myös määritetty laajemmasta näkökulmasta, jolloin se tarkoittaa kokemusta kuntayhteisöön kuulumisesta, vastuunottoa omasta lähiympäristöstä ja osallistumista yhteisistä asioista

päättämiseen (Ollila & Kujala 2013). Kuntalaiset voivat osallistua kuntien palveluiden ja toimintojen suunnitteluun, kehittämiseen, tuottamiseen ja arviointiin yhdessä muiden toimijoiden kanssa (Pestoff & Brandsen 2010; Sicilia ym. 2016). Hallinnon tehtävänä ja roolina on olla kuntalaisten osallisuuden mahdollistaja luomalla yhteistyön rakenteet sekä ylipäättään edellytykset sellaiselle toimivalle kumppanuusperustaiselle osallisuudelle, jossa kuntalaiset ovat mukana tasa-arvoisina toimijoina.

Osallisuuden tarkoituksena on muun muassa lisätä kuntalaisten kiinnostusta kunnan asioita kohtaan sekä vahvistaa luottamusta kunnalliseen toimintaan ja päätöksentekoon. Toisten näkökulmien mukaan kunnat osallistavat kuntalaisia kuntien tuottavuuden edistämiseksi tai tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi (Liao & Schachter 2018) sekä kuntalaisten tarpeita vastaavien laadukkaiden kuntapalveluiden kehittämiseksi. Laajemmalti kyse on kuntapalveluiden vaikuttavuuden vahvistamisesta. Kuntalaiset voivat tukea kuntaa osallistumalla ilkeiden ongelmien ratkaisemiseen tai sektorirajat ylittäviin kysymyksiin, mihin myös hyvinvointi moniulotteisena ilmiönä lukeutuu (Fung 2015). Tiedon näkökulmasta osallisuus konkretisoituu kuntalaisten, kuntien henkilöstön ja päätöksentekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa tuotettuna tietona, jota hyödynnetään päätöksenteossa ja palveluiden kehittämisessä. Tämä edellyttää tiedon näkemistä ja arvottamista monialaisesti ja moniäänisesti tuotettuna sekä kaikkien toimijoiden tiedon ymmärtämistä yhteismitallisena ja tasavertaisena. (Ollila & Kujala 2013; Helavirta 2014.) Tiedon tuottamisen näkökulman ohella kuntalaisten osallisuus voi näyttäytyä aktiivisena toimijuutena, jossa kuntalainen osallistuu esimerkiksi asuinalueensa tai lähiympäristönsä toimintojen tuottamiseen ja kehittämiseen. Toimijuuteen pohjautuva osallisuus voi toteutua myös kuntalaisten kollektiivisena, kansalaisjärjestöjen tai seurakunnan kautta välittyvänä ja vaikuttavana toimintana.

Kuntalaisten osallisuuden toteutuksessa ja käytännöissä kunnilla on lukuisia mahdollisuuksia. Toisaalta kuntien käyttämät keinot ovat vielä melko tavanomaisia, eivätkä ne vaikuta päätöksentekoon tai palveluiden kehittämiseen riittävästi. Lisäksi kuntien haasteena näyttäisi olevan saavuttaa tasavertainen osallisuus, jossa kaikilla kuntalaisilla olisi yhdenvertaiset mahdollisuudet toimia. Tällä hetkellä osallisuus näyttäytyy tiettyjen ryhmien aktiivisena osallistumisena samaan aikaan kun osa kuntalaisista tai väestöryhmistä jää näiden mahdollisuuksien ulkopuolelle. Kuntalaisten yksilölliset tekijät kuten sosiaalinen asema sekä ylipäättään tiedot ja taidot määrittävät kuntalaisten halua ja kykyä osallistua. Kyvyt osallistua, tunne yhteisvastuullisuudesta, kuntaan samaistumisesta ja yhteisöllisyydestä sekä aiemmat positiiviset osallisuuskokemukset määrittävät sitä, missä määrin kuntalaiset ovat valmiita toimimaan. Kuntalaiset eivät ole motivoituneita osallistumaan, jos heillä on kokemus näennäisesti toteutetusta toimijuudesta, jossa kuntalaisten näkemyksillä ei ole ollut todellista vaikutusta. Toisaalta kuntalaiset eivät voi osallistua, elleivät he edes tiedä omista osallistumis- ja

vaikutusmahdollisuuksistaan. (Voorberg ym. 2015.) Kuntalaisten ja kunnan yhteistyön esteeksi voikin muodostua tilanne, jossa kuntalaiset eivät tiedä mahdollisuuksistaan samaan aikaan kun kunnissa pohditaan osallistumisen vähyyttä sekä sitä, miten kuntalaisia saadaan osallistumaan.

Tiedon näkökulmasta yhteistyön esteinä voivat olla esimerkiksi tiedonkulun ongelmat, toisten toimijoiden näkemysten ymmärryksen puute sekä yhteisen näkemyksen puuttuminen siitä, mitä osallisuudella tavoitellaan. Kuntalaisten mukanaolon esteenä voivat olla myös toimintakulttuurista johtuvat tekijät. Toimivan ja kattavan osallisuuden toimintakulttuurin rakentumisen keskeisenä tekijänä on koko organisaation läpileikkaava tahtotila tukea kuntalaisten toimijuutta kunnassa (de Montigny ym. 2017). Jos esimerkiksi poliittinen ja viranhaltijajohto mieltävät kuntalaisten osallisuuden vain kustannuksia kasvattavaksi tai byrokraatiaa lisääväksi tekijäksi, toimijuutta vahvistavia käytäntöjä ei lähdetä tukemaan. Sen sijaan kiinnostusta osallistamiseen tukevat toisten kuntien onnistuneet osallisuuden edistämisen kokeilut. (Liao & Schachter 2018.) Sanna Tuurnaksen (2017) mukaan haasteena on, että perinteisen asiantuntijaroolin muutos kohti kuntalaisten osallistamista on iso toimintakulttuurin muutos, joka vaatii aikaa toteutuakseen. Vaaditaan kokonaan uudenlaisen työtavan omaksumista, jossa yhteistyön eri osapuolet osallistuvat tasavertaisina toimijoina. Lähtökohtana on, että kunnissa tuetaan sekä kuntalaisten että henkilöstön halukkuutta tehdä yhteistyötä sekä edistetään yhteisen ymmärryksen rakentumista eri sektoreita yhdistävissä kysymyksissä.

Kuntalaisten osallisuus edellyttää monipuolisia ja vuorovaikutteisia tiloja ja mahdollisuuksia, joissa eri toimijat voivat kohdata ja käydä vuoropuhelua (Fung 2015; Sicilia ym. 2016). Kuntalaiset kaipaavat erityisesti spontaaneja mahdollisuuksia, jotka eivät ole liian ”virallisia” tai strukturoituja. Mahdollisuus osallistua arjen ympäristöissä, kuten kirjastoissa ja kauppakeskuksissa, rohkaisee kuntalaisia osallistumaan tehden sen helpoksi ja vaivattomaksi. Arjen osallistuminen, jossa hallinnon toimijat jalkautuvat kuntalaisten arkeen, mahdollistaa osallisuuden hyödyntämisen mahdollisimman suurella volyyymilla sekä luo edellytykset voimaantumisen kokemuksille. (Majoinen & Antila 2017.) Sosiaalinen media voi osaltaan edistää osallisuuden tilojen monipuolistumista, mutta se ei poissulje tarvetta kasvokkaisissa kohtaamisissa tapahtuvalle vuorovaikutukselle.

Johtamiselta edellytetään puitteiden mahdollistamista esimerkiksi resurssien kohdentamisella osallisuutta ja yhteistyötä tukeviksi. Lisäksi johdon tulee varmistaa tasavertainen moniäänisyys sekä tukea mahdollisuuksia kuntalaisten voimaantumisen kokemuksille. (mm. Bots ym. 2016.) Johtamisella on tärkeä rooli yhteistyötä tukevien rakenteiden ja prosessien muodostamisessa ja ylläpitämisessä. Osallisuuden toimintakulttuurin rakentaminen edellyttää tarkoituksenmukaisia toimintamalleja (de Montigny ym. 2017; Liao & Schachter 2018). Osallisuutta edistää sellainen johtamisrakenne, joka mahdollistaa kuntalaisten toimijuuden esimerkiksi

eri ammattien tai sektoreiden välisessä yhteistyössä (Syväjärvi & Stenvall 2003; Uhl-Bien ym. 2007). Rakenteiden ja käytäntöjen tulee olla myös sellaisia, jotka mahdollistavat kuntalaislähtöisen tiedon kulkemisen joustavasti päätöksentekoon sekä strategisen tason työhön. Tämä tarkoittaa, että johtamisrakenteiden tulee tukea vertikaalista yhteistyötä.

Kuntalaisten osallisuus mahdollistaa heille lähiyhteisössä toimimisen, mukanaolon kuntien päätöksenteossa sekä palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä. Kunnat mahdollistavat kuntalaisille voimaantumisen kokemuksen ja sellaisen aktiivisen roolin ja toimijuuden ottamisen, jossa kuntalainen ottaa osaa yhteisönsä rakentamiseen ja kehittämiseen. Osallisuuden tavoitetilana on, että kuntalaisilla on tasavertaiset mahdollisuudet kertoa näkemyksiä ja toimia yhdessä yhteistyössä eri sektoreiden toimijoiden kanssa, mutta tässä kunnilla on vielä kehitettävää. Osallisuuden mahdollisuutena on tukea kuntia kehittämään palveluista tuottavia, vaikuttavia ja kuntalaisten tarpeita vastaavia. Kuntalaiset voivat myös edistää osallisuutta ja yhteisöllisyyden kokemusta lähiyhteisössä. Edellytyksenä on sellaisten organisaatorakenteiden, toimintamallien, puitteiden ja toimintakulttuurin kehittäminen, jotka tukevat kuntalaisten halukkuutta ja mahdollisuuksia toimia sekä heidän kokemustietonsa välittymistä kuntien päätöksenteon ja palveluiden kehittämisen tueksi.

7.3 KUNTALAISTEN OSALLISUUS HYVINVOINTIJOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Sote-uudistuksen yhteydessä kuntien hyvinvoinnin edistämistehtävään on tullut tavoitteellinen ote, mihin sisältyy pyrkimys osallistaa kuntalaisia mukaan terveyden ja yhteisen sosiaalisen hyvinvoinnin tuottamiseen. Hyvinvointijohtamisen näkökulmasta kuntalaisten osallisuudella voi nähdä olevan molemminpuolisia mahdollisuuksia sekä kunnille että kuntalaisille. Esimerkiksi sellaiset kompleksiset hyvinvointiin liittyvät haasteet kuten koulukiusaaminen tai pitkäaikaistyöttömyys aiheuttavat tarvetta etsiä ratkaisuja monialaisessa yhteistyössä yhdessä kuntalaisten kanssa (Fung 2015; Majoinen & Antila 2018). Näin ollen osallisuus merkitsee kuntalaisten osallisuutta ilkeiden ongelmien ratkaisijoina ja samalla hyvinvoinnin rakentajina, toimijuuden jo itsessään edistäessä hyvinvointia (Paahtama 2016).

Näemme osallisuuden merkittävänä voimavarana hyvinvointijohtamisessa. Kuntalaiset kokevat osallisuuden myötä hyvinvointinsa paremmaksi, kun vuorovaikutus hyvinvointipalveluiden tuottajien, järjestäjien ja päätöksentekijöiden kanssa toimii. Osallisuus tukee kuntalaisten tunnetta voimaantumisesta sekä kyvystä vaikuttaa omaan ja lähipiiriin hyvinvointiin tai sosiaalisen ympäristön kysymyksiin. Yhteistyö lisää tunnetta luottamuksesta suhteessa kuntiin ja sosiaaliseen toimintaympäristöön (de Montigny ym. 2017). Kuntalaisten ja muiden toimijoiden yhteinen tekeminen voi synnyttää keskinäistä koheesiota, joka jo

itsessään toimii esimerkiksi syrjäytymistä ehkäisevänä tekijänä (Majoinen & Antila 2017). Näissä yhteyksissä korostuu sosiaalinen markkinointi, joka voi olla todella potentiaalinen stimuloimaan palveluita tarvitsevien ihmisten käyttäytymistä ja yhtä lailla palveluista vastaavien organisaatioiden ja ammattilaisten toimintaa (mm. Peattie ym. 2012). Sosiaalinen markkinointi haastaa asianosaiset perustelevaan näkökantansa ja huomioimaan toiset vastaavat, jolloin konsensushakuisuus tai ”käyttäytyminen” kokonaisuuden parhaaksi painottuvat hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä.

Kuntien hyvinvointipalveluiden kehittämisen näkökulmasta kuntalaisten osallisuus voi myös auttaa vähentämään palveluiden kustannuksia, kun heidän tarpeista lähtevällä palvelutarjonnalla arjen hyvinvointiin liittyvät haasteet voidaan huomioda ajoissa, mikä vähentää kalliiden erityispalveluiden käyttöä. Esimerkiksi lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelmassa on huomattu tarve kehittää hyvinvointipalveluja ennaltaehkäisevään suuntaan ja kuntalaisten tarpeita vastaaviksi (Aula ym. 2016). Näin ollen kunnat tähtäävät hyvinvointipalvelujen tarkoituksenmukaisuuden ja vaikuttavuuden edistämiseen, minkä lisäksi ennaltaehkäisevään työhön panostaminen perustelee tarvetta osallistaa hyvinvoinnin edistämistyöhön laajan joukon toimijoita (Kattilakoski & Halonen 2018), mukaan luettuna esimerkiksi koulut ja varhaiskasvatus, kansalaisjärjestöt ja kuntalaiset. Lähtökohtana onkin tunnistaa hyvinvoinnin edistämistyö sektoreiden välisenä hyvinvointityönä, jossa myös kuntalaiset tasavertaisina toimijoina ovat mukana. Tästä näkökulmasta hyvinvoinnin edistäminen edellyttää vastuunottoa niin kunnalta kuin muilta toimijoilta. (Majoinen & Antila 2018; Paahtama 2016.) Kuntalaisen näkökulmasta edellytyksenä on halu osallistua hyvinvoinnin edistämistyöhön ja olla kehittämässä hallintoa, jolloin kuntalaiset kokevat yhteistyössä mukanaolon kansalaisvelvollisuutenaan (Voorberg ym. 2015).

Yksi tärkeä lähtökohta osallisuudella on, että kuntalaiset voivat jakaa ja työstää kokemustietoaan yhdessä muiden toimijoiden kanssa monialaisessa hyvinvointia tukevassa yhteistyössä. Perinteisesti hyvinvoinnin edistäminen on nojannut vahvasti määrälliseen indikaattoritietoon tai asiantuntijatietoon, jolloin kuntalaisten kokemukset ovat jääneet hyvinvointitiedon tuottamisen ulkopuolelle. Vaikka esimerkiksi indikaattoritietoa on saatavilla paljon, ongelmaksi on muodostunut sen hajanainen sijainti sekä se, ettei tieto muodosta riittävän kattavaa, ajantasaista ja yksityiskohtaista perustaa hyvinvointijohtamiselle. Kuntalaisia osallistavassa monialaisessa yhteistyössä tuotetun kokemustiedon tarkoituksena onkin tehdä hyvinvointia koskevasta tietoperustasta aiempaa moninäkökulmaisempaa (mm. Helavirta 2014) ja siten luotettavampaa. Yhteistä kokemustietoa tuottamalla kunnissa voidaan muodostaa kattava ja moniulotteinen kuva hyvinvoinnin tilasta ja siihen liittyvistä tukitoimista sekä painopistealueista pitkäjänteisen hyvinvoinnin edistämistyön tueksi. Kuntalaisten kokemustietoa on mahdollista hyödyntää niin yksittäisen kuntalaisen asiassa ja hyvinvointipalveluiden kehittämisessä kuin myös kunnallisen hyvinvointistrategian laadinnassa. Olennaista on varmistaa, että

kuntalaisten tuottamaa hyvinvointitietoa kootaan systemaattisesti, sitä yhdistetään, analysoidaan, jaetaan ja myös aktiivisesti hyödynnetään hyvinvointijohtamisen tukena. Parhaimmillaan kuntalaisten tuottama kokemustieto auttaa tunnistamaan hyvinvointiin liittyviä ajankohtaisia haasteita, jolloin tiedon pohjalta voidaan nopeastikin ryhtyä toimenpiteisiin haasteiden ratkaisemiseksi sekä laajemmin vaikuttavien hyvinvointipalveluiden kehittämiseksi.

Kuntalaisten osallisuus hyvinvoinnin edistämisessä voi näyttäytyä myös kollektiivisena toimijuutena (Sicilia ym. 2016), jossa kuntalaiset toimivat yhdessä lähiyhteisönsä, asuinalueen tai kaupunginosan hyvinvoinnin edistämiseksi. Osallisuus voi olla konkreettisimmillaan hyvin arkisia asioita, kuten naapurista tai lähimmäisestä huolehtimista ja auttamista. Kuntalaisten mukanaolo lähiyhteisöjen toimintojen tuottamisessa ja kehittämisessä voi laajentaa myös muiden kuntalaisten kiinnostusta ja kokemusta osallisuudesta sekä hyvinvoinnista. Esimerkiksi osallistuminen lähiympäristön harrastusmahdollisuuksien tuottamiseen kansalaisjärjestöjen tai seurakunnan kautta tukee myös muiden kuntalaisten mahdollisuuksia osallistua. Tällä tavalla voidaan edistää lähiyhteisön yhtenäisyyttä, mikä auttaa ehkäisemään ilkeitä ongelmia (Fung 2015; Majoinen & Antila 2018). Onnistuessaan osallisuus tuottaa voimaantumisen kokemuksen suhteessa kuntalaiseen itseensä tai laajempaan hyvinvointiin tai yhteisöön. Voimaantumisen kokemus puolestaan luo luottamusta suhteessa hallintoon ja toimintaympäristöön (de Montigny ym. 2017), mikä taas palautuu aktiivisempänä toimijuutena. Siten osallisuudella on mahdollisuus toimia positiivisena kierteenä tuottaen hyvinvointia kuntalaisille. Positiivisten kokeilujen myötä yhteisvastuullisuus hyvinvoinnin edistämisestä laajenee ja tasavertaistuu, kun kunnissa huomataan kuntalaisten mukanaolon merkitys hyvinvoinnin edistämistyölle. Tavoitetilana on tasavertainen kumppanuus yhteisen hyvinvoinnin tuottamisessa.

Kunnan hyvinvointijohtamisen tärkeänä tehtävänä on tukea ja kanavoida kuntalaisten osallisuutta hyvinvoinnin edistämiseen erilaisista näkökulmista käsin. Tärkeimpänä lähtökohtana on nostaa kuntalaisten osallisuus kunnan strategiseksi lähtökohdaksi, jolloin kuntalaisten osallisuus hyvinvoinnin edistämisessä voidaan muodostaa yhteisesti hyväksytyksi periaatteeksi. Toisena tärkeänä seikkana korostuu sektoreiden välistä hyvinvointityötä edistävä johtamisote, mikä tarkoittaa kollektiivista, yhteistyön toimivuutta tukevaa hyvinvointijohtamista (mm. Ollila & Kujala 2013; Majoinen & Antila 2018; Kattilakoski & Halonen 2018). Sektoreiden välistä yhteistyötä tukeva hyvinvointijohtamisen ote tarkoittaa sellaisten organisatoristen rakenteiden luomista ja ylläpitämistä, joissa tiedonkulku, vuorovaikutus ja yhteistyö eri alojen välillä mahdollistuu luontevana, ja jotka mahdollistavat myös laajan sidosryhmäyhteistyön sekä kuntalaisosallisuuden (Uhl-Bien ym. 2007; Kattilakoski & Halonen 2018). Tällöin johtamisella tulisi tukea sellaisia toimintaprosesseja (Liao & Schachter 2018) ja resursointia, jossa sektoreiden välinen hyvinvointityö on keskiössä. Eri toimialat eivät kilpaile resursseista, vaan resurssit ja osaaminen suunnataan yhteistä hyvinvoinnin edistämistyötä tukevasti. Ajoittain

tämä voi edellyttää esimerkiksi jaettua resurssien mittaamisen järjestelmää, jossa hyvinvoinnin edistäminen on keskiössä (Larsen ym. 2014; de Montigny ym. 2017). Johtajuuden näkökulmasta hyvinvointijohtamisessa korostuu muun muassa jaettu johtajuus ja laajemmat kompetenssit, joissa yhteisvastuullisuus, yhteistyö ja kuntalaisten osallisuus hyvinvoinnin edistämistyöhön ovat mahdollisia eri aloilla ja koko henkilöstön toimesta, erilaisin käytännöin ja soveltamistavoin (mm. Syväjärvi & Stenvall 2003; Majoinen & Antila 2018). Tavoitteena on luoda tilanne, jossa kuntalaisten rooli ja positio osallistujina olisi selkeä, ja jossa kuntalaiset voivat luottaa omiin mahdollisuuksiinsa vaikuttaa tasavertaisesti yhdessä muiden toimijoiden kanssa (Voorberg ym. 2015). Kuntalaisten osallisuutta tukevaa hyvinvointijohtamisen otetta voi tarkastella myös tiedolla johtamisen näkökulmasta.

Mitä kuntalaisten osallisuuden mahdollistaminen hyvinvointijohtamisessa edellyttää? Johtamisessa tulisi ensiksikin varmistaa kuntalaisen tasavertaiset mahdollisuudet osallistua yhteisen hyvinvointitietoperustan rakentamiseen ja jäsentämiseen. Toisaalta organisatorisesti tulee varmistaa, että tämä eri yhteyksissä kerätty hyvinvointitieto yhdistetään, jäsennetään ja jaetaan horisontaalisesti ja vertikaalisesti. (Majoinen & Antila 2018.) Johtamisella tulee myös tukea sellaisten mahdollisuuksien ja tilojen luomista, joissa kuntalaiset ja yhteistyön muut toimijat voivat työstää kokemustietoaan. Parhaimmillaan näitä yhteistyön mahdollisuuksia tarjotaan kuntalaisten arjen ympäristöissä kasvokkain kohtaamisissa tai verkossa kuten sosiaalisessa mediassa, väestöryhmästä riippuen (Bots ym. 2016). Keskeistä johtamisessa on tunnistaa, että hyvinvointia koskeva tieto on moninäkökulmaista, jolloin erilaiset taustat tuottavat kattavan tietoperustan hyvinvointityön tueksi.

Kuntalaisten osallisuus ja eri alojen yhteistyö edellyttävät johtamiselta sellaisen toimintakulttuurin luomista ja ylläpitämistä, jossa eri toimijoilla on tahtotila tehdä yhteistyötä ja osallistaa kuntalaisia hyvinvoinnin edistämiseen. Tällöin lähtökohtana on ymmärtää, että kuntalaisten osallisuuden tukeminen on kaikkien toimijoiden yhteinen velvollisuus (Majoinen & Antila 2017). Niin viranhaltija- kuin poliittisenkin johdon asenteet kuntalaisten osallistamiseen vaikuttaa paljon siihen, voivatko kuntalaiset olla mukana hyvinvoinnin edistämistyössä (Liao & Schachter 2018). Johtamisella voidaan tukea osallisuuden toimintakulttuurin rakentumista kannustamalla henkilöstöä tekemään keskinäistä sektoreiden välistä yhteistyötä sekä kannustamaan osallistamaan kuntalaisia. Myös johtajat, esimerkiksi kuntajohto, voivat toimia esimerkkinä tekemällä hyvinvoinnin edistämistyötä yhteistyössä kuntalaisten ja muiden toimijoiden kanssa.

Kuntalaisten osallisuuden merkitys tunnustetaan nykyisin kunnissa aiempaa paremmin, mutta kuten olemme todenneet, haasteena on ollut resurssien, edellytysten tai jopa rohkeuden puute lähteä hyödyntämään kuntalaisten mukanaolon mahdollisuuksia hyvinvointijohtamisessa. Kriittisenä tekijänä tulee pohtia, tunnustetaanko johtamisen roolia kuntalaisten osallisuuden edistämisessä vielä riittävästi, ja ovatko johtajat valmiita omaksumaan tämän työtavan. Varsin usein kuntalaisten tasavertaisen osallisuuden arvostaminen näkyy kuntien arvoissa.

Hyvinvoinnin edistämistyön näkökulmasta kuntalaisten osallisuudella ja hyvinvointijohtamisella on molemminpuolinen merkitys, jolloin molempien menestyksellä toteutuminen edellyttää toinen toistaan. Kuntalaisten osallisuus vaikuttaa hyvinvoinnin edistämistyöhön siten, että se mahdollistaa kuntalaisten voimaantumisen, hyvinvointikokemuksen ja yhteisen sosiaalisen pääoman rakentumisen, mutta kuitenkin hyvinvointijohtamisella luodaan kuntalaisten osallisuutta ja yhteistyötä tukevat rakenteet, puitteet ja toimintakulttuuri. Lähtökohdaksi on nähdä hyvinvoinnin edistäminen eri aloja yhdistävänä hyvinvointityönä sekä strategisena toimintana, jossa eri osapuolilla on vastuunsa tukea kuntalaisten toimijuutta, hyödyntää heidän asiantuntijuutta ja tietoperustaa. Monessa kunnassa osallisuuden edistämisen konkreettisia toimenpiteitä vasta harjoitellaan. Tässä yhteydessä on tärkeää tunnistaa, kohtaavatko kuntalaiset ja kuntien toimijat sekä yhteistyöhön osallistuvat tarpeeksi vai jäävätkö kuntien toimijat kuntalaisten tai yhteistyön muiden toimijoiden näkökulmasta tavoittamattomiksi. On tärkeää varmistaa, että on tarpeeksi mahdollisuuksia, joissa kuntalaiset ja kunnan toimijat voivat tuottaa tasavertaisesti yhteistä tietoperustaa ja sosiaalista pääomaa hyvinvoinnin edistämistyön tueksi.

7.4 LOPUKSI

Olemme käsitelleet kuntalaisten osallisuutta hyvinvoinnin edistämistyössä sekä sen antia hyvinvointijohtamiselle. Olemme halunneet tuoda esille osallisuuden tärkeää merkitystä ja sen tuottamista mahdollisuuksista kuntalaisten hyvinvoinnille, hyvinvointijohtamiselle sekä hyvinvointipalveluiden kehittämiseksi. Sen mahdollisuutena on luoda voimaantumista ja kuntayhteisön koheesiota, sekä auttaa kuntia ratkaisemaan haasteita ja kehittämään kuntien toiminnan ja hyvinvointipalveluiden tuottavuutta, tarveperustaisuutta ja vaikuttavuutta (Fung 2015; Liao & Schachter 2018). Osallisuuden antina hyvinvoinnin johtamiselle on, että kuntalaiset ja kuntien toimijat voivat olla rakentamassa yhdessä kunnan yhteistä sosiaalista pääomaa ja vaikuttavia hyvinvointipalveluja. Hyvinvointijohtamisen vaikuttavuus syntyy kuntalaisten toimijuuden kautta, jolloin osallistava toimintaote tukee hyvinvoinnin edistämistyön vaikuttavuutta. Terveiden ja hyvinvoinnin edistämiseksi ja tuotannossa tulee kenties liittoutua ja luoda kumppanuussuhteita eri toimijoiden kanssa ja toisaalta osata markkinoida itseään toimijana sekä muuttaa sidosryhmien ja "toisten" toimintaa (mm. French & Gordon 2015; Syväjärvi & Pietiläinen 2016).

Kunnissa on vielä kehitettävää erityisesti kuntalaisten tasavertaisen osallisuuden mahdollistamisessa. On luotava mahdollisuuksia, jotka tarjoavat tasavertaiset edellytykset kaikkien väestöryhmien mukanaololle, erityisesti niiden, jotka ovat jostain syystä jääneet osallistumisen marginaaleihin. On tärkeää pohtia, miten luodaan sellaiset puitteet (Fung 2015; Sicilia ym. 2016), joissa kaikki kuntalaiset

voivat saada mahdollisuuden olla mukana tavallaan kuntien hyvinvoinnin edistämistyössä. Osallisuuden edistämistä tulee suunnata erityisesti haavoittuvammassa asemassa olevien ryhmien toimijuuden mahdollisuuksien edistämiseen siten, että heidän kykyään olla mukana tuetaan, koska heidän kokemustietonsa on erityisen tärkeää moniäänisen hyvinvointitiedon tuottamisessa ja vaikuttavien hyvinvointipalveluiden kehittämisessä. Hyvinvoinnin edistämistyön ei tulisi olla hyvinvoinnin mahdollistamista hyvinvoiville, vaan pikemminkin sen tulisi mahdollistaa haavoittuvammassa asemassa olevien äänen tulemisen kuulluksi. Tämä edistää hyvinvointiin liittyvän eriarvoisuuden vähenemistä. On tärkeä pohtia, miten erityisryhmät saadaan osallistumaan ja hyvinvoiviksi, ja millaisia hyvinvoinnin edistämisen toimia esimerkiksi syrjäytyneet, vanhukset tai pitkäaikaistyöttömät kaipaavat. Hyvinvointijohtamisen lähtökohtana onkin edistää kaikkien kuntalaisten hyvinvointia.

Tiedon näkökulmasta kaikkia kuntalaisia, henkilöstöä ja hyvinvointijohtajia tarvitaan yhteisille tiloille määrittämään, mitä hyvinvointi on ja mitkä tekijät sitä edistävät. Hyvinvoinnin määrittely ja sitä edistävät tekijät eivät saisi jäädä vain yhden sektorin, profession tai väestöryhmän määriteltäviksi (Helavirta 2014), vaan edellytetään yhteisen hyvinvointikäsitteen rakentamista sekä yhteisesti jaettua näkemystä siitä, mitä terveyden ja hyvinvoinnin edistämällä tarkoitetaan ja mitä sillä tavoitellaan. Yksipuolisesti tuotetut viralliset hyvinvoinnin määritelmät saattavat ohjata ajattelemaan hyvinvointia liiankin monimutkaisesti, kun se kuntalaisille voi olla hyvin yksinkertaisiakin arkisia asioita, kuten vaikka mahdollisuutta harrastaa haluamiaan mielekkäitä harrastuksia. Eri toimijoiden erilaisia näkemyksiä hyvinvoinnista ja sitä edistävästä tekijöistä tulisikin kunnioittaa samalla kun luodaan yhdessä ratkaisuja hyvinvointia edistävälle työlle. Tällöin on kyseenalaistettava ajattelutapa esimerkiksi hallintolähtöisestä hyvinvointikäsitteestä, jossa hyvinvoinnin määrittäminen on hallinnon edustajien etuoikeus, ja päästävä kohti yhteistä ymmärrystä hyvinvoinnista ja sitä edistävästä toimenpiteistä. Kuntalaisen ääni on tässäkin erittäin tärkeä.

Lähtökohtaisesti kenties voisi ajatella, että kaikilla väestöryhmillä on tietoa siitä mitä hyvinvointi heille tarkoittaa. Yhteistyössä tulee antaa mahdollisuus näiden näkemysten ilmaisemiselle ja kunnioittaa näitä näkemyksiä hyvinvoinnista. On tärkeä, että yhteistä näkemystä hyvinvoinnista voidaan työstää tasavertaisesti yhteistyössä kuntalaisten ja kuntien henkilöstön näkökulmista siten että kaikkien näkemykset tulevat huomioitua. Osallistava hyvinvoinnin edistäminen on yhteisen ymmärryksen muodostamista hyvinvoinnista ja sen edistämisen tarpeista kunnassa. Tavoitteena voisi olla sellainen kunta, jossa kuntalaiset ja kunnan toimijat ovat kaikki yhteisvastuussa hyvinvoinnin edistämisestä. Vuokko Niiranen (2016) esimerkiksi on painottanut, kuinka uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet vaativat johtamiselta vastaavanlaista uudistumista sekä esimerkiksi substanssikompetenssin ja johtamiskompetenssin tasapainottelua.

Menestyksenkäs kuntalaisten osallisuuden edistämisen toimintaote edellyttää sellaista hyvinvointijohtamista, jolla tuetaan kaikkien kuntalaisten mahdollisuuksia olla aktiivisia toimijoita ja olla mukana hyvinvoinnin edistämässä. Lähtökohtina ovat osallisuuden määrittäminen strategiseksi tekijäksi sekä tunnistaa se henkilöstön ja hyvinvointijohtamisen tehtävänä. Hyvinvointijohtamisen tarkoituksena onkin luoda sellainen yhteistä sosiaalista pääomaa tuottava toimintakulttuuri, jossa kaikilla on mahdollisuus ja edellytykset osallistua hyvinvoinnin edistämiseen. Tämä edellyttää johtamiselta yhteistyötä tukevien rakenteiden, toimintamallien, puitteiden ja toimintakulttuurin muodostamista ja kehittämistä, joilla mahdollistuu hyvinvoinnista käytävä vuoropuhelu ja hyvinvoinnin edistäminen. On tärkeä kehittää yhteistyöstä luonteva ja pitkäjänteinen osa kuntien toimintaa. Osallisuuden näkökulmasta hyvinvointijohtamisen teemoista voi yhdistää kumppanuusperustaisen tai yhteistyön johtamisen, tiedolla johtamisen sekä arvojohtamisen, jotka kaikki tukevat yhteisen tiedon ja toimijuuden rakentumista kunnissa (esim. Ollila & Kujala 2013; Majoinen & Antila 2018; Kattilakoski & Halonen 2018). Hyvinvointijohtaminen näyttäytyykin monen eri johtamisteeman summana asettaen johtamiselle useita erilaisia kompetenssivaatimuksia (vrt. Niiranen 2016). Tärkeimpiä hyvinvointijohtamisen kompetensseja osallisuuden näkökulmasta ovat kyky tehdä yhteistyötä, kyky edistää yhteistyön tekemistä ja yhteistyön tahtotilaa kunnassa, sekä kyky tunnistaa ja hallita erilaisia tiedon lajeja ja niiden välittymistä päätöksentekoon ja hyvinvoinnin edistämistyöhön.

Kuntalaisten osallisuudella on monia mahdollisuuksia tukea hyvinvoinnin edistämistyötä. Kunnilta edellytetään toimia kuntalaisten osallisuuden edistämiseksi, mutta ovatko hyvinvointijohtajat sekä kuntien ylin johto edelleen valmiita ponnistelemaan sen edistämiseksi kunnissa? Vaikka henkilöstöllä on myös vaikutusta kuntalaisten osallistamiseen, hyvinvointijohtajien toimintatavat ovat kuitenkin keskeisessä yhteydessä siihen, miten kuntalaiset pääsevät mukaan hyvinvoinnin määrittämiseen ja sen edistämiseen. Kuntalaisten osallisuus ja hyvinvointijohtaminen ovat kytköksissä toisiinsa, jolloin onnistunut osallisuus edellyttää tukea hyvinvointijohtamiselta. Kuntalaisten osallisuus vie kohti vaikuttavaa päätöksentekoa, joten hyvinvointijohtaminen tarvitsee osallistavaa toimintatapaa.

LÄHTEET

- Aula, Maria, K., Juurikkala, Virva, Kalmari, Hanne, Kaukonen, Päivi, Lavikainen, Marjo & Pelkonen, Marjaana (2016). *Kärkihanke. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 29/2016. Haettu sivulta: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74904/Rap_ja_muist_29_2016.pdf?sequence=1, 27.8.2018.
- Bots, Sinikka, Lehtikoinen, Heini & Perttilä, Kerttu (2016). *Alueellisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen rakenteiden ja toimintamallien nykytila ja kehittämistarpeet*. Työpäpaperi 8/2017. THL.
- Cassio, Fabio & Magno, Francesca (2011). Differences between Public Administrators' and Elected Officials' Perspectives on the Role of the Citizen in Service Quality Improvement Processes. *TQM Journal*, 23(5), 550–559.
- de Montigny, Joanne, G., Desjardins, Sylvie & Bouchard, Louise (2017). The Fundamentals of Cross-sector Collaboration for Social Change to Promote Population Health. *Global Health Promotion*, 1757–9759; 1–10.
- French, Jeff & Gordon, Ross (2015). *Strategic Social Marketing*. SAGE Publications Inc. London, UK.
- Fung, Archon (2015). Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and its Future. *Public Administration Review*, 75(4), 513–522.
- Helavirta, Susanna (2014). Lasten hyvinvointitieto – tavallista, erityistä ja moraalista. Teoksessa Zechner, Minna (toim.), *Hyvinvointitieto: kokemuksellista, hallimollista ja päätöksentekoa tukevaa?* (s. 59–81). Seinäjoki: Euroopan unionin sosiaalirahasto.
- Hoeijmakers, Marjan, De Leeuw, Evelyne, Kenis, Patrick & De Vries, Nanne K. (2007). Local Health Policy Development Processes in the Netherlands: An Expanded Toolbox for Health Promotion. *Health Promotion International* 22(2), 112–121.
- Jansson, Elisabeth, V., G. & Tillgren, Per, E. (2010). Health Promotion at Local Level: A Case Study of Content, Organization and Development in Four Swedish Municipalities. *BMC Public Health*, 10, 1–12.
- Jäppinen, Tuula (2017). Asiakaskeskeisyys ja käyttäjälähtöisyys muuttavat kuntaorganisaation hallintoa ja tehtäviä. Teoksessa Nyholm, Inga, Haveri, Arto, Majoinen, Kaija. & Pekola-Sjöblom, Marianne (toim.), *Tulevaisuuden kunta* (s. 325–335). Kuntaliitto, verkkojulkaisu.
- Jäppinen, Tuula (2011). *Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta: Kunnan ja kuntalaisen vuorovaikutus palveluja koskevassa päätöksenteossa ja niiden uudistamisessa*. Suomen Kuntaliitto.
- Kattilakoski, Mari & Halonen, Maija (2018). Kuntien, maakunnallisen sote-organisaation ja järjestöjen paikkaperustainen yhteistyö hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi: Case Pohjois-Karjala. *Focus Localis*, 46(2), 40–59.
- Kotler, Phillip & Zaltman, Gerald (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3–12.
- Larsen, Maja, Rantala, Riikka, Koudenburg, Okje.A. & Gulis, Gabriel (2014). Intersectoral Action for Health: The Experience of a Danish Municipality. *Scandinavian Journal of Public Health* 42(7), 649–657.
- Liao, Yuguo & Schachter, Hindy L. (2018). Exploring the Antecedents of Municipal Managers' Attitudes towards Citizen Participation. *Public Management Review* 20(9), 1287–1308.
- Luca, Nadina, Hibbert, Sally & McDonald, Ruth (2016). Towards a Service Dominant Approach to Social Marketing. *Marketing Theory*, 16(2), 194–218.
- Majoinen, Kaija & Antila, Anni (2017). *Hyvinvoinnin edistäminen kunnassa. Sisältö, mahdollisuudet ja haasteet*. ARTTU-tutkimusohjelman julkaisusarja 12/2017. Kuntaliitto.
- Majoinen, Kaija & Antila, Anni (2018). *Miten johdetaan hyvinvoinnin edistämistä kunnassa?* ARTTU-tutkimusohjelman julkaisusarja 4/2018. Kuntaliitto.
- Mur-Veeman, Ingrid, van Raak, Arno & Paulus, Aggie (2008). Comparing Integrated Care Policy in Europe: Does Policy Matter? *Health Policy*, 85(2), 172–183.
- Niiranen, Vuokko (2016). Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet johtamisessa. Teoksessa Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville (toim.), *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 297–318). Tampere University Press. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. Tampere.

- Ollila, Seija & Kujala, Anne (2013). Osallistumista edistämässä muuttuvassa kouluyhteisössä – rehtorien näkemyksiä. Teoksessa: Ollila, Seija & Raisio, Harri (toim.), *Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä: Juhlakirja professori Pirkko Vartiainen 60-vuotisjuhlan kunniaksi* (s. 324–343). Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Paahtama, Soile (2016). *Hyvinvoinnin edistämisen käsite ja sisältö*. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja 7/2016. Kuntaliitto.
- Peattie, Sue, Peattie, Ken. & Thomas, Robyn (2012). Social Marketing as Transformational Marketing in Public Services. *Public Management Review*, 14(7), 987–1010.
- Pestoff, Victor & Brandsen, Taco (2010). Public Governance and the Third Sector: Opportunities for Co-production and Innovation? Teoksessa Osborne, Stephen, P. (Ed.), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge: London.
- Rantala, Riikka, Bortz, Martin & Armado, Francisco. (2014). Intersectoral Action: Local Governments Promoting Health. *Health Promotion International*, 29, S1, 92–102.
- Raisio, Harri, Ollila, Seija & Vartiainen, Pirkko (2012). Do Youth Juries Enhance Youth Political and Societal Participation? Lessons from the Vaasa experiment. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 15(3), 41–60.
- Sicilia, Mariafrancesca, Guarini, Enrico, Sancino, Alessandro, Andreani, Martino & Ruffini, Renato (2016). Public Services Management and Co-production in Multi-level Governance Settings. *International Review of Administrative Sciences*, 82(1), 8–27.
- Syvjäjärvi, Antti & Stenvall, Jari (2003). Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatiotoimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. *Hallinnon Tutkimus*, 22(4), 338–351.
- Syvjäjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville (toim. 2016). *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere University Press. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. Tampere.
- Söderberg, Erik & Wikström, Ewa (2015). The Policy Process for Health Promotion. *Scandinavian Journal of Public Health*, 43(6), 606–614.
- TEA-viisari (2017). *Johtamisvastuu hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä: Koko maa 2017*. Haettu sivulta: <https://www.teaviisari.fi/teaviisari/fi/tulokset?view=KES-JohA&y=2017&y=2015&y=2013&y=2011&r=KOKOMAA&chartType=pointer&cmp=r>, 21.8.2018.
- Tuurnas, Sanna (2017). Miten johtamisella voidaan tukea palvelujen yhteistuotantoa ja kumppanuutta kunnissa? Teoksessa Nyholm, Inka, Haveri, Arto, Majoinen, Kaija & Pekola-Sjöblom, Marianne (toim.), *Tulevaisuuden kunta* (s. 465–478). Kuntaliitto, verkkojulkaisu.
- Tukia, Helena, Lehtinen, Niina, Saaristo, Vesa & Vuori, Mika (2011). *Väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen kunnassa – perusraportti kuntajohtoon tiedonkeruusta 2011*. Raportti nro 55. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print.
- Uhl-Bien, Mary, Marion, Russ & McKelvey, Bill (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318.
- Vakkala, Hanna & Syväjärvi, Antti (2012). Henkilöstöjohtamista kuntien muutostilanteissa: Autenttisuus ja ihmisläheinen johtamisote. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja*, 40(4), 346–363.
- Voorberg, William, H., Bekkers, Viktor, J.J.M. & Tummers, Lars, G. (2015). A Systematic Review of Co-creation and Co-production: Embarking on the Social Innovation Journey. *Public Management Review*, 17(9–10), 1333–1357.

Osatutkimus II

Nurmi, H., Nikupeteri, A., Leinonen, J., Kallinen, K., Lantela, L. & Laitinen, M. (2019). Kerättyä, jaettua, jalostettua, hyödynnettyä? Kokemustiedon rakentuminen ja hallinta lapsi- ja perhepalveluiden monitoimijaisessa yhteistyössä. *Focus Localis*, 47(1), 8–25.

Artikkeli julkaistaan uudestaan väitöskirjan osana artikkelin alkuperäisten tekijänoikeuksien haltijan ystävällisellä luvalla.

Lisenssi: CC BY-NC-ND



Kerättyä, jaettua, jalostettua, hyödynnettyä? Kokemustiedon rakentuminen ja hallinta lapsi- ja perhepalveluiden monitoimijaisessa yhteistyössä



Henna Nurmi, Anna Nikupeteri, Jaana Leinonen, Kati Kallinen, Lauri Lantela, Merja Laitinen

Abstract

In this article, we focus on the role of the experiential knowledge of children and families in multiagency collaboration as narrated by 18 managers working in child and family services in Finland. The study is a part of the ongoing reform of child and family services, the aim of which is to integrate services, such as child welfare, early childhood education, health care services and services provided by NGOs for children and families, and to strengthen service users' participation in developing the services. In the study we explore 1) how children's and parents' experiential knowledge is managed in multiagency collaboration and 2) what kind of meanings management acquires in strengthening the status of experiential knowledge. The findings show that effective use of experiential knowledge creates a process that involves collecting experiential knowledge in different ways, sharing and enriching the experiential knowledge in multiagency collaboration, and utilizing experiential knowledge in service development. Managers play a significant role in encouraging professionals to apply multiagency collaboration practices by creating organizational structures and cultures that support multiagency knowledge production and the utilization of experiential knowledge. The findings highlight the critical importance of paying attention to the forms, contents, relations and ownerships of knowledge when developing services in multiagency collaboration.

Key words:

Experiential knowledge, management, multiagency collaboration, client participation, reform of child and family services

Johdanto

Viimeaikaisen julkisten palveluiden kehittämisen yksi kulmakivistä on yhdessä tekeminen. Monitoimijainen yhteistyö julkisten organisaatioiden eri toimialojen välillä ja laajemmin julkisen, kolmannen sektorin, yksityisten yritys-

ten sekä kansalaisten kesken nähdään tärkeänä edellytyksenä julkisten palveluiden tuottavuudelle ja vaikuttavuudelle sekä kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi (Roussos & Fawcett 2000). Erityistä huomiota tähän on kiinnitetty lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmassa, joka on yksi Sipilän hallitusohjelman kärkihank-

keista. Monitoimijaiseen yhteistyöhön sisältyvä hyvinvointityö vaatii johtamiselta ennaltaehkäisevän, arvoa luovan ja hyvinvointia vahvistavan palveluorientaation mahdollistamista. Se edellyttää asiakkaiden osallisuuden tukemista sekä asiakkailta saatavan tiedon, kokemuksen ja asiantuntijuuden hyödyntämistä palveluiden kehittämisessä ja uusien palveluinnovaatioiden luomisessa.

Artikkelimme kiinnittyy valtakunnalliseen lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaan (LAPE). Sen tavoitteena on muodostaa lapsi- ja perhepalveluista asiakaslähtöinen ja yhtenäisen palvelukokonaisuus, jolloin palvelut tuotetaan ja niitä kehitetään hallintorajat ylittäen. Uudistuksen onnistuminen edellyttää siirtymistä hallintolähtöisyydestä asiakaskeskeisyyteen. Se vaatii eri hallinnonalojen, sektoreiden ja asiakkaiden yhteistyötä. Muutoksessa painotetaan lasten ja perheiden osallistumisen ja kokemusasiantuntijuuden vahvistamista. Tällöin pyritään kehittämään tietopohjaa ja tiedon tuottamista siten, että asiakkaiden palvelukokemuksista jalostetaan tietoa, ja tätä tiedontuotantoa kehitetään säännöllisesti. (Pulkinen 2018; Aula ym. 2016.)

Uudistustyön lähtökohtana on ajatus siitä, että asiakkaat tuottavat arvokasta tietoa palveluiden kehittämiseksi ja suuntaamiseksi. Jo lainsäädäntö (mm. KuntaL 410/2015; Terveystieteiden la 1326/2010; Sosiaalihuoltolaki 1301/2014; Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000; Perusopetuslaki 1267/2015; Varhaiskasvatuslaki 580/2015 sekä Lastensuojelulaki 417/2007) velvoittaa viranomaisia osallistamaan asiakkaita palveluiden suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä rakentamaan sellaisia tiloja, joissa kuntalaisten ja asiakkaiden rooli kokemustiedon tuottajina mahdollistuu. Vaikka kokemustiedon hyödyntämistä korostetaan (Baillergeau & Duyvendak 2016; Rosenberg & Hillborg 2016; Lähteenmäki-Smith & Kuitunen 2015), oma asiansa on kuitenkin se, miten tämä tieto todellisuudessa asemoituu palveluiden kehittämisessä ja päätöksenteossa. Muun muassa lapsi- ja perhepalveluihin ja lastensuojeluun liittyvät tutkimukset nostavat toistuvasti esiin

kysymyksen siitä, miten lasten ja heidän vanhempien osallisuus todentuu ylipäätään edes heitä itseään koskevissa palveluissa. Puutteita on tunnistettu niin kohtaamis- kuin prosessiosallisuudessa (van Bijleveld ym. 2015).

Kyse on siitä, miten kokemustieto tunnustetaan ja miten siihen suhtaudutaan ja asennoidutaan, miten ja millaisissa yhteyksissä kokemustietoa kerätään, miten sitä eri tiloissa jaetaan ja jalostetaan ja lopulta hyödynnetään. Kokemustiedon hyödyntämiseen liittyy vielä haasteita ja kehittämistarpeita. Jurmu (2017) toteaa, ettei kuntatason hallinnon uudistamisprosessissa vielä riittävästi hyödynnetä kuntaorganisaation ulkopuolisten toimijoiden näkemyksiä, kokemuksia ja asiantuntijuutta. Syynä tähän ovat muun muassa vakiintuneiden rakenteiden ja toimintatapojen puute. Myös Maiello ym. (2013) toteavat institutionaalisissa käytännöissä ja konteksteissa tuotetun asiantuntijatiedon ja hallinnollisen tiedon ylikorostuneisuuden suhteessa muihin tietoperustoihin. Zechnerin (2014) mukaan asiakkaiden tuottamaa kokemustietoa ei välttämättä vielä riittävästi arvosteta ja ymmärretä verrattuna tilasto- ja indikaattoritietoon.

Tarkastelemme artikkelissamme asiakkaiden tuottaman kokemustiedon asemaa ja merkitystä palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä osana monitoimijaista yhteistyötä. Tavoitteenamme on tuottaa tietoa asiakkaiden kokemustiedon hyödyntämisen tavoista, käytännöistä sekä hyödyntämisen edellytyksistä, sekä tältä osin syventää tietämystä tiedon hallinnan ja johtamisen kehittämistarpeista uusiutuissa palvelurakenteissa. Tarkastelumme pohjautuu lapsi- ja perhepalveluissa sekä lasten ja perheiden hyvinvoinnin edistämistehtävissä työskentelevien johtajien ja esimiesten haastatteluaineistoon, joka on kerätty osana Perhekeskustoimintamalli Lappiin -hanketta. Tutkimuskysymyksemme ovat: 1) *Miten lasten ja vanhempien kokemustietoa hallitaan lapsi- ja perhepalveluiden monitoimijaisessa yhteistyössä?* 2) *Mitä johtamiselta edellytetään kokemustiedon aseman vahvistamiseksi?*

Osallistumme tutkimuskeskusteluihin asiakaslähtöisten ja -keskeisten palveluiden kehittämisestä (esim. Laitinen & Niskala 2013; Pohjola ym. 2017) sekä kokemustiedon hyödyntämisen

edellytyksistä erityisesti organisatorisesta ja johtamisen näkökulmasta. Blumen (2017) tulkintoihin perustuen määritämme kokemustiedon tiettyyn ilmiöön tai asiantilaan liittyväksi subjektiiviseksi ja kontekstuaaliseksi tiedoksi, joka perustuu yksilön omaan henkilökohtaiseen kokemukseen mutta myös yksilön kokemukseen suhteessa toisiin sekä heidän kanssa yhdessä jaettuun näkemyksiin. Tässä yhteydessä ymmärrämme kokemustiedon laaja-alaisesti kokemuksina eri palveluista.

Asiakkaiden kokemustietoa systemaattisesti hyödyntävän monitoimijaisen yhteistyön näkökulmasta tiedonhallinnan määrittelyssämme korostuvat tiedon hankinnan, jakamisen, jalostamisen sekä hyödyntämisen prosessit (vrt. Orzano 2008). Lähestymme kokemustietoa tieteiden välisessä vuoropuhelussa monitoimijaisen yhteistyön vuorovaikutusareenoilla rakentuvana, muuttuvana ja kehittyvänä resurssina. Pidämme tutkimuksen näkökulmaa tärkeänä, sillä monitoimijainen yhteistyö erityisesti kokemustiedon hallinnan näkökulmasta ei ole juurikaan saanut aiemmin tutkimuksellista huomiota.

Kokemustieto osana monitoimijaista yhteistyötä

Tarkastelussamme monitoimijainen yhteistyö perustuu jaetulle tiedolle ja asiantuntijuudelle, jolloin lapset ja heidän vanhempansa ovat toimijoita ammattilaisten ja päätöksentekijöiden rinnalla ja siten keskeisiä tiedontuotannon kumppaneita (Turunen ym. 2014). Monitoimijuus edellyttää, että ammattilaiset yhdistävät asiantuntijuutensa ja mahdollistavat yhteistyösuhteita, joissa asiakkaille voidaan antaa myös kehittäjä- ja vaikuttaja-asiakkaiden rooleja suhteessa palveluihin (Pohjola ym. 2017). Hyvinvointipalveluiden tuottamisen yhteydessä on usein todettu, että asiakkaat ovat tilanteidensa ja tarpeidensa parhaita asiantuntijoita, mikä perustelee asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoiminnallista työskentelyä tiedon tuottamisessa (Baillergeau & Duyvendak 2016; Palsanen & Kääriäinen 2015).

Tiedon ja tietoperustaisuuden merkitys

on keskeistä organisaatioiden toiminnassa. Hyvinvointipalveluiden kehittämisessä ja tuottamisessa tiedon merkitys korostuu entisestään: miten tuottaa vaikuttavia, oikea-aikaisia, tarpeisiin vastaavia palveluita taloudellisesti? Tietoa tulisi siis voida kerätä, analysoida, jakaa, jalostaa, varastoida ja hyödyntää mahdollisimman onnistuneesti. Resurssina tieto ei kuitenkaan ole yksiselitteinen ja helposti hallittavissa oleva ja tietoprosesseihin liitetäänkin usein haasteita. Haasteet voivat liittyä olennaisen tiedon määrittämisen ja tunnistamisen vaikeuteen, tiedon hankinnan ja jakamisen ongelmiin sekä yksilöiden kykenemättömyyteen ja haluttomuuteen hyödyntää tietoa toiminnassa ja päätöksenteossa (ks. Chen & Hsieh 2015; Gupta ym. 2000; Davenport & Prusak 1998).

Mitkä tekijät sitten ohjaavat asiakkaan tuotaman kokemustiedon hankintaa, jalostamista, jakamista ja hyödyntämistä monitoimijaisessa yhteistyössä? Asiaa voi lähestyä yksilön tiedon hankintaa ja hyödyntämistä määrittävän tietokäyttämisen näkökulmasta (Wilson 2000). Esimerkiksi Jalonen (2010) puhuu kognitiivisista, sosiaalisista, teknologisista, kulttuurisista sekä taloudellisista informaatiofilttereistä, yksilö- ja organisaatiotason tekijöistä, jotka ohjaavat yksilön tietokäyttämistä ja saattavat heikentää toimintaympäristöstä tehtäviä havaintoja, ilmiöiden käsitteellistämistä, tulkintamista sekä lopulta tiedon jakamisen ja hyödyntämisen käytäntöjä. Pettigrew ym. (2001) mukaan yksilön tietokäyttämistä ohjaavat kognitiiviset ja tunneperäiset tekijät. Kyse on siitä, miten ammattilainen tunnistaa kokemustiedon, millainen osaamisperusta ammattilaisella on kerätä, koota ja ymmärtää asiakkaan tuottamaa tietoa, miten hänen omat ennakkokäsityksensä ja asenteensa ohjaavat kokemustietoon suhtautumista, sekä millaisella motivaatiolla hän tätä tietoa on valmis eri tilanteissa jakamaan. Asiakasrajapinnoilla työskenteleville asiakkaiden kokemustieto voi näyttäytyä epäselkeänä, fragmentoituneena ja monimutkaisena, jolloin olennaista tietoa voi olla vaikea tunnistaa ja erottaa tai prosessoida hyödynnettäväksi. Ammattilaisen suhtautuminen asiakkaan tuottamaan kokemustietoon voi olla myös vähättelevää. Esimerkiksi tilanne,

jossa ammattilaisen näkemykset ovat ristiriidassa asiakkaan tuottaman kokemuksen kanssa voi johtaa siihen, että ammattilainen huomioi ja arvottaa toiminnassaan ensisijaisesti vain sellaista tietoa, joka tukee hänen aiempaa professionaalista kokemustaan, ammatillista tietoa sekä oman alan yleisiä, yhteisesti jaettuja käsityksiä. (Pohjola ym. 2017; Metteri 2012; Jalonen 2010; Choo 2006.)

Ammattilainen voi kokea epävarmuutta tavoista, joilla hän voi ottaa kokemustiedon osaksi työskentelyään, ja tiloista, joilla kokemustietoa voidaan prosessoida. Monitoimijainen yhteistyö edellyttää toimivaa ryhmädynamiikkaa. Toisaalta juuri erilaiset ryhmädynamiikkaan liittyvät syyt voivat estää toimijoita tekemästä tietoon liittyviä havaintoja ja tiedon hyödyntämistä. Tällaisia syitä voivat olla esimerkiksi ryhmän sisäiset, näkymättömät valtarakenteet tai niin sanottuun yhteen totuuteen pyrkiminen. Monitoimijaisen yhteistyön haasteena ovat myös eri professioiden arvo- ja tietoperustat, jotka tuottavat monitulkintaisuutta kokemustiedon arviointiin (Väyrynen ym. 2015; Jalonen 2015) ja jotka saattavat aiheuttaa tiedon tulkintaan liittyviä kamppailuja ja yhteenlöymäyksiä (Mertala 2011). Tilanne on ongelmallinen, sillä esimerkiksi sosiaaliryhmien tutkimuskäytännöissä on jo pitkään korostettu, että ammatillisessa toiminnassa tarvitaan eri tiedonlajeja: teoreettista, empiiristä, kokemuksellista, ja että ammattilaisen ja asiakkaan tiedon ja asiantuntijuuden muodot täydentävät toisiaan (Laitinen & Niskala 2013).

Yksilölähtöisten ja ryhmädynamiikkaan liittyvien tekijöiden lisäksi keskeisiä tietokäyttämistä ohjaavia tekijöitä ovat monitoimijaisen yhteistyön rakenteet ja prosessit (Choo 2006). Rakenteellisesta ja prosessuaalisesta näkökulmasta kyse on siitä, miten kohdennetusti sekä millaisin vakiintunein käytännöin kokemustietoa monitoimijaiseen yhteistyöhön kerätään, ja millaisia aikakustannuksia tähän liittyy (Jalonen 2010). Päämäärätöntä tiedonhankintaa tulisi välttää, sillä lasten ja perheiden palveluissa työskentelevät ammattilaiset kamppailevat muutenkin työn määrällisen kuormittavuuden kanssa (STM 2018). Lisäksi kyse on siitä, millaisin menettelytavoin kokemustietoa jaetaan ja

käsitellään sekä millaiset auki kirjoitetut kokemustiedon hyödyntämistä tukevat toimintaperiaatteet ohjaavat yhteistyötä.

Aiempi tutkimus korostaa myös kulttuurin merkitystä tiedon jakamisessa ja hyödyntämisessä (Cavaliere & Lombardi 2015; Intezari ym. 2017). Esimerkiksi riskejä välttelevä ja konservatiivinen toimintakulttuuri rajoittaa asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaiden asiantuntijuuden hyödyntämistä (Voorberg ym. 2015). Tiedon käyttämiseen liittyvät arvot ja normit ovat keskeisiä monitoimijaisessa yhteistyössä. Esimerkiksi asiakkaan kokemustiedon arvottamisessa risteävät henkilökohtaiset, professionaaliset ja organisatoriset käsitykset ja sitoumukset (esim. Pohjola ym. 2017). Keskeistä on se, millaisia kirjoittamattomia, yhteisesti hyväksytyjä sosiaalisia normeja tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen liittyy.

Johdon merkitys tiedon hankintaan, jakamiseen, jalostamiseen ja hyödyntämiseen kannustavan ja sitä mahdollistavan ilmapiirin luomisessa on kiistanalainen. Johtajan tulisi tukea suhteellisesti tiedon asemoivaa (Choo 2013), avoimen ja luottamuksellisen monitoimijaisen yhteistyön toimintakulttuurin rakentumista, jossa eri toimijat kokevat voivansa jakaa, jalostaa ja soveltaa tietoa tasavertaisen moniäänisesti. Lasten ja perheiden hyvinvoinnin vahvistamisen edellytyksenä on, että ammattilaiset ovat tietoisia toistensa työnkuvista, tavoitteista ja asiantuntijuuden paikoista suhteessa asiakkaisiin. Monitoimijainen tietoon liittyvä yhteistyö vaatii osallistavaa asiantuntijuutta. Sen edellytyksenä on, että johtamisjärjestelmä tukee interprofessionaalista työskentelyä, ja että kaikki toimijat ovat sitoutuneita, kantavat vastuuta yhteistyöstä ja luottavat sen merkitykseen. (Laitinen ym. 2018.)

Käytännössä kokemustieto asemoituu monitoimijaisessa yhteistyössä usein siihen, että sen tuottaminen on ammattilaislähtöistä ja asiakkaat lähinnä informantteja. Asetelma ei edistä asiakaslähtöisten palvelumallien kehittämistä. Siksi palveluiden kehittämisessä on tärkeä kiinnittää huomiota vaihtoalueeseen, jolla tietoa tuotetaan ja jalostetaan. Monitoimijaisen yhteistyön näkökulmasta olisikin tärkeää luoda kokemustiedon hallintaa tukevia tiloja. Nämä tilat ovat vuoro-

vaikutteisia kohtaamispaikkoja, joissa asiakkaat ja ammattilaiset kohtaavat oman kokemuksensa sekä asiantuntijuutensa lähtökohdista, joissa tietoa jaetaan avoimesti toimijoiden kesken (ks. Chen & Hsieh 2015; Nonaka & Konno 1998) ja joissa asiakkaiden kokemustieto tunnustetaan tasavertaisena asiantuntijuutena (Pohjola ym. 2017; Rissanen 2015). Monitoimijaisessa yhteistyössä kokemustiedon hyödyntäminen edellyttää selkeitä tiedon jakamisen ja yhdistämisen käytäntöjä, joissa asiakkailta saatava kokemustieto virtaa ja yhdistyy monitoimijaisten asiantuntijuuksien käsityksiin ja tulkintoihin, ja jonka myötä konstruoi uusia yhteisiä arvokkaita näkemyksiä palveluiden kehittämiseksi (ks. Maiello ym. 2013; Leung 2007).

Metodologiset valinnat

Empiirinen tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena tarkoituksenmukaisella otannalla (Devers & Frankel 2000). Tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta kiinnittyy sosiaaliseen konstruktionismiin ja hermeneutiikkaan, jolloin kokemustiedon rakentuminen ja sen hallinta muodostuvat sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa sekä tavoitteellisena ja erilaisia merkityksiä sisältävänä toimintana (Kvale 1996). Valitsimme tutkimukseen kolme case-kuntaa, jotka ovat kooltaan pieniä tai keskisuuria, ja joissa monitoimijaista yhteistyötä on toteutettu eri tavoin. Tutkimusaineisto koostuu 18 haastattelusta sisältäen kymmenen yksilöhaastattelua ja kaksi neljän osallistujan fokusryhmähaastattelua. Moniäänisyyden varmistamiseksi valitsimme haastateltavat harkinnanvaraisesti tavoittaen julkisella ja kolmannella sektorilla lapsi- ja perhepalveluissa tai lasten ja perheiden hyvinvoinnin edistämisen tehtävissä työskenteleviä johtajia ja esimiehiä. Haastateltavat toimivat järjestöissä (N=2), kuntajohdossa (N=1), maakunnan muutostyössä (N=1), varhaiskasvatuksen, koulun tai nuorisotyön toimialalla (N=8), sosiaali- ja perhetyössä (N=3) tai terveystoimialalla (N=3). Haastateltavien valikoitumiseen vaikuttivat osaltaan maakunnallisessa kehittämistyössä mukana olevilta toimijoilta saa-

mamme suositukset. Haastateltavien taustojen mukaisesti tulokulma kokemustietoon on laaja-alainen ja kunnan kokonaisuutta yleisesti tavoitteleva, kuitenkin niin, että myös erityinen, heikoimmassa asemassa olevien, esimerkiksi lastensuojelun palveluita tarvitsevien lasten ja perheiden, kokemustiedon paikka on huomioitu haastateltavien valinnassa.

Saimme case-kunnilta tutkimusluvut haastatteluiden toteuttamiseen. Yksilöhaastateltavat lupautuivat haastateltaviksi suullisesti tai kirjallisesti ja fokusryhmähaastateltavat kirjallisesti. Eri haastatteluaineistot tuottivat laadultaan erilaista ja toisiaan täydentävää tietoa. Yksilöhaastattelut mahdollistivat haastateltavien kokemusten, niiden merkitysten pohtimisen ja ilmiön syvällisen ymmärtämisen (Edwards & Holland 2013). Fokusryhmät mahdollistivat erilaisten näkemysten esiin nousemisen haastateltavien välillä, heidän argumenttiansa punnitsemisen (Krueger & Casey 2000; Barbour 2007) sekä eri alojen samankaltaisuuksien löytymisen. Tutkimuksen luotettavuuteen saattoivat vaikuttaa LAPE-kehittämishankkeen tavoitteet, sillä ne saattoivat ohjata haastateltavien puhetta. Lisäksi tiedon tuottaminen fokusryhmässä saattoi rajoittaa ja vääristää tietoa osallistujien pyrkiessä tuottamaan yhtenäistä tietoa. Näkemysemme mukaan näillä tekijöillä ei kuitenkaan ollut vaikutusta haastateltavien tuottaman tiedon moniäänisyyteen. Yksilö- ja fokusryhmähaastattelut toteutettiin kasvokkain kahta yksilöhaastattelua lukuun ottamatta, jotka toteutettiin Skypellä.

Toteutimme haastattelut puolistrukturoituna teemahaastatteluna, joka mahdollisti uuden tiedon tuottamisen vähän tutkitusta aiheesta (Edwards & Holland 2013). Teemat liittyivät monitoimijaiseen yhteistyöhön lapsi- ja perhepalveluissa, perheeskustoimintamalliin sekä tietoperustaisuuteen ja tiedon hallintaan monitoimijaisessa yhteistyössä ja sen johtamisessa. Ensimmäinen yksilöhaastattelu toimi koehaastatteluna, jonka jälkeen tarkensimme kysymysrunkoa. Käsiteltävät teemat olivat samat kaikissa haastatteluissa, mutta fokusryhmissä tarkentavia kysymyksiä oli vähemmän avoimen keskustelun ja esimiesten näkemysten yhteisen

jalostamisen mahdollistamiseksi. Tallensimme haastattelut digitallentimelle ja ne litteroitiin.

Analysoimme aineiston teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä hyödyntäen aiempaa asiakkaiden kokemustietoa, osallisuutta ja tiedon hallintaa käsittelevää tutkimuskirjallisuutta. Aluksi luimme läpi aineistoa tutkimuskysymysten näkökulmasta. Pelkistimme aineistoa luomalla valikoiduista aineisto-otteista analyysikehikon Excelliin. Klusterointivaiheessa eli ryhmittelyssä kävimme läpi aineisto-otteita ja muodostimme samaa tarkoittavista pelkistetyistä ilmauksista ala- ja yläluokkia. Analyysin tuloksena saimme yläluokiksi kokemustiedon hankinnan, kokemustiedon jakamisen ja jalostamisen monitoimijaisesti, kokemustiedon hyödyntämisen sekä johtamisen kokemustiedon rakentumisen ja hallinnan mahdollistajana. Analyysin abstrahointivaiheen tuloksena muodostimme teoreettisen kokonaisuuden tietoprosessista monitoimijaisessa yhteistyössä sekä siitä, millaisia merkityksiä johtaminen saa tässä prosessissa. (Tuomi & Sarajarvi 2018.) Kokonaisuudessaan analyysissa korostuu hermeneuttinen, prosessuaalinen tulkinta ja merkitysten löytäminen haastateltavien puheesta suhteessa kokemustiedon rooliin ja paikkaan monitoimijaisen yhteistyön kontekstissa (Kvale 1996).

Seuraavassa luvussa avaamme tutkimustulokset. Tulosten havainnollistamisessa viittaamme yksilöhaastatteluihin lyhenteellä H ja fokusryhmähaastatteluihin lyhenteellä F.

Kokemustiedon rakentuminen ja hallinta monitoimijaisessa yhteistyössä

Kokemustiedon hankinta

Aineiston mukaan asiakkaiden kokemustiedon hankinta on tärkeä osa palveluiden kehittämistä ja uusien palveluiden luomista. Laadullista kokemustietoa saadaan asiakkaiden palvelukokemuksista ja -tarpeista eri lähteistä ja eri tavoin riippuen toimialasta. Kokemustieto voi olla muodoltaan kirjallista, puheena tuotettua

tai visuaalista. Aineiston perusteella kokemustiedon hankinta voi olla tarkoituksenmukaista järjestettyä toimintaa, arjessa tapahtuvaa havainnointia tai spontaanina, asiakkaiden kohtaamisissa syntyvää tietoa.

Haastatteluisa korostuu tiedon hankinnan tarkoituksenmukaisuus ja monipuolisuus. Laadullista tietoa kerätään erilaisissa asiakkailla, ammattilaisilla ja muille toimijoille järjestetyissä tilaisuuksissa sekä kokemustoiminnan avulla. Kokemustoiminnassa saadaan kehittäjäasiakkailta ja kokemusasiantuntijoilta tietoa arjen ongelmatilanteista ja palvelukokemuksista (myös Pohjola ym. 2017). Lisäksi aineistossa tulee esille, että kuntalaisille voidaan esimerkiksi järjestää mahdollisuuksia osallistua kyläneuvostoihin tai asiakkaille ja ammattilaisille järjestettäviin yhteisiin keskustelutilaisuuksiin. Nuoret voivat puolestaan osallistua palveluiden kehittämiseen ja vaikuttamistyöhön esimerkiksi osallistumalla oppilaskuntatoimintaan ja nuorisovaltuustoihin tai -neuvostoihin. Kokemustietoa saadaan myös vanhempainilloista ja yhteisöllisistä oppilas- huoltoryhmistä. Lisäksi järjestetään erilaisia tiedonhankinnan tilaisuuksia, jotka mahdollistavat osallisuuden rakenteet huomioiden eri-ikäiset palveluiden käyttäjät.

”[Johtajat] on sitten käyneet siellä, saaneet lasten, käyneet siellä päiväkodissa kuuntelemassa myös sekä kuvallisen, saaneet kuvallisen palautteen että sanallisen palautteen.” (F1)

”Nuorisoneuvoston kautta nuoret on mukana siinä suunnittelussa ja vaikuttamisessa...” (H8)

”Sitten on tietenkin se, ne, että kouluissahan on oppilaskunnat ja sitten on tämä yhteisölliset oppilashuoltoryhmät eli missä on oppilaskunnan edustajat ja vanhempien edustajat ja, missä ei käsitellä kenenkään oppilaan asioita, vaan niitä yhteisiä asioita...” (H10)

Haastateltavien mukaan kokemustietoa voi syntyä spontaanisti lasten, nuorten ja perheiden arkisissa kohtaamisissa ja keskusteluissa.

Aineistossa tulee esille, että arjen havainnointi ja keskustelut asiakkaiden kanssa tulisi kuitenkin saada vielä aiempaa vahvemmin osaksi tiedon hankintaa. Haastateltavat näkivät tärkeäksi luoda uusia ja kehittää jo olemassa olevia tilaisuuksia ja tiloja, joilla kokemustietoa voisi kerätä en- tistä systemaattisemmin. Kokemustietoa tulisi hankkia erityisesti arjen ympäristöistä, joissa lapset ja perheet ovat, kuten kauppakeskuksista ja koulun oppitunneilta. Arjessa syntyvän tiedon tunnistaminen edellyttää tietoista, aktiivista havainnointia ja tiedon käsittelyä sekä lasten ja perheiden kokemustiedon vastaanottavuutta. Arjessa syntyvän tiedon systemaattinen keruu edistäisi aiempaa moniäänisemmän ja kansalaisia aktivoivan kokemustiedon hankinnan kulttuurin syntymistä.

”Joo ja eihän se, siis nuorisotiloillakin, niin sehän on sitä keskustelua niitten kanssa, niin sieltähän koko ajan sitte tulee sitä tietoa ihan siinä, tavallisessa arjen olemisessä. Niin nehän kertoo asioita ja ollaan hyvinki perillä, että mistä on kysymys ja mitä nyt harrastetaan, hyvää tai pahaa.” (F1)

”Lapsiltahan nyt saahaan tieteenki palautetta, jos me ollaan vaan pysähdytään ja kuunnellaan sitä niin, joka hetki.” (F2)

”Minusta vaan pitää mennä sinne missä ihmiset on kysymään sitä tietoa. Et me on mietitty tuossa, että työntekijöitä jalkautuu vaikka tuonne [kauppakeskukseen] tai mihin [puistoon].” (H6)

Sosiaalinen media on nähty aiemmissa tutkimuksissa välineenä konsultoida asiakkaita ja osallistaa heitä yhteisten ongelmien ratkaisuun (esim. Mergel 2013). Haastateltavien suhtautuminen sosiaaliseen mediaan tiedon hankinnan välineenä oli vaihteleva. Osa suhtautui siihen varauksellisesti korostaen, että ammatillaisen on mietittävä, millaisen roolin hän ottaa sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median hyödyntäminen myös edellyttää, että organisaatiossa luodaan toimintaohjeet ja suunnitelmat siitä, miten sosiaalista mediaa kokemustiedon hankinnassa hyödynnetään (Leinonen

ym. 2016). Haastateltavat muistuttivat, että avoin some-keskustelu ei voi olla ainoa palautteenanto- ja vuorovaikutuskanava, vaan myös suljettuja järjestelmiä tulisi tarjota. Osa hyödynsi sosiaalista mediaa osana tiedonhankintaa, mutta pääsääntöisesti se ei ollut järjestelmällinen tiedon hankinnan väline. Osa haastateltavista näki sosiaalisen median mahdollisuutena kerätä kokemustietoa ilmiöistä, jotka eivät välttämättä tule esille kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa.

”Mutta semmonen varmasti kannattas hyödyntää vielä enemmänkin, tätä somea siellä, sinne luoda semmosia jotakin verkostoja, missä vois ihmiset vaikuttaa niihin rakenteisiin ja palveluihin.” (H5)

”Et varmaan sinne pitäis jotenki mennä ammattilaisten joukkoon ja sekaan, et kattoo, minkä ikäset puhuu ja mistä ne puhuu, miten ne toisilleen ilmaisee. Ja sielt tulee näit kiusaamisilmiöitäki, niin ku on todettu.” (H4)

Vaikka kokemustiedon kerääminen näyttäisi olevan arkipäivää, ei palveluiden kehittämisen tarve useinkaan kumpua juuri asiakkaiden laadullisesta kokemustiedosta. Usein palveluiden kehittämistarpeiden tunnistaminen alkaa määrällisestä tiedosta, jolloin seurataan esimerkiksi asiakasmääriä, taloudellisia resursseja tai hyvinvointi-indikaattoreita. Tärkeinä tiedon lähteinä haastateltavat pitävät myös valtakunnallisia kyselyitä, jotka mahdollistavat tulosten vertailtavuuden kunnittain ja tuottavat yleistietoa ilmiötasolla lasten ja perheiden hyvinvoinnista. Monet näkivät, että kouluterveyskysely tuottaa kattavaa tietoa lasten ja nuorten hyvinvoinnista, koska se tavoittaa suuren osan ikäluokan lapsista. Toisaalta haastateltavat nostivat esiin erityisesti paikallisissa kyselyissä tiedon luotettavuuden haasteita, sillä niiden pienen otoksen aiheuttamat pienetkin vaihtelut vastaajamäärissä voivat näkyä tuloksissa merkittävästi. Lisäksi kyselyiden vastaajat eivät välttämättä ymmärrä kysymyksiä samalla tavoin kuin kysyjä (myös Kuusinen ym. 1997). Luotettavuuden haasteena koettiin myös tulosten ja ammattilaisten arjen havaintojen väliset ristiriidat. Aineiston perusteella on tulkittavissa, että vaikka kyselyillä

tuotetaan tärkeää väestötason tietoa lasten ja perheiden hyvinvoinnista sekä palvelukokemuksista, ei kokemus taivu yksinomaan rationaaliseen ja kielelliseen muotoon. Haastateltavat korostivatkin laadullisen kokemustiedon tärkeyttä määrällisen tiedon täydentäjänä, ja sen keräämisen kehittämistarpeita.

Aineiston analyysin perusteella asiakkaiden kokemustiedon hankinnan tarpeet ja tavat ovat moninaiset. Kokemustiedon hankinta ilmenee toiminnallisesti ja dialogissa tuotettuna sekä toisaalta asiakkaan palvelukokemusta kirjallisesti tai visuaalisesti kuvaavana palautteena. Myös uudenlaiset tiedonhankinnan tavat, kuten sosiaalisen median hyödyntäminen, kuvastavat spontaanisti arjen vuorovaikutuksessa syntyvän tiedon mahdollisuutta toimia lapsi- ja perhelähtöisen tiedon muodostamisen väylänä (myös Chun ym. 2010). Uusien väylien muodostuminen ja nykyisten kehittymisen edellyttävät jatkuvaa tiedon hankinnan väylien arviointia systemaattisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden näkökulmista (Choo 2002). Aineiston perusteella kokemustiedon hankinta kunnissa voisi olla aiempaa organisoidumpaa, jolloin sitä kehitetään kohtaamis- ja prosessiosallisuuden näkökulmista (esim. van Bijleveld ym. 2015) asiakkaita osallistavasti. Aineiston perusteella tulkitsemme, että asiakkaiden kokemustietoa pidetään ajoittain samana kuin ammatillaisen tulkintaa asiakastarpeista. Asiakkaan autenttisen äänen kuulemisen edellytyksenä on tärkeä erottaa asiakkaan kokemustieto ammatillaisen tulkinnoista. Lisäksi palveluiden kehittämiseen johtava tieto näyttäytyy vielä usein määrällisin menetelmin kerättyinä, yksisuuntaisesti tuotettuna ja objektiivisena kuvauksena asiakkaiden hyvinvoinnin tilasta ja palvelutarpeista. Palveluiden kehittämistä koskevan kokemustiedon hankintaa tulisi suunnata erityisesti lasten ja perheiden arjen ympäristöihin.

Kokemustiedon jakaminen ja jalostaminen monitoimijaisesti

Kokemustiedon rakentuminen ja hallinta edellyttävät monitoimijaisista tiedon jakamista ja jalostamista. Lähtökohdina ovat yhteisten raja-

kohteiden tunnistaminen, ammatillaisen kiinnostuksen herääminen ja yhteistyön vaatimusten tunnistaminen (Väyrynen & Lindh 2013), joiden myötä eri toimijoiden tietoa voidaan jakaa, jalostaa ja sovittaa yhteen dialogissa (Moe ym. 2014). Tiedon jakamisen ja jalostamisen mahdollisuudet nähtiin tärkeinä, sillä niissä voi testata havaintoja ja tiedon luotettavuutta sekä arvioida monitoimijaisesti erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja etsiä parhaita käytäntöjä yhteistyönä.

”Hyvin monitoimijainen se verkosto, että sitten on yhteisiä työpalavereita ja välillä teidän näitä tehtäviä, ja sitte tuodaan se yhteisesti tuotettu asia siihen ja sitte jum-pataan yhdessä siinä, että se on tämmöstä jatkuvaa vuoropuhelua.” (H3)

Haastateltavat painottivat tiedon jakamisen ja jalostamisen edellyttämiä tehokkaita menetelmiä, kuten avoimia tapaamisia, fokusryhmiä sekä eri toimijoita osallistavia tiloja, joissa voidaan koota yhteen eri lähteistä tulevaa tietoa, jakaa sitä ja osallistua monitoimijaiseen palvelutarpeiden määrittämiseen ja palveluiden kehittämiseen (myös Hakkarainen ym. 2017; Edwards 2017; Sicilia ym. 2016). Aineiston mukaan monitoimijaisen yhteistyön eri osapuolilla tulisi kuitenkin olla nykyistä paremmat mahdollisuudet osallistua tiedon jalostamiseen säännöllisesti tai silloin, kun he katsovat osallistumisensa tarpeelliseksi. Haastateltavat tuovat esille erityisesti puutteen tiloista ja kohtaamispaikoista, joissa asiakkaat, ammatillaiset, esimiehet ja johtajat voisivat yhdessä jakaa ja jalostaa tietoa (myös Chen & Hsieh 2015; Nonaka & Konno 1998).

”Se, että ei ole ollu niitä yhteisiä kohtauksia, jotta sitä tietoa vois siirtää.” (H7)

”Onko meillä tarpeeksi kohtaamispaikkoja, missä me kohattais nää asiakkaat, että me voitais yhdessä miettiä niitä asioita ja yhdessä käyvä-, vähän niinku panna sammaan pöytänsä mikä, molempien tiedot siihen ja mitä niistä syntyy sitten.” (H6)

Vaikka yhteiset tiedon jakamisen ja jalostamisen

tilat nähdään tärkeinä, näyttäytyvät ne aineistossa lähinnä ammattilaisten tai johtajien mahdollisuuksina ja etuoikeuksina. Ammatillaiset ja johtajat vaihtavat näkemyksiä ja jalostavat tietoa usein keskenään kunnan sisällä tai toisen kunnan ammattilaisten kanssa. Esimerkiksi päiväkodin ja koulun ammattilaisten kautta välittyvä tieto lasten hyvinvoinnista ja palvelutarpeista täydentää lasten ja perheiden kanssa työskentelevien sosiaalityöntekijöiden tietoa perheiden tilanteista. Lisäksi tietoa vaihdetaan usein monitoimijaisissa verkostoissa ja palaverissa, mikä voi sisältää riskin asiakkaan äänen hukkumisesta.

”Esimerkiksi toisten kuntien ja kaupunkien vastaavaa tehtävää tekeviä ihmisiä konsultoidaan... Onko teillä noussu esille tämmönen ilmiö, miten te ootte ratkaisseet sen.” (H9)

”Ja nuo asiantuntijaväliset tiedot, niin ehkä ne on semmoset yhteiset foorumit, et onko ne sitten tuolla verkossa vai missä sitten onkin että se, että ne jotka saman asian tiimoilta pyörii, niin ois semmonen. Alustoja mistä sie löyvät ne sen, siihen liittyvät asiat.” (H6)

Monet haastateltavat kokivat, että palvelurakenteisiin tulisikin luoda enemmän mahdollisuuksia, joissa asiakkaat pääsevät aktiivisesti jakamaan ja jalostamaan kokemustietoaan (myös Pohjola ym. 2015; Jurmu 2017). Tällöin ammatillaiset ja asiakkaat vaihtavat näkökulmia yhdessä, mikä lisää asiakkaiden tasavertaista roolia palveluiden kehittämisen eri vaiheissa sekä asiakkaiden tarpeisiin vastaamista palveluiden tuottamisessa (Voorberg ym. 2015; Maiello ym. 2013; Jäppinen 2011). Asiakkaan aktiivinen rooli tiedon jalostamisessa mahdollistaa lasten ja perheiden ongelmien syvän ymmärtämisen (Pohjola & Korhonen 2014) lisäten kokemustiedon hyödyntämisen näkyvyyttä ja vähentäen näennäisen hyödyntämisen riskiä.

Aineistossa tulee esille myös harkinnanvarainen suhtautuminen asiakkaiden kokemustietoa kohtaan. Esimerkiksi osa haastateltavista korosti, että yksittäisen asiakkaan tyytymättömyys palveluun ei anna luotettavaa kuvaa siitä,

miten asiakkaat laajemmin kokevat palvelun. Näin ollen esimerkiksi ryhmämuotoisen tai organisoituneen kokemusasiantuntijuuden hyödyntäminen on perusteltua, sillä se muodostaa laaja-alaisemman pohjan tiedon tuottamiselle yksilölliseen kokemusasiantuntijuuteen verrattuna (ks. Hokkanen ym. 2017). Haastateltavien mukaan kokemustiedon luotettavuuden ja käytettävyyden arvioinnissa suhteutetaan yksittäisten asiakkaiden näkemyksiä ja palautteita yleisesti asiakkaiden tarpeisiin, määrälliseen ja ammattikohtaiseen tietoon tai esimerkiksi resursseja koskevaan tietoon. Tällöin pohditaan, mitä jokin tieto tarkoittaa palveluiden tuottamisen ja kehittämisen kannalta. Haastateltavat näkevät tärkeänä johdonmukaisuuden palveluiden tuottamisessa ja kehittämisessä, jolloin on tehtävä perusteltuja valintoja ja erotettava esimerkiksi asiakkaiden todelliset tarpeet haluista.

”Mutta mihinkään toiveiden tynnyri -juttuun ei kyllä kannata mennä, että se on aina näissä se raja, mikä pitää pitää.” (H2)

”Mitä sä teet sillä tiedolla, että muuttaako se jotakin toimintoja vai ei, että se on sitte se valinta, mikä täytyy tehdä. Että mitä tämä tieto tarkoittaa meidän toiminnan kannalta esimerkiksi taikka jonkun asian kannalta.” (H5)

”Se että, jos ajattelee noita asiakaspalautteita, jotka tulee esimerkiks vaikka kantelujen tai muistutusten tai valitusten kautta nii, nehen on aika vääristyneitä. Suhteessa asiakasmääriin ne ovat hirviän minimaalisia, ja antavat siitä omasta pienestä näkövinkkelistä hyvin voiko sanoa, että vääristyneen kuvan niistä palveluista, koska ne, jotka on hiljaa tyytyväisiä, nii ne on hiljaa.” (H9)

Asiakkaiden laadullisen kokemustiedon käytettävyyteen liittyvien näkökulmien vuoksi tiedon jalostamisen vaiheessa korostuu myös muunlaisen tiedon hyödyntämisen tärkeys. Tällöin tiedon jalostamisen vaiheessa asiakkaiden kokemustietoon yhdistetään teoreettista, lainsäädännöllistä ja taloudellista tietoa sekä indikaattoritietoa. Tämä tarkoittaa pohdintaa esimerkiksi

siitä, mitä asiakkaiden tarve tarkoittaa taloudellisten toimintaedellytysten näkökulmasta. Haastateltavien mukaan eri toimijoiden tuotama rakenteeltaan ja laadultaan erilainen tieto muodostaa yhtenäisen tietoperustan eli synteessin palveluiden kehittämisen tueksi.

”Siitähän muodostuu tavallaan tiedon synteesi. Elikkä tavallaan se kokemustieto, käytäjän tieto ja sit se ammattitieto ja indikaattoreiden tuoma tieto, tavallaan nää, yhdessä muodostaa sen kokonaistiedon, siihen tiedolla johtamiseen.” (H1)

”Siis ihan yleisesti ottaenhan me käytetään sekä tämmöst objektiivist tietoa että sitte subjektiivist tietoa ... Minusta ne täydentää toisiaan, et ne ei oo vastakohtii, vaan et tarvitaan jotenki se universal tai average level ja sitte tarvitaan se subjektiivinen, et miltä minusta tuntuu.” (H4)

Aiemmissa tutkimuksissa on tunnistettu vaara, että ammattinen voi arvostaa vain sellaista kokemustietoa, mikä vahvistaa hänen omia ennakkokäsityksiään (Choo 2006; Metteri 2012; Pohjola ym. 2017). Aineiston mukaan esimerkiksi kulttuuriset tekijät voivat vaikuttaa kokemustiedon tulkintaan ja jalostamiseen, jolloin vähäinen toisen kulttuurin tuntemus voi johtaa vääriin tulkintaan. Ymmärrys kulttuurisesta kontekstista auttaa tulkitsemaan asiakkaiden kokemustietoa oikein, mikä edellyttää, että ammattilainen tunnistaa oman kulttuurinsa taustalla olevia ennako-oletuksia. Ammattilaisen yksilölliset tekijät vaikuttavat siten kokemustiedon jalostumiseen.

Aineiston perusteella kokemustiedon jakamisen ja jalostamisen seurauksena perheiden yksittäisistä palvelukokemuksista, tarpeista ja toiveista sekä ammattilaisten tiedosta ja havainnoista syntyy jäsentynyt ymmärrys ilmiöistä ja palveluiden kehittämistarpeista (myös Leung 2007). Kokemustiedon jalostamisessa kriittisenä vaiheena on asiakkaiden kokemustiedon suhteuttaminen ammattilaisten ja johtajien tietoon, jolloin tulkitaan asiakkaiden kokemustiedon mahdollisuuksia palveluiden kehittämisessä. Tulkitsemme, että tiedon jakamisen ja jalosta-

misen vaiheessa asiakkaat ovat eriarvoisessa asemassa verrattuna ammattilaisiin, eivätkä asiakkaat osallistu vielä riittävästi yhteisen ymmärryksen tuottamiseen palveluiden kehittämisen tueksi. Kyse on rutiininomaisesta ja passiivisesta tietoon suhtautumisesta, jossa vaarana on, että asiakkaiden kokemustieto sijoittuu palveluiden kehittämistä koskevan tiedon ulkopuolelle. Jotta palveluiden kehittämisen perustana oleva tieto olisi aidosti moniäänistä, tulisi asiakkaille tarjota nykyistä enemmän mahdollisuuksia osallistua tiedon arviointiin ja tulkintaan.

Kokemustiedon hyödyntäminen

Kokemustiedon hyödyntäminen on osa tiedon hallinnan prosessia, jolloin johtajat ja ammattilaiset käyttävät asiakkaiden kokemustietoa reagoidessaan tunnistettuihin puuttumista vaativiin ilmiöihin sekä vastatessaan lasten ja perheiden tarpeisiin. Kokemustiedon hyödyntäminen ilmenee aineistossa monitasoisena, horisontaalisena ja vertikaalisena, lähinnä eri ammattilaisten tulkinnan seurauksena toteutettavina toimenpiteinä. Tällöin suunnitellaan kokemustiedon sekä muun tiedon pohjalta, miten palveluita kehitetään vastaamaan tunnistettuja palvelutarpeita. Kokemustiedon hyödyntäminen on johtopäätösten tekemistä ja nopeisiinkin toimenpiteisiin ryhtymistä.

”Kun kuullaan vaikka, että on jostakin, vaikka ammattilaisilta tulee jossakin tämmösessä työryhmästä, nyt on tämmöselle ois tarvetta tai kukahan sitä järjestäs tai muuta, niin sitte kyllähän sitä rupee heti miettimään, että mitä me voidaan tehdä.” (H5)

Kokemustiedon hyödyntämistä edistää joustava organisaatiorakenne, joka tukee monitoimijaista yhteistyötä, toimenpiteiden aloittamista ja sektorirajat ylittävien interventioiden toteuttamista. Rakenteellisena piirteenä aineistosta nousee esiin notkeus, joka mahdollistaa nopean reagoimisen tunnistettuihin palvelutarpeisiin. Lisäksi aineistossa korostuu eri toimijoiden kyky katsoa oman sektorin ulkopuolelle ja hahmottaa se

kokonaisuus, jolla yhdessä vastataan lasten ja perheiden hyvinvoinnin tukemisen tarpeisiin. Ammattilaisten tulkintojen yhteensovittamista sekä monipuolisen, kokonaisvaltaisen ymmärryksen muodostumista palvelutarpeista tukevat eri sektoreita yhdistävät tavoitteet sekä toimintakulttuuri, jossa ammattilaiset tuntevat toistensa työn ja arvostavat sitä (myös Edwards 2017).

”Ei aina niin tarkkaan katota aina sitä, että mikä on millekin sektorille kuuluvaa vaan se on, jos me nähään se, että se ois asiakkaalle hyväksi tai tarpeellista, niin pyritään löytään se, että kuka siitä kopin ottaa tai järjestetäänkö yhdessä tai miten tehään.” (H5)

”Minusta me ollaan aika notkeita taipumaan semmisiin. Se ei oo vaan, että tää ei kuulu meidän työhön, tätä ei oo suunniteltu tälle vuodelle tämmöstä ryhmää, me ei voija tulla, vaan kyllä se, ku se tarve tulee ni, minusta se on aika poikkileikkaavaa meidän [kunnan] hallintokunnissa, semmonen notkeus...” (F1)

Aineiston mukaan rakenteiden tulisi tukea eri toimijoiden välistä itseorganisoitumista eli keskeisten toimijoiden välistä spontaanisti rakentuvaa yhteistyötä ongelmiin puututtaessa sekä niihin liittyvien toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa (myös Uhl-Bien ym. 2007). Itseorganisoitumisessa ammattilaiset tunnistavat palvelutarpeita omien havaintojensa sekä lapsilta ja perheiltä kerätyn kokemustiedon pohjalta, jalostavat tietoa monitoimijaisessa dialogissa ja yhdistävät asiantuntijaosaamisensa asiakkaiden tilanteen haltuun ottamiseksi ilman ulkoista ohjausta tai pakottamista (myös Vartiainen ym. 2016). Esimerkkinä kokemustiedon hyödyntämisestä ja nopeasta, monitoimijaisesta itseorganisoitumisesta haastateltavat mainitsevat nuorten lisääntyneen nuuskan käytön, johon eräässä kunnassa reagoitiin kouluttamalla nuuska-agentteja ja valistamalla koululaisia. Haastateltavat tunnistivat myös tarpeen puuttua monitoimijaisesti muun muassa koulukiusaamiseen, nuorten stressaan-

tuneisuuteen ja väsymykseen sekä alaikäisten äitien määrän kasvuun.

”Lukiolaiset voi, puhuitkin niistä, mutta oli semmonenki ilmiö että ne, oli niin tosi väsyneitä, siihen, stressaantuneita semmosia että ei jaksu. Niin, no sitten, ku se siellä otettiin puhheeksi jonku meidän ihmisen kanssa ni, no niin siel oli kohta oli hyvinvointipäivä ja joogaa ja mitä ikinä että, päähierontaa ja muuta.” (F1)

Vertikaalisessa tiedon hyödyntämisessä asiakkaiden tietoa viedään poliittisen päätöksenteon sekä palveluiden suunnittelun ja kehittämisen tueksi. Tällöin asiakkaiden osallisuuteen liittyvä päätösosallisuuden elementtejä, jolloin asiakkailla on joko suoraan tai välillisesti mahdollisuuksia vaikuttaa paikalliseen päätöksentekoon ja palvelupolitiikkaan (Pohjola 2017). Kokemustietoa hyödynnetään esimerkiksi kunnan varhaiskasvatus-, yhdenvertaisuus- ja hyvinvointisuunnitelman laadinnassa. Lisäksi esimerkiksi yhdessä kunnassa eri toimijat olivat havainneet vanhempien erojen yleistymisen, minkä seurauksena kunnassa alettiin tukea lasten hyvinvointia mahdollistamalla koulukyyti molempien vanhempien luota. Kunnat vastasivat kokemustiedon ja muun tiedon pohjalta havaitsemiinsa lasten ja perheiden tarpeisiin toimenpiteillä.

”No yhtäkkiä me huomaamme että... onhan näitä, perheet hajoaa. Miten me tuemme sitten lapsia omalla laillamme tässä prosessissa, no näin.” (H2)

”Esimerkiksi, lapset pääsi ihan vaikuttamaan varhaiskasvatussuunnitelman sisältöön. Koska lapset oli sitä mieltä tärkeintä on vapaa leikki, ni sitte sitä sinne siihen päiväohjelmaan lisättiin...” (H10)

Kokemustiedon hyödyntämisessä eri alojen ammattilaiset ja johtajat huomioivat asiakkaiden kokemustiedon osana palveluiden kehittämisen ja asiakastarpeisiin vastaamisen tietopohjaa. Tiedon hyödyntäminen näyttäytyy monitasoisena, jolloin se on osa palveluiden suunnittelua ja kehittämistä sekä osa kunnal-

lista päätöksentekoa ja hyvinvointityötä. Osa haastateltavista koki, että palveluiden kehittäminen ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen edellyttävät sellaisia organisaatio- ja yhteistyörakenteita, jotka mahdollistavat vankan, eri tietolähteistä kootun kokemustiedon hyödyntämisen sekä ammattilaisten itseohjautuvan toiminnan ja organisoitumisen eri tasoilla, sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti (myös Uhl-Bien ym. 2007). Tiedon hyödyntämisen vaiheessa on tärkeää varmistaa, että asiakkailla on mahdollisuus osallistua tiedon hyödyntämisen rakenteisiin, sillä aineiston perusteella tiedon hyödyntäminen jää usein ammattilaisten väliseksi työskentelyksi.

Johtaminen kokemustiedon rakentumisen ja hallinnan mahdollistajana

Johtamisella on tärkeä merkitys kokemustiedon rakentumisen ja hallinnan sekä monitoimijaisen yhteistyön mahdollistajana. Aineistossa korostuu ammattilaisten ja johtajien yhteisen tahtotilan merkitys yhteistyön onnistumiselle. Lisäksi on tärkeää, että johto arvostaa asiakkaiden kokemustietoa (myös Zechner 2014). Yhteisen tahtotilan perusta on yhteisessä lapsikäsitksessä, mikä tarkoittaa, että jokainen toimija pitää lasten hyvinvoinnin edistämistä tärkeänä arvona (myös Pulkkinen 2018). Johtajat voivat vaikuttaa monitoimijaisen yhteistyön sujuvuuteen kannustamalla ammattilaisia avoimeen vuorovaikutukseen sekä motivoimalla heitä tekemään sektoreiden välistä yhteistyötä. Eräs haastateltavista tuo esille, että johtajan omalla asenteella ja toiminnalla on tärkeä merkitys yhteisen tahtotilan luomisessa ja ylläpitämisessä. Ammattilaisten monitoimijaista yhteistyötä tukee johtotason toimijoiden keskinäinen sektoreiden välinen yhteistyö, mikä on esimerkin näyttämistä ja edelläkävijänä olemista.

”Että johtaja omalla esimerkillään näyttää, miten tavallaan se yhteistoiminnallinen työ ja tekeminen, toteutuu eri tasoilla. Ja

täytyy antaa ne mahdollisuudet toteuttaa sitä yhdessä tekemistä.” (H1)

”Se täytyy olla myöskin, niillä ammattilaisilla ja johtajilla tavallaan se tahtotila ja yhteinen näkemys siitä... Et meil on yhteinen halu, ja tahtotila kuulla asiakkaita. Ja mietitään niitä keinoja, miten se toteutuu ja tapahtuu. Ettei tavallaan siirretä vastuuta vaan toisille, että se on sivistystoimen vastuu ja se on sote-toimijoiden vastuu.” (H1)

”Motivoimalla, esimerkiksi työntekijöitä just tähän asiakkaiden asiantuntijuuden huomioimiseen ja sen esiin kaivamiseen ja sen hyödyntämiseen.” (H3)

Aineiston perusteella johtamisella voidaan tukea tietoprosessien toimivuutta luomalla ammattilaisille mahdollisuuksia vastata muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin (ks. myös Rønningstad 2018). Tällöin johtamisella tuetaan ammattilaisten mahdollisuutta tehdä yhteistyötä ja lisätä asiakkaiden osallisuutta. Johto voi tukea niin sosiaalisten verkostojen luomisessa kuin fyysisten tilojen tarjoamisessa. Organisaation johtamisrakenteen tulisi mahdollistaa eri ammattilaisten yhteistoimijutta kokemustiedon tuottamisessa, mikä on havaittu myös aiemmissa tutkimuksissa (ks. Väyrynen & Lindh 2013; Rønningstad 2018; Uhl-Bien ym. 2007). Mahdollistavassa johtajuudessa kannustetaan ryhmiä löytämään omat työskentelytapansa ja annetaan niille mahdollisuudet itseorganisoitumiseen (Vartiainen ym. 2016). Aineiston mukaan yhteistyön tekeminen edellyttää selkeää vastuiden ja roolien jakoa ja jaettua johtajuutta. Toisaalta aineistosta on havaittavissa, että toimivan monitoimijaisen yhteistyön voi nähdä itsessään itseohjautuvana, jolloin yhteistyö on jo muodostunut rakenteeksi ja kulttuuriksi (ks. myös Väyrynen & Lindh 2013; Vartiainen ym. 2016). Johtajat tunnistavat ammattilaisten tarpeen muodostaa ryhmiä lasten ja perheiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Johtamisella tulisikin luoda prosesseja ja yhteisiä kanavia, joissa tietoa jaetaan ja vaihdetaan monitoimijaisessa yhteistyössä.

”Kysymys tämmöisestä sosiaalisesta johtamisesta, ja oikeitten foorumien rakenteiden rakentamisesta, jossa on tilaa näille erilaisille, erilaiselle asiantuntijuudelle.” (H9)

”Annetaan sitä siimaa sinne niille, jotka sitä todella tekee sitä työtä, että heilläki on vähän liikkumavaraa yli... vähän eri hallintokuntien ihmisten välillä.” (H2)

Monitoimijaisten tietoprosessien toimivuus edellyttää näkemään lapsille ja perheille suunnattujen palveluiden tuottamisen ja kehittämisen sektorirajat ylittävänä hyvinvointityönä. Osa haastateltavista nosti esille, että palveluiden kehittäminen sekä lasten ja perheiden hyvinvointia koskeva budjetointi tulee nähdä omaa toimialuetta laajempana kokonaisuutena, jolloin resursseja tulee suunnata sinne, missä ne parhaiten edistävät lasten ja perheiden hyvinvointia. Riskinä voi olla se, että johtajat tulkitsevat tietoa suoraviivaisesti ja sektori-lähtöisesti tarkastelematta kontekstia tai kokonaisuutta. Tiedon tulkinnan lähtökohtana on oltava lasten ja perheiden etu, mikä edellyttää katsomaan asioita omaa sektoria laajemmin.

”Että sit se voi johtuakin ne lastensuojelukustannukset jostakin muusta kun lastensuojelun resursseista. Et se kokonaisuus pitää arvioida ja analysoida, että mistä ne tulee, mitä on ne syyt siellä taustalla. Ja sitten minkälainen on se, toimintaympäristö, missä lapsiperheet asuu ja muuta. Et se pitää se kokonaisuus nähdä.” (H1)

”Se on ehkä semmonen, että kuullaan sitä toisiakin, että pystytään mahdollisimman moniäänisesti puhumaan ja myöskin kuulemaan. Elikkä ei olla laput silmillä tuijoteta vain sitä omaa sektoria, vaan pystytään ajattelemaan, ainakin siellä johtoportaaassa pitää pystyä ajattelemaan kokonaisuuksia ja isompia alueita, että miten ne toimii yhdessä yhteistyössä.” (H5)

Aineistossa tulee keskeisenä haasteena esille se, että saatavilla olevan tiedon jalostamiselle ei useinkaan ole riittävästi resursseja ja tie-

to jää hyödyntämättä. Johtamisella tulisikin vahvistaa tiedon jakamisen käytäntöjä kokemustiedon jalostamisen ja hyödyntämisen mahdollistamiseksi. Lisäksi osa haastateltavista nosti esille johdon merkityksen resursien hankkimisessa, mikä voi mahdollistaa paremman kokemustiedon hyödyntämisen ja monitoimijaisen yhteistyön.

”Nii johtaja voi olla luova ja innovatiivinen ja hakee rahaa sieltä ja täältä ja tempauksilla yhteistyössä jonkun joukon kanssa.” (H4)

Toimiva monitoimijainen kokemustiedon rakentaminen ja hallinta edellyttää tietoprosessin näkemistä strategisena tekijänä, jolloin asiakkaiden osallisuus on läpinäkyvä ja avoimeksi kirjattu toiminnan keskiössä oleva linjaus. Edellytyksenä on, että johtamisen tuella määritetään linjat, jotka tukevat tämän periaatteen toteutumista ja johon kaikki toimijat sitoutuvat.

”Yks tavote pitää olla, että tavallaan se luodaan sinne, maakunnan rakenteiden sisällä, jo tää asiakasosallisuus. Että jollakin tavalla varmistetaan, että säännönmukainen kuntalaisten kuuleminen, että se on siellä sisällä ja rakenteissa.” (H1)

”Se, että johtaminen on se, joka määrittelee ne linjat siihen, johtamisen kauttahan sitä viedään sitä osallisuutta sinne konkretian tasolle, et kun määritellään, että tää on tärkeä asia ja sen osallisuuden esillä pitämistä ja osallisuuden johtamista, niin se on johdon tehtävä.” (H7)

Aineiston perusteella systemaattinen, monitoimijainen asiakkaiden kokemustiedon tuottaminen on tutkimukseen osallistuneissa kunnissa vielä alussa. Puutteellinen tiedon tuottaminen näkyy siten, että yksittäisten ammattilaisten arjen havainnot harvoin jalostuvat monitoimijaisesti ja etenevät toimenpiteiksi. Tiedon hankinnan, jakamisen, jalostamisen ja hyödyntämisen tulisi olla aiempaa systemaattisempaa. Sen voi mahdollistaa ammattilaisten ja johtajien tutkimuksellinen ote työhön, jossa tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen merkitys on yhteisesti tunnistettu. Erityisesti jo saata-

villa olevan kokemustiedon jalostamisen ja hyödyntämisen mahdollisuutta tulisi kehittää systemaattisemmaksi ja asiakkaita osallistavammaksi. Tiedon merkityksen tunnistavalla johtamisella voidaan luoda toimintamalleja tiedon hallinnalle.

”Miten sen sanois, semmonen tutkimuksellinen tieteellinen, tutkimuksellinenki ote siihen työhön, joka tarkoittaa myös, et sitä tietoo kerätään ja sitä myös käytetään. Ihan sekä asiakkailla että viranomaisyhteistyössä tai näissä verkostoyhteistyössä.” (H3)

”Ja se johto paitsi luo ne rakenteet, millä sitä kerätään, nii luo myös ne rakenteet, miten sitä hyödynnetään. Ja jos ei sitä ole sitä, miten se hyödynnetään niin, se voi olla sitte semmosta näennäistä tiedonkeruuta.” (H9)

Aineiston mukaan tiedon hallintaa ja rakentumista tukee organisaatorakenne, jossa tieto nähdään eri asiakkaiden, ammattilaisten ja johtajien yhteisenä. Tällöin monitoimijaisen yhteistyön keskiössä on lasten ja perheiden hyvinvointia koskeva tieto, ja monitoimijaisista yhteistyötä ohjaavat yhteiset päämäärät. Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa, että luodaan monitasoisia yhteistyön mahdollisuuksia, kuten kannustetaan ja motivoidaan monitoimijaiseen tiedon tuottamiseen, järjestetään tiloja ja kohdennetaan resursseja sekä laaditaan päämäärät ja suuntaviivat, jotka tukevat monitoimijaista tiedon hankintaa, jakamista, jalostamista ja hyödyntämistä. Tässä on keskeistä, että johtaja luo mahdollisuuksia jakaa toimijalta toiselle hiljaista tietoa sekä luo prosesseja tiedon yhteen kokoamiseksi (myös Choo ym. 2006). Johtamiselta edellytetään toimia tiedon hallinnan rakenteiden luomisessa erityisesti asiakkaiden osallisuuden lisäämisessä kokemustiedon jakamisen, jalostamisen ja hyödyntämisen vaiheissa.

Johtopäätökset

Olemme tutkineet lasten ja perheiden kokemustiedon rakentumista ja hallintaa monitoimi-

jaisessa yhteistyössä. Tuloksemme osoittavat, että asiakkaiden kokemustieto nähdään varsin tärkeänä resurssina palveluiden kehittämisessä ja lapsi- ja perhepalveluiden piirissä työskentelevillä toimijoilla näyttäisikin olevan kokemustietoa käytössään. Tietoa hankitaan monenlaisissa yhteyksissä ja sen keräämiseen osallistuvat eri toimijat omilla tahoillaan. Toisaalta tuloksemme osoittavat, että kokemustiedon hankinta ei näyttäydy kovin hallittuna prosessina. Vaikka tietoa eri yhteyksissä hankitaan, hankinta ei ole jäsentynyttä eikä tiedon hankintaan näytä kiinnittyvän selkeitä organisatorisia periaatteita, linjauksia tai ohjeita.

Keskeinen tutkimushavaintomme on se, että lapsilta ja vanhemmilta kerätty kokemustieto jää tällä hetkellä usein hyödyntämättä. Kokemustieto ei siis ulotu eikä välity niille yhteistyöfoorumille, joissa lapsi- ja perhepalveluita suunnitellaan ja kehitetään. Tiedon hyödyntäminen ole vielä muotoutunut tapauskunnissa riittävästi luontevaksi osaksi monitoimijaisen yhteistyön käytäntöjä. Havaintojemme mukaan monitoimijainen yhteistyö näyttää rakentuvan pääsääntöisesti eri professioiden varaan sekä professioiden keskenään tuottamiin tulkintoihin palvelujen kehittämisestä, sen sijaan että palveluiden käyttäjät kokemusasiantuntijoina olisivat aktiivisia osallistujia tiedon jatkojalostamisessa. Kokonaisuudessaan tuloksemme todentavat, että lasten, nuorten ja perheiden osallisuudessa, kokemustiedon kuulemisessa ja käytössä sekä sitä tukevassa johtajuudessa on edelleen kehitettävää.

Tärkeä kysymys on, miten kokemustieto saataisiin systemaattisemmaksi osaksi palveluiden kehittämistä ja mitä se edellyttää johtamiselta? Näemme, että kokemustiedon rakentumisen ja hallinnan keskeisiksi kohdiksi muodostuvat kokemustiedon luonteeseen, tietotoimijoihin, tiedon omistajuuteen ja osallisuuden edistämiseen liittyvät kysymykset. Olemme koonneet taulukkoon 1 kokemustiedon hallinnan kehittämistä koskevat havainnot ja keinot, joihin erityisesti johtamisella voidaan vaikuttaa.

Taulukko 1. Kokemustiedon rakentuminen, hallinta ja sen merkityksen vahvistaminen johtamisella.

| | Kokemustiedon hankinta | Kokemustiedon jakaminen ja jalostaminen | Kokemustiedon hyödyntäminen |
|---------------------------------|--|--|---|
| Kokemustiedon luonne | Kirjallinen, puheessa tuotettu ja visuaalinen tieto, kyselyt | Tulkittu, tiedon synteesi | Tieto toimenpiteinä ja toimintana |
| Tietotoimija | Asiakkaat, ammattilaiset, esimiehet, johtajat | Ammattilaiset, esimiehet, johtajat | Ammattilaiset, esimiehet, johtajat |
| Tiedon omistajuus | Henkilökohtainen, subjektiivinen | Jaettu, yhteinen | Kollektiivinen, monitasoiset- ja suuntaiset tiedon käytön mahdollisuudet |
| Osallisuuden edistäminen | Motivointi ja tahtotilan vahvistaminen kuulla asiakasta ja lisätä osallisuutta, tutkimukselliseen työotteeseen kannustaminen | Yhteistyötä ja osallisuutta tukevien tilojen ja toimintamallien mahdollistaminen | Kokemustiedon hyödyntämistä tukevien rakenteiden ja toimintakulttuurin mahdollistaminen |

Kokemustiedon hankintatapoja tulisi kehittää ja laajentaa järjestettyjen kuulemistilaisuuksien ja kyselyiden ohella lasten ja perheiden arjen ympäristöissä kuten päiväkodeissa, kouluissa tai asiakaskohtaamisissa tapahtuvaan systemaattiseen tiedon hankintaan. Uusien tiedonhankinnan tapojen ja kanavien kehittäminen ja omaksuminen voisivat mahdollistaa myös vaikeasti tavoitettavan ja marginaalisen kokemustiedon saamisen osaksi lapsi- ja perhepalveluiden kehittämistä. Hankinnan tulisi olla myös johdonmukaista, säännöllistä ja koordinoitua.

Johtamisen merkitys korostuu myös asiakkaiden roolin vahvistamisessa tietotoimijoina, jolloin heidän osallisuutta vahvistetaan tiedon jatkojalostamisessa. Kriittisenä kohtana on tiedon jakaminen ja jalostaminen, jossa asiakkaiden kokemustietoa suhteutetaan ammattilaisten ja johtajien tietoon. Asiakkaat tulisi nähdä tasavertaisina osallisina kokemustiedon jalostamisessa ja hyödyntämisessä, ja työskentelyssä kokemuksellisuus ja kokemusasiantuntijuus

tulisi ymmärtää yksilötasoa laajempina (esim. Hokkanen ym. 2017). Kokemustiedon hyödyntäminen monitoimijaisesti tiedon jalostamisen vaiheessa tekee palveluiden kehittämisen prosessin läpinäkyväksi asiakkaille ja voi mahdollistaa heidän kuulluksi tulemisen ja osallisuuden palveluiden kehittämistarpeiden arvioinnissa. Tämä edellyttää Pohjolan (2017) peräänkuuluttamia osallisuutta mahdollistavia hallinnollisia rakenteita asiakkaiden kokemustiedon hyödyntämisessä perinteisten kuulemisareenojen rinnalla. Silloin asiakkaille viestitään kehittämistyöstä läpinäkyvästi ja perustellaan toimenpiteitä palveluiden kehittämiseksi tai tiedotetaan päätöksestä olla ryhtymättä toimiin. Kokemustiedon horisontaalinen ja vertikaalinen läpäisevyys palveluiden kehittämisessä edellyttää notkeutta sektorirajat ylittävän monitoimijaisen yhteistyön rakenteilta.

Tulosten valossa keskeisenä näyttäytyy sellaisen tietoperustan muodostaminen, jossa yhdistyy eri toimijoiden tuottama rakenteeltaan ja laadul-

taan erilainen tieto ja jossa mahdollistuu tiedon käyttäminen monitasoisesti ja -suuntaisesti. Se merkitsee keskeistä muutosta tiedon omistajuuteen, jolloin tieto nähdään jaettuna ja kollektiivisena. Johtamisella on keskeinen rooli siinä, että tiedon kollektiivisessa jakamisessa asiakkaiden kokemustiedon omistajuus huomioidaan aiempaa systemaattisemmin. Ilman tätä yksittäinen tiedon laji ei voi jalostua ja edetä vaikuttaviksi toimenpiteiksi. Professionaalinen, arvioiva kollektiivinen tiedon jalostaminen muokkaa myös organisaatioiden kulttuurisia rakenteita, jolloin kokemustiedon hankinta, jakaminen, jalostaminen ja hyödyntäminen saavat myös asiakasosallisuutta ja palvelujen kehittämistä laajempia merkityksiä.

Kokemustiedon aseman vahvistamisessa johtamisessa korostuu asiakkaiden osallisuuden edistäminen. Johdolta edellytetään ennakoluulotonta, kyseenalaistamatonta ja avointa asennetta suhteessa tietoon ja monitoimijaiseen yhteistyöhön sekä asiakkaiden vahvistuvaan rooliin tiedon tuottajina ja jäsentäjinä. Johtamisen näkökulmasta se tarkoittaa eri tavoilla kerätyn tiedon arvostamista, kannustamista sektorirajat ylittävään yhteistyöhön ja tukemista monitoimijaiseen tiedon tuottamiseen (Choo 2013). Johdon tulisi tukea tutkivan toimintakulttuurin luomista, jossa kokemustiedon hankinta, jakaminen ja jalostaminen omaksutaan osaksi omaa työtä ja jossa asiakkaiden osallisuus, avoin vuorovaikutus ja yhteistyö muodostavat vahvan kulttuurisen arvoperustan.

Johtajien rooli merkityksellistyy esimerkin näyttämisenä monitoimijaisen yhteistyön tekemiselle. Muutosta voidaan tukea toimijoiden yhteisen tavoitteen ja professioiden omien intressien tunnistamisella, sekä tukemalla ammattilaisia yhteistyöhön liittyvien sosiaalisten ja kognitiivisten käytäntöjen reflektointiin (Edwards 2017). Asiakaslähtöisyyden mukanaan tuoma sektoreiden välinen yhteistyö uudistaa palvelutuotantoa ja edistää kuntien kilpailukykyä, mikä voi näkyä kykyinä vastata nopeasti asiakastarpeisiin (Jäppinen 2011). Monitoimijaisesti tuotettu ja jalostettu tieto parantaa siten myös palveluiden vaikuttavuutta ja taloudellisuutta (Pohjola 2017).

Kiitos

Artikkeli on tehty STM:n rahoittamassa tutkimushankkeessa Perhekeskustoimintamalli Lappiin – Integroidut monitoimijaiset palvelut perheille. Kiitämme tutkimukseen osallistuneita haastateltavia ja professori Tuija Turusta kontribuutiosta tutkimushankkeesta.

Lähteet

- Aula, Maria Kaisa, Juurikkala, Virva, Kalmari, Hanne, Kaukonen, Päivi, Lavikainen, Marjo & Pelkonen, Marjaana (2016). Kärkihanke. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. *Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 29/2016*. Saatavana: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74904/Rap_ja_muist_29_2016.pdf?sequence=1. Haettu 22.5.2018.
- Baillergeau, Evelyne & Duyvendak, Jan W. (2016). Experiential knowledge as a resource for coping with uncertainty: evidence and examples from the Netherlands. *Health, Risk & Society*, Vol. 18, No. 7-8, s. 407-426.
- Barbour, Rosaline S. (2007). *Doing focus groups*. London: Sage.
- van Bijleveld, Ganna G., Dedding Christine W. M. & Bunders-Aelen Joske F. G. (2015). Children's and young people's participation within child welfare and child protection services: a state-of-the-art review. *Child & Family Social Work*, Vol. 20, No. 2, s. 129-138.
- Blume, Stuart (2017). In search of experiential knowledge. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, Vol. 30, No. 1, s. 91-103.
- Cavaliere, Vincenzo & Lombardi, Sara (2015). Exploring different cultural configurations: how do they affect subsidiaries' knowledge sharing behaviors? *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19, No. 2, s. 141-163.
- Chen, Chung-An & Hsieh, Chih-Wei (2015). Knowledge sharing motivation in the public sector: the role of public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 81, No. 4, s. 812-832.
- Choo, Chun W. (2013). Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*, Vol. 33, No. 5, s. 775-779.
- Choo, Chun W. (2006). *The knowing organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*. New York: Oxford University Press.
- Choo, Chun W., Furness, Colin, Paquette, Scott, Van den Berg, Herman, Detlor, Brian, Bergeron, Pierrette &

- Heaton, Lorna (2006). Working with information: Information management and culture in a professional services organization. *Journal of Information Science*, Vol. 32, No. 6, s. 491–510.
- Choo, Chun W. (2002). *Information management for the intelligent organization: The art of scanning the environment* (3. painos). Medford (N.J.): Information Today.
- Chun, Soon A., Shulman, Stuart, Sandoval, Rodrigo & Hovy, Eduard (2010). Government 2.0: Making connections between citizens, data and government. *Information Polity*, Vol. 15, No. 1–2, s. 1–9.
- Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Devers, Kelly J. & Frankel, Richard M. (2000). Study Design in Qualitative Research—2: Sampling and Data Collection Strategies. *Education for Health*, Vol. 13, No. 2, s. 263–271.
- Edwards, Anne (2017). Revealing Relational Work. Teoksessa: Edwards, Anne (toim.), *Working Relationally in and across Practices: A Cultural-Historical Approach to Collaboration* (s. 1–22). Cambridge: Cambridge University Press.
- Edwards, Rosalind & Holland, Janet (2013). *What is Qualitative Interviewing?*. London: Bloomsbury Academic.
- Gupta, Babita, Iyer, Lakshmi & Aronson, Jay E. (2000). Knowledge management: Practices and challenges. *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 100, No. 1, s. 17–21.
- Hakkarainen, Kai, Hytönen, Kaisa, Vekkaila, Jenna & Palonen, Tuire (2017). Networked expertise, relational agency, and collective creativity. Teoksessa: Edwards, Anne (toim.), *Working Relationally in and across Practices: A Cultural-Historical Approach to Collaboration* (s. 133–152). Cambridge: Cambridge University Press.
- Hokkanen, Liisa, Nikupeteri, Anna, Laitinen, Merja & Vasari, Pekka (2017). Individual, group and organised experiential expertise in recovery from intimate partner violence and mental health problems in Finland. *British Journal of Social Work*, Vol. 47, No. 4, s. 1147–1165.
- Intezari, Ali, Taskin, Nazim & Pauleen, David J. (2017). Looking beyond knowledge sharing: an integrative approach to knowledge management culture. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21, No. 2, s. 492–515.
- Jalonen, Harri (2010). Informaation välttäminen kunnallishallinnossa. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja*, Vol. 38, No. 1, s. 38–67.
- Jalonen, Harri (2015). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, Petri, Stenvall, Jari & Rannisto, Pasi-Heikki (toim.), *Tiedolla johtamisen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä*, (s. 40–68). Tampere: Tampere University Press.
- Jurmu, Liisa (2017). Tiedon ja asiantuntijuuden hyödyntäminen Oulun monikuntaliitoksen valmistelussa. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja*, Vol. 45, No. 2, s. 7–25.
- Jäppinen, Tuula (2011). *Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta: Kunnan ja kuntalaisen vuorovaikutus palveluja koskevassa päätöksenteossa ja niiden uudistamisessa*. Acta-väitöskirja. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Krueger, Richard A. & Casey, Mary A. (2000). *Focus groups: A practical guide for applied research* (3. painos). Thousand Oaks: Sage.
- Kuusinen, Jorma, Nummenmaa, Tapio, Leskinen, Esko & Kontinen, Raimo (1997). *Tutkimusaineiston analyysi*. Helsinki: Porvoo: WSOY.
- Kvale, Steinar (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Laitinen, Merja & Niskala, Asta (toim.) (2013). *Asiakkaat toimijoina sosiaalityössä*. Tampere: Vastapaino.
- Laitinen, Merja, Kemppainen, Tarja, Lakkala, Suvii, Kauppi, Arto, Veikanmaa, Sari, Välimaa, Miia & Turunen, Tuija (2018). Sosiaalityön interprofessionaalinen asiantuntijuus: tapausesimerkinä koulun sosiaalityö. Sosiaalityön muuttuva asiantuntijuus. Teoksessa Juvonen, Tarja, Lindh, Jari, Pohjola, Anneli & Romakkaniemi, Marjo (toim.), *Sosiaalityön muuttuva asiantuntijuus*, (s. 154–181). Helsinki: UNIPress.
- Leinonen, Jaana, Syväjärvi, Antti, Korhonen, Rauno, & Pruikkonen, Anu (2016). Kuntajohtajien liikkumavara ja sosiaalinen media osana digitalisoituvaa kuntaa. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja*, Vol. 44, No. 3, s. 21–36.
- Leung, Zeno C. S. (2007). Knowledge management in social work – towards a conceptual framework. *Journal of Technology in Human Services*, Vol. 25, No. 1–2, s. 181–198.
- Lähteenmäki-Smith, Kaisa & Kuitunen, Soile (2015). Näyttöperusteisuus päätöksenteossa: Tiede- ja tutkimusperusteisuudesta tekemisen demokratiaan. Teoksessa Virtanen, Petri, Stenvall, Jari & Rannisto, Pasi-Heikki (toim.), *Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä*, (s. 115–149). Tampere: Tampere University Press.
- Maiello, Antonella, Viegas, Claudia V., Frey, Marco. & Ribeiro, José L. (2013). Public managers as catalysts of knowledge co-production? Investigating knowledge dynamics in local environmental policy. *Environmental Science and Policy*, Vol. 27, 141–150.
- Mergel, Ines (2012). *Social media in the public sector: A guide to participation, collaboration and transparency in the networked world*. New York: Wiley.
- Mertala, Sirpa (2011). *Yhdessä tietämisen episodeja. Terveystieteiden kompleksiset työympäristöt*. Acta

- Universitatis Lapponiensis 201. Lapin yliopisto. Rovaniemi: Lapland University Press.
- Metteri, Anna (2012). *Hyvinvointivaltion lupaukset ja kohtuuttomat tapaukset*. Acta Universitatis Tamperensis 1778. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Moe, Anne, Tronvoll, Inger M. & Gjeitnes, Kirsti (2014). A reflective approach in practice research. *Nordic Social Work Research*, Vol. 4, No. 1, s. 14–25.
- Nonaka, Ikujiro & Konno, Noboru (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, s. 40–54.
- Orzano, John A., McInerney, Claire R., Scharf, Davida, Tallia, Alfred F. & Crabtree, Benjamin F. (2008). A knowledge management model: Implications for enhancing quality in healthcare. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 59, No. 3, 489–505.
- Palsanen, Kati & Kääriäinen, Aino (2015). Asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoiminnallisen työskentelyn merkitykset ja seuraukset. *Janus*, Vol. 23, No. 2, s. 190–205.
- Pettigrew, Karen E., Fidel, Raya A. & Bruce, Harry (2001). Conceptual frameworks in information behavior. *Annual Review of Information Science and Technology*, Vol. 35, 43–78.
- Pohjola, Anneli (2017). Asiakkaan pitkä tie palveluihin vaikuttajaksi. Teoksessa Pohjola, Anneli, Kairala, Maarit, Lyly, Hannu & Niskala, Asta (toim.), *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa*. Tampere: Vastapaino, s. 308–325.
- Pohjola, Anneli, Kairala, Maarit, Lyly, Hannu & Niskala, Asta (toim.) (2017). *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa*. Tampere: Vastapaino.
- Pohjola, Pasi & Korhonen, Satu (2014). Social work as knowledge work: knowledge practices and multi-professional collaboration. *Nordic Social Work Research*, Vol. 4, No. 1, s. 26–43.
- Pohjola, Pasi, Pitkänen, Niina & Koivisto, Juha (2015). Sosiaalityön tietokäytännöt vuorovaikutteisina vaihtolueina. *Janus*, Vol. 23, No. 2, s. 175–189.
- Pulkkinen, Lea (toim.) (2018). Kohti yhteistä lapsikäsitystä. *Työpäperi 12/2018. THL*. Saatavana: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136124/URN_ISBN_978-952-343-086-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Haettu 22.5.2018.
- Rissanen, Päivi (2015). Toivoton tapaus? Autoetnografia sairastumisesta ja kuntoutumisesta. Helsinki: *Kuntoutussäätiön tutkimuksia 88/2015*.
- Rønningstad, Chris (2018). Leading for better outcomes: Social work as knowledge work. *Nordic Social Work Research*, Vol. 8, No. 1, s. 75–87.
- Rosenberg, David & Hillborg, Helene (2016). Systematizing knowledge of user influence – A study of user advisory boards in substance abuse and mental health services. *Social Policy & Administration*, Vol. 50, No. 3, s. 336–352.
- Roussos, Stergios T. & Fawcett, Stephen B. (2000). A review of collaborative partnerships as a strategy for improving community health. *Annual Review of Public Health*, Vol. 21, s. 369–402.
- Sicilia, Maria F., Guarini, Enrico, Sancino, Alessandro, Andreani, Martino & Ruffini, Renato (2016). Public services management and co-production in multi-level governance settings. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 82, No. 1, s. 8–27.
- STM (2018). Selvitys lastensuojelutyön kuormittavuudesta käynnistynyt. https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/selvitys-lastensuojelutyon-kuormittavuudesta-kaynnistynyt. Haettu 1.6.2018.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turunen, Tuija A., Laitinen, Merja, Lakkala, Suvi, Kangas, Hennariikka, Pulju, Marja & Valanne, Eija (2014). Monitoimijuumalli – Kuvaus yhteistyön rakentumisesta. Teoksessa Lakkala, Suvi, Kangas, Hennariikka & Pulju, Marja (toim.), *Yhdessä toimimalla kohti hyvinvoivaa koulua: Koulun toimintakulttuurin kehittäminen monitoimijuiden avulla*. Rovaniemi: Lapin yliopisto, s. 35–47.
- Uhl-Bien, Mary, Marion, Russ & McKelvey, Bill (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, Vol. 18, No. 4, s. 298–318.
- Vartiainen, Pirkko, Raisio, Harri & Lundström, Niklas (2016). Kompleksisuuden johtaminen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa Pietiläinen, Ville & Syväjärvi, Antti (toim.), *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere: Tampere University Press, s. 227–268.
- Voorberg, William H., Bekkers, Victor J.J.M. & Tummers, Lars G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production. *Public Management Review*, Vol. 17, No. 9, s. 1333–1357.
- Väyrynen, Hannele, Helander, Nina & Jalonen, Harri (2015). Tietämyksenhallinta osana organisaation toimintaa – hallintaa vai hämmennystä. *Hallinnon Tutkimus*, Vol. 34, No. 4, s. 310–325.
- Väyrynen, Sanna & Lindh, Jari (2013). Yhteistoimijuuden rajakohteet päihde- ja mielenterveyskuntoutuksessa. Teoksessa Laitinen, Merja & Niskala, Asta (toim.), *Asiakkaat toimijoina sosiaalityössä*. Tampere: Vastapaino, s. 405–426.
- Wilson, T.D. (2000). Human information behavior. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, Vol 3, No. 2, 49–55.
- Zechner, Minna (toim.) (2014). *Hyvinvointitieto: kokemuksellista, hallinnollista ja päätöksentekoa tukevaa*. Seinäjoen julkaisusarja A. Tutkimuksia 15. Seinäjoki.

Osatutkimus III

Nurmi, H., Leinonen, J., Örn, M. & Ylitapio-Mäntylä, O. (2023). Cultural antecedents in multisectoral collaboration promoting the well-being of school-aged children. Teoksessa Ahtiainen, R., Hanhimäki, E., Leinonen, J., Risku, M. & Smeds-Nylund, A-S. (toim.), *Leadership in Educational Contexts in Finland: Theoretical and Empirical Perspectives* (s. 303–322). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-37604-7_15

Artikkeli julkaistaan uudestaan väitöskirjan osana artikkelin alkuperäisten tekijänoikeuksien haltijan ystävällisellä luvalla.

Lisenssi: CC BY



Chapter 15

Cultural Antecedents in Multisectoral Collaboration Promoting the Well-Being of School-Aged Children



Henna Nurmi, Jaana Leinonen, Malla Örn, and Outi Ylitapio-Mäntylä

Abstract This study focuses on the antecedents of collaborative culture in multi-sectoral collaboration promoting school-aged children’s well-being in Finnish municipalities. The purpose of this study is to understand the role of cultural conditions in collaboration by examining the ‘voices’ of principals and heads of local educational departments in local collaborative structures and practices. This work is an interpretive qualitative study, and the empirical data consist of 20 thematic interviews collected from principals and heads of local educational departments. The data were analysed using a qualitative content analysis method. The findings show that legislative, strategic, structural and physical frameworks create visible frames and artefacts that enhance collaborative culture. At the level of espoused beliefs and values, the systematic methods of collaboration and the development of collaborative practices support collaboration, whereas the discontinuity of collaborative practices limits it. At the level of basic assumptions, multisectoral collaboration can be strengthened through shared values, recognising the importance of principals’ and heads of local educational departments’ role as constructors of collaborative culture, understanding of well-being promotion as a common task, knowledge about other sectors, shared understanding of needs associated with well-being promotion and familiarity with other sectors. Multisectoral collaboration can also be supported through workable group dynamics, respect, trust in collaborators and personal positive attitudes, willingness to collaborate and collaborative skills. Old traditions usually hinder collaboration.

Keywords Collaborative culture · Content analysis · Governance · Multisectoral collaboration · School-aged children’s well-being · School leadership

H. Nurmi (✉) · J. Leinonen

Faculty of Social Sciences, University of Lapland, Rovaniemi, Finland
e-mail: henna.nurmi@ulapland.fi; jaana.leinonen@ulapland.fi

M. Örn · O. Ylitapio-Mäntylä

Faculty of Education and Psychology, University of Oulu, Oulu, Finland
e-mail: malla.orn@oulu.fi; Outi.Ylitapio-Mantyla@oulu.fi

© The Author(s) 2024

R. Ahtiainen et al. (eds.), *Leadership in Educational Contexts in Finland*,
Educational Governance Research 23,
https://doi.org/10.1007/978-3-031-37604-7_15

303

Introduction

The main task of schools is to support pupils' growth into humanity, equality and ethically responsible membership in society. It is the school's duty to provide pupils with different kinds of knowledge and skills (Basic Education Act 628/1998). Education promotes the idea of continuous learning, which refers to maintaining skills throughout a person's life (Finnish Government, 2021). The principals and heads of local educational departments hold a key position to promote these goals (e.g. Hitt & Tucker, 2016). Moreover, cross-sectoral collaboration with professionals from other sectors is important when supporting pupils' learning and well-being.

At the beginning of the twenty-first century, collaboration gained popularity in the governance of welfare services and structures (Christensen, 2012). That is, multiple organisations and stakeholders across diverse sectors in society come together and collaborate to achieve shared outcomes and common goals. This kind of horizontal collaboration usually concerns so-called wicked problems, and its purpose is to address complex societal problems (Crosby et al., 2017). The idea is that collaborative forms produce synergistic outcomes that amount to more than what can be achieved by an individual institution, sector or department, or a single collaborator working on its own (Jones & Barry, 2011). For example, to increase the capacity to address the diverse needs of school-aged children, the entire community's involvement and multisectoral collaboration are required. This view is associated with the philosophy of John Dewey, who stressed that communication and collaboration are desirable traits in society. Dewey considered social capital a critical component of social welfare policy and democracy and believed in a comprehensive approach to understanding social problems. He emphasised collaboration's crucial role in promoting public and civic interdependency in socially and economically healthy communities. Thus, he saw joint activity as a necessary condition for the creation of the community (Schultz, 1969; Tracy & Tracy, 2000).

Furthermore, collaboration is promoted by the ideology of *new public governance*, which emphasises networks and is considered a reaction to the siloisation and fragmentation of the public sector resulting from traditional administrative structures. The slogan 'whole-of-government' emphasises the purpose of working across administrative boundaries and levels to achieve shared goals and to build an integrated government to respond to complex issues (Christensen, 2012). Researchers have emphasised the positive effects of collaboration (e.g. Butterfoss, 2007), and scientists have tried to understand the principles that lead to successful collaboration and introduce conceptual frameworks to reveal insights into the prerequisites and conditions for optimal collaborative arrangements (e.g. Corbin et al., 2018).

Several aims have been proposed to develop deeper collaboration between schools, other municipal sectors and the local community. According to the Organisation for Economic Co-operation and Development (2009), collaboration and a collaborative work culture at the municipal level are a necessity for principals

in today's changing and complex landscape. Ainscow (2016) stress collaboration within schools, between schools and beyond schools, while Moos et al. (2011) considers 'leading the environment' as an essential category in school leadership. As schools are deeply dependent on their administrative, cultural and political environments, principals should manage and lead relationships beyond the physical boundaries of their schools (Moos et al., 2011).

The importance of multisectoral collaboration is emphasised in Finnish educational policy and legislation. The education policy report (Finnish Government, 2021) stresses cross-administrative collaboration to promote children's well-being and collaboration between professions from different sectors (educational, social and health, youth, cultural, etc.). The Finnish Pupil and Student Welfare Act (1287/2013) requires planning, developing, implementing and evaluating student well-being in multisectoral student welfare groups, while the Finnish Youth Act (1285/2016) requires multisectoral collaboration when implementing youth policies and activities in local networks. The Finnish Healthcare Act (1326/2010) states that the promotion of health and well-being should emphasise collaboration aimed at building community structures with various potential collaborators.

Culture has a significant effect on organisational performance (e.g. Langer & LeRoux, 2017), and cultural conditions shape the success of multisectoral collaboration (e.g. Valaitis et al., 2018; Collins, 2013). However, cultural conditions in collaborative contexts are often underestimated and less discussed. Studies (e.g. Collins, 2013; Chow, 2012) on collaborative culture have shown that knowledge sharing, trust-based relationships, an understanding of mutual benefits and the recognition of common accomplishments are necessary cultural elements for successful collaboration. These conditions may be difficult to achieve due to institutional, socioeconomic, cultural and psychological differences among collaborators representing different professions, sectors or organisations (Aveling & Jovchelovitch, 2014).

Although the collaborative perspective on health and well-being promotion has gained attention among researchers (e.g. Corbin et al., 2018; Crosby et al., 2017), the cultural and educational perspectives on multisectoral collaboration in studying school-aged children's well-being promotion have mostly remained unexplored. Thus, this study examines the educational perspective on the role and significance of culture in local municipal multisectoral collaboration that promotes school-aged children's well-being. We aim to create awareness of the importance and necessity of understanding how cultural conditions affect the success and outcomes of collaboration. The purpose of this study is to identify cultural antecedents in this context.

Heads of the local educational departments carry considerable responsibility in outlining the collaborative actions from a strategic perspective and in developing municipal-level collaborative actions to promote school-aged children's well-being. Conversely, principals are identified as gatekeepers and the 'driving force' of the initiation and intervention of well-being promotion in schools (e.g. Adamowitsch et al., 2017) and the key actors in developing and implementing collaborative actions at the school and community levels (e.g. Ainscow 2016). Thus, it is essential

to study how both actors view multisectoral municipal collaboration in promoting school-aged children's well-being and how they perceive cultural conditions in these collaborative structures and practices. A deeper understanding of the aspects of culture in these contexts may lead to an understanding of the elements necessary for successful collaboration and how cultural aspects may affect the development and evolution of collaboration. When culture is perceived, it helps collaborators to assess, develop and transform it in a certain manner (e.g. Armenakis et al., 2011).

Our study is an interpretive qualitative study, and we are interested in how heads of local educational departments and principals make sense of their subjective reality and attach meaning to it. We intend to address the following research question:

What are the antecedents of a collaborative culture in multisectoral collaboration that promotes the wellbeing of school-aged children?

We approach culture using Schein's (1985) framework for cultural levels. Following Thomson et al.'s (2009) definition, we define collaboration as a recognised relationship and a process between certain sectors, groups and people that has been developed to take action towards achieving the well-being outcomes for citizens. In addition, we view collaborative culture as a phenomenon operating in the arena and boundaries between participants from different sectors. In this context, we use Beyerlein et al.'s (2005) definition of collaborative culture as shared values, beliefs and behaviours that facilitate working together towards a common goal. Finally, we understand school-aged children's well-being as a comprehensive construct that incorporates physical, psychological and social dimensions and environmental conditions, such as services and community actions (e.g. Pollard & Lee, 2003).

Multisectoral Collaboration and Collaborative Culture

Multisectoral Collaboration in the Educational Local Governance Context

Traditionally, school health and well-being comprise three cornerstones: health education, health services and a healthy school environment (Rasberry et al., 2015). These cornerstones are based on a narrow concept of health, and health education in schools, for example, has focused on providing knowledge about diseases and healthy behaviours (Turunen et al., 2017). Therefore, there is a need to develop a more holistic view of and interventions in school-aged children's well-being, and schools are viewed as valuable and appropriate venues for children's well-being promotion. Schools are part of their surrounding community and are one of the main contributors to reducing inequalities among children from different social and socio-economic backgrounds (Finnish Government, 2021; Turunen et al., 2017).

In recent decades, several international programmes have been launched and implemented to enhance the roles and collaboration of schools and the local community in promoting school-aged children's well-being. Instead of simply aiming to change and affect children's health behaviour, the emphasis has been on changing the entire school system to strengthen the children's physical and social environments, develop policy structures and interpersonal and multisectoral relationships and the role of the local community in contributing to children's well-being (Dadaczynski et al., 2020). For example, the Coordinated School Health Programme and Health Promoting School Programmes, developed in the 1980s and 1990s, have specifically incorporated school actions and the local community's contributions into well-being promotion efforts (Dadaczynski et al., 2020; Rasberry et al., 2015). These programmes stress the importance of engaging with families, stakeholders, other relevant policy areas and the wider community. They also show a holistic view of health and well-being and children's involvement in defining and promoting their well-being. In the twenty-first century, programmes have acquired new insights (e.g. Rooney et al., 2015; Rasberry et al., 2015), and the fundamental ideas of collaboration have even strengthened. For example, the World Health Organization (WHO) (2016) has demanded coherence between actions at the national, regional and municipal levels, stronger mechanisms to enhance the capacity for trust and collaboration building and wider intersectoral action (i.e. education, health, social and other sectors) promoting children's well-being.

Collaboration produces synergistic outcomes that amount to more than can be achieved by individual institutions, sectors, departments or individuals working on their own (e.g. WHO, 2016; Rantala et al., 2014; Jones & Barry, 2011). Collaboration may achieve synergy through the combination of resources and competences, and views about collaborations are usually positive (Jones & Barry, 2011). According to Parker (2016), multisectoral collaboration has an important place in public services and is highly valued by administrators, but only if it is carried out correctly and purposefully.

In collaboration, participants interact through formal and informal negotiations, create rules and structures that govern their relationships and share mutual goals, norms and assumptions (Thomson et al., 2009). Structures and rules create frames for collaborations that promote children's well-being, but it is important to acknowledge collaboration as a social action with the conditions of interaction, shared leadership, common responsibilities and feelings of togetherness (Eriksson et al., 2020; Corbin et al., 2018). According to Jones and Barry (2011), the key factors influencing synergy and positive results in the promotion of health and well-being collaboration are trust, leadership and the exchange of diverse views and perspectives. Some authors have addressed the need for clear responsibilities among participants, shared resources, common interests and objectives for collaboration, and continuous interaction and commitment (e.g. Corbin et al., 2018; Valaitis et al., 2018). To create a common shared understanding, the purpose of the collaboration should be discussed, and professionals from various municipal sectors and schools should understand the factors that can impede and promote collaboration and the possible risks involved in collaboration (Widmark et al., 2011). Participants should

not only share information about matters that are important to each sector but also about their own orientations and aspirations, thus allowing the development of shared knowledge and shared goals (Jassawalla & Sashittal, 2006).

Nevertheless, collaborations are not considered self-evident, and they often involve serious challenges or fade before the goals are met (Corbin & Mittelmark, 2008). For example, previous research has shown structural and cultural challenges to collaboration between professionals from different sectors. The structural obstacles to collaboration are related to regulatory and financial issues and administrative boundaries, or so-called siloes (de Waal et al., 2019). De Montigny et al. (2019) highlight the challenges in collaboration originating from traditions and found that deeply rooted and inflexible administrative structures are difficult to break.

The other common barriers to collaboration are lack of clarity (e.g. lack of understanding of other professionals' roles), lack of mutual confidence, unclear allocation of responsibilities and conflicting ideologies (Widmark et al., 2011). Collaboration participants may experience collaborative action as draining their resources, become frustrated with time-consuming discussions and consensus-building processes without concrete actions, not be convinced of the value of the collaboration, experience loss of control or feel that they do not have enough influence over the decided-upon solutions. Additionally, problems in collaboration may stem from participants' inability to understand one another's opinions, views and cultural and professional backgrounds. That is, participants may create a cultural 'silo mentality' according to which groups, sectors or departments do not want to share their skills, knowledge or information (de Waal et al., 2019).

Dimensions of Collaborative Culture

The definition of culture is not straightforward and can be explained in a myriad of ways. Schein and Schein (2017) describe culture in evolutionary terms as what 'the group has learned in its efforts to survive, grow, deal with its external environment, and organise itself' (pp. 14–15). An organisation's culture can be seen as the organisation's personality, as comprising artefacts, creations, shared values and basic assumptions, as creating a unique organisational membership and as guiding people's behaviour by showing the members what behaviours are important and generally appropriate (Schein & Schein, 2017). These artefacts, underlying values and assumptions influence the behaviour of organisational members, as people rely on these values to guide their decisions and actions (Schein, 1985). Generally, organisational culture is seen as deeply embedded, stable and enduring. Akanji et al. (2020) state that culture is something that can be transferred socially and generationally and something that can advance, mature, improve or preserve itself. It is important to remember that organisational culture is not straightforward but multidimensional, and it cannot be defined in just a few words (Schein & Schein, 2017; O'Reilly et al., 2014).

According to Schein (1985; see also Schein & Schein, 2017), the structure of culture is formed on three different levels of cultural analysis. The first level comprises artefacts that are the visible products of the group: architecture, physical environment, language, technology, myths and stories about the organisation and its published list of values. These artefacts can also be seen as the group's climate and behaviour routines. One of the most important points about the artefact level is that the culture is easy to see but difficult to interpret. The second level comprises espoused beliefs and values. All group learning is derived from someone's original beliefs and values. The espoused beliefs and values remain in the group's consciousness because they are vital in guiding the training process of, for example, new employees. These values and beliefs become embodied in an ideology and culture that work as a guide when an organisation faces uncertainty or something new. The third and final levels comprise the taken-for-granted underlying basic assumptions. When the same solution for a problem is used again and again, people start taking the solution for granted, and there is little to no variation within a group or unit. 'Culture as a set of basic assumptions defines for us what to pay attention to, what things mean, how to react emotionally to what is going on, and what actions to take in various kinds of situations' (Schein & Schein, 2017, p. 22). When people grasp the idea of culture, what it is and how it is embedded in a group's subconscious, it is possible to understand its effects on human behaviour (Schein & Schein, 2017).

Culture creates an essential context for social interaction, knowledge creation, dissemination and utilisation, and it shapes actual collaboration practices (Chow, 2012). All social groups that work together form a culture due to the learning process that the group undergoes. These cultures can vary in strength depending on the time group members have spent together, how sustainable the group is and what kind of learning has actually taken place (Schein & Schein, 2017). Typically, a successful collaborative culture is characterised by a shared long-term vision, teamwork, active communication, mutual respect and empowerment (López et al., 2004). In an advanced collaborative culture, participants are encouraged to offer different views, discuss problems openly and work together by sharing information and learning (Yang et al., 2018). According to Collins (2013), the factors that are linked to influencing the building of a collaborative culture are leadership, feelings of mutual respect and trust among collaborators and an open transfer of knowledge.

Culture can influence either by integrating people, sectors and organisations or by dividing people and threatening collaboration. Collins (2013) reveals several barriers to collaboration (e.g. role conflicts, power struggles or unsupportive management) that may prevent the formation of a collaborative culture. When culture is taken into consideration and the antecedents of the collaborative culture are discussed and acknowledged among the collaborative stakeholders, it is possible to avoid cultural pitfalls and problems. This includes, for example, making concrete plans about how to manage and share information and knowledge (e.g. Al Saifi, 2015) and a discussion on how to support stakeholders' engagement. Therefore, a positive collaborative culture is not an autonomous phenomenon, and cultural dimensions should be taken into consideration when forming and developing intersectoral collaborative structures and practices.

Data and Method

This empirical study was produced as part of the School Leadership in the Arctic 2018–2022 (ArkTORI) regional project, which was implemented in 21 municipalities in Lapland, Finland. The data of this study were gathered from 20 informants who served as principals ($N = 12$), heads of the local education department ($N = 6$), or both principals and heads of the local education department ($N = 2$). The informants represented 11 municipalities selected using purposive sampling. The informants represented small or rural municipalities (less than 10,000 inhabitants) and medium-sized municipalities (10,001–65,000 inhabitants). The data were collected from autumn 2019 to spring 2020.

Our study was guided by the social constructivist methodology paradigm, according to which an understanding of collaborative culture was developed through interactive research data and the interpretation of their meanings (Kvale, 1996, p. 46). This approach guides the exploration of organisational cultures using interviews (Gaus et al., 2017). The data were gathered through thematic individual interviews, with some of them having the characteristics of in-depth interviews. Interviewing was previously used to reveal interviewees' interpretations and experiences of collaborative cultures (Driskill & Brenton, 2005; Gaus et al., 2017). Previous studies have targeted the construction of the interview framework (e.g. Tuurnas et al., 2019; Mitchell & Pattison, 2012; Schein & Schein, 2017).

The main interview themes were (1) schools' roles and practices in the promotion of school-aged children's well-being and (2) multisectoral collaboration. The first interview theme focused on the schools' roles in municipal well-being promotion and strategy work, while the second theme focused on collaborative practices, interactions, conflicts, dominations, commitment to collaboration and what is needed for the development of multisectoral collaboration. The interviews ended with the question of what elements support or create collaborative culture and how the interviewees, which were the principals or heads of local educational departments, could support collaborative culture. The interviews lasted 45–120 min, and they were recorded, transcribed and anonymised. The transcribed data covered 197 pages (pt. 8 Verdana font). The transcribed data were in Finnish. The samples presented in this chapter have been translated into English.

Although interviews are a method for discussing interviewees' experiences, the interview situation and interviewees' awareness of the practices and values of their organisation may determine how deeply interviewees can discuss collaborative culture. In this study, the interviewer was an outsider to the organisations, and this required the researchers to work harder to obtain the interviewees' trust and to attain the same cultural interpretation as the interviewees (Driskill & Brenton, 2005). There was also a risk that the interviewees would narrate in a socially desirable way. During the qualitative research process, it is important to recognise the significance of the researcher's role in constructing knowledge. In this study, internal validity was increased using multiple theories, interviews and transcripts as research data, thematic and in-depth interviews as data gathering methods, and qualitative content

analysis as the analysis method (Gaus et al., 2017; Driskill & Brenton, 2005). The extent of the research data strengthens reliability and ensures a diverse perception of a collaborative culture.

The data were analysed using a qualitative content analysis method that combined data-driven and concept-driven methods to ensure that all research data were noted (Schreier, 2014). First, the data were categorised in a data-driven manner to reveal the strengthening and limiting factors of multisectoral collaboration. Second, the data were restructured using Schein and Schein's (2017) framework of cultural levels: (1) artefacts, (2) espoused beliefs and values and (3) taken-for-granted underlying basic assumptions. Armenakis et al. (2011) also used this framework in their content analysis study. For example, the statements that indicated legislative or strategic frameworks that strengthen or limit collaborative culture were categorised under the first category (artefacts), the statements that indicated practices of multisectoral collaboration were coded under the second level (espoused beliefs and values), and the statements that discussed traditions that guide collaboration were coded under the third category (taken-for-granted underlying assumptions) (Schein & Schein, 2017). NVivo 12 was used to code the data. Previous studies were used to support interpretation during the abstracting phase. The following chapter describes the results of the study, including the data samples.

Cultural Elements of Multisectoral Collaboration Promoting School-Aged Children's Well-Being

Artefacts in a Collaborative Culture

Artefacts are a cultural level comprising the visible structures and processes of collaboration (Schein, 1985; Schein & Schein, 2017). Our analysis shows that the key artefacts shaping collaborative culture are the legislative, strategic, structural and physical frameworks. The first artefact is the legislative framework, which regulates multisectoral collaboration. Several interviewees noted that the purpose of legislation is to obligate sectors to take collaborative action and to ensure that they engage in at least a minimum amount of collaboration. The legislative framework can be described as a guiding frame, an obligation or a trigger for collaboration. The following quote shows how legislation is obligated to develop multisectoral collaboration.

The Pupil and Student Welfare Act obligates us to develop collaborative student welfare services (Interview 3, head of local educational department)

The second artefact of collaborative culture is the strategic framework, which encourages collaboration by defining the common vision, goals, values and collaboration patterns. Strategies (e.g. municipal health and well-being promotion strategy documents, welfare reports and strategic plans for the children's well-being) can reveal the perspectives to be considered when determining collaboration

practices. Strategies determine, standardise and promote engagement in multisectoral collaboration. Visible processes, such as planning and structuring strategies for well-being promotion, can also lead to collaboration among collaborators. However, strategy structuring processes are often kept in the hands of a closed group (e.g. a municipal management team), and different groups can do overlapping work. Alternatively, participants could find that this strategy does not work or meet the school's needs. Some interviewees argued that the existence of a strategic framework still fails to ensure workable collaboration. For example, strategies may focus on wide-scale targets and may not promote concrete collaborative practices.

It is a very small working group that has worked on the municipal welfare report, so they have probably included the things that they believe to be important. ... I think that the report doesn't allow our school to effectively plan our work (Interview 6, head of local educational department and principal)

The strategy process of municipal welfare reporting has strengthened our understanding of what kind of activity we have in our municipality. So we shouldn't just think that we do everything alone here in our school. Instead, we should collaborate boldly with other sectors (Interview 7, principal)

The third artefact is the structural framework, which supports the representatives of the sectors working together. An interviewee pointed out the idea of 'team organisation' or 'cooperative organisation', which supports the emergence of a collaborative culture. The data showed that a flexible, not-too-bureaucratic organisational structure supports collaboration. Some interviewees argued that bureaucratic structures could cause 'silos' and that this kind of stiff structure should be dismantled if the municipality is trying to encourage collaboration. Departments are sometimes integrated due to organisational reforms. However, some interviewees considered that, when certain sectors are integrated, there is a risk that the rest of the sectors would feel that they are not included in collaboration. The interviewees also emphasised that a lack of resources could limit collaboration. For example, collaborators may not have enough time to collaborate or may experience difficulties in coordinating their schedules. Several interviewees asserted that they did not have enough of the necessary professionals or services or that the sectors' own budgets could limit collaboration, causing conflicts between sectors over who should be responsible for costs. These findings are consistent with those of de Waal et al. (2019), who also find that financial issues can cause silos between sectors.

We have debated over who pays for the client's services. My opinion is that as long as departments draw up their own budgets and their own goals, we will continue to have these debates (Interview 1, head of local educational department)

Several municipalities have integrated education services and social and health services, which they say constitute wellbeing services. I am a little critical of that because I think that every sector promotes wellbeing (Interview 12, head of local educational department)

The fourth artefact is the physical framework, which supports collaboration by joining collaborators together in the same location, such as by collaborating in a school building, or limits collaboration when it allows collaborators to work apart from each other. Several interviewees stated that collaborations work better when collaborators work in the same building and near the everyday goings-on of schools.

Valaitis et al. (2018) argue for the significance of physical proximity in supporting or limiting collaboration. Physical proximity can enable encounters by creating familiarisation and a sense of community. Collaborators can also act as links to other sectors when they are located in the same physical environment. The data showed that multisectoral collaboration is usually assumed to be in-school collaboration. The interviewees discussed collaborators who come to school or work at school. Moreover, several interviewees argued that the school is a natural physical environment in which to collaborate, as school is part of children's everyday lives. However, it is not possible to locate every collaborator in the same physical location. The data indicated that when municipalities integrated departments from the same building, the collaborators that could not move to the same building feared that they could diverge from collaboration.

Espoused Beliefs and Values in Collaborative Culture

The second cultural level is espoused beliefs and values, which can be observed in the practices and efforts towards collaboration (Schein, 1985; Schein & Schein, 2017). The data included information about both formal and informal collaborative practices. Formal collaborative practices, such as agreed-upon meetings or events organised with collaborators, can drive multisectoral collaboration. For example, formal collaboration meetings are organised through strategic planning, constructing a common understanding about children's well-being or organising activities. Formal work groups, such as student welfare groups in schools and municipalities, can be considered formal collaborative practices. Informal meetings and gatherings are also seen as possible ways to develop collaborative arrangements. Informal meetings are the result of casual encounters, and these encounters in everyday work life are considered important for sharing information.

We have had all sorts of meetings in which we have sat down and thought, for example, about the possibilities of improving health through nutrition. We have planned at the grassroots level what we could do and how we could do those things (Interview 7, principal)

Systematic methods (e.g. standardised collaborative models and planned, continuous and regular collaborative practices) strengthen multisectoral collaboration. In these situations, collaborators work together to determine collaboration practices, goals and responsibilities. However, our results showed that formal and informal multisectoral collaborations are usually tied to short-term contracts or projects, although several interviewees pointed out the importance of regular long-term collaboration. In some cases, personnel turnover negatively influenced the possibility of collaborating in a long-term manner. Widmark et al. (2011) find that staff turnover breaks the continuity of collaboration. Moreover, incomplete collaboration practices (e.g. a lack of common meetings or unofficial encounters) limit opportunities to collaborate. The interviewees valued regular collaboration and a suitable number of participants in collaborative groups. When the number of collaborators is

too high, a consensus may be difficult to reach, and the participants may interpret that the group cannot achieve its goals and that the collaboration may dissolve.

I think that we need an annual clock or some other model in which we construct a schedule, and we should plan who we would collaborate with and what we would collaborate on in this period (Interview 1, head of local educational department)

The more often we meet each other, the more our common understanding increases, and it is then possible to begin developing a common language (Interview 15, principal)

Several interviewees considered the need to find new collaborators (e.g. local companies) to work with them to promote the well-being of school-aged children. Involving new professionals, such as well-being coaches or psychiatric nurses, could fill in the grey areas of well-being promotion. The data addressed the need to think innovatively to develop new practices for collaboration. The principals and heads of local educational departments should recognise their own role in supporting collaboration by networking, bringing collaborators together and leading by example. Tuurnas et al. (2019) point out the significant role of managers in fostering a collaborative development culture. Principals and heads of local educational departments play an important role in promoting an innovative atmosphere and supporting the implementation of ideas. The development of collaboration may include risks (e.g. unworkable new collaborative practices), but there is always the possibility of returning to previously implemented practices.

Taken-for-Granted Underlying Basic Assumptions in Collaborative Culture

The deepest cultural level, taken-for-granted underlying basic assumptions, comprises unconscious beliefs and values (Schein, 1985; Schein & Schein, 2017). The data showed that ‘the best interests of the child’ is a reason to collaborate. A sense of community was also described as an important value to uphold in collaboration. Promoting this value in the context of ensuring children’s well-being means that the municipal sectors and the broader community are committed to promoting school-aged children’s well-being. One interviewee asserted that collaborators should think of well-being as a value more often.

A sense of community is, of course, an important matter, as is caring for fellow human beings and caring generally for everyone’s wellbeing (Interview 4, head of local educational department and principal)

The deepest cultural level also involves administrative municipal traditions, such as communication and mutual appreciation, which have a huge influence on the success of multisectoral collaboration. Sometimes, old traditions are seen as valuable, such as a sense of community. However, most of the interviewees felt that deeply rooted traditions cause barriers to collaboration. Moreover, the data showed a lack of a collaborative culture in their municipality due to these traditions. For example, one interviewee pointed out that, traditionally, a school could be seen as a

rigid collaborator with a specific status and level of authority, which could lead to potential collaborators approaching them tentatively, ‘hat in hand’. Another interviewee explained that they had challenges in developing team–organisation models because it was a tradition in their municipality to have certain professionals work only at a specific physical location and that this order was difficult to break. The data showed that openness and the ability to learn new ways of acting are essential elements to support multisectoral collaboration and abolish old traditions.

There is a specific status there, and some of the collaborators approach us hat in hand
(Interview 9, principal)

An essential antecedent at the deepest level of collaborative culture is interaction, which comprises workable group dynamics and an atmosphere of respect and trust. Several interviewees mentioned ‘human chemistry’ and noted that it is sometimes easier to find common ground with one person than with others. However, choosing collaborators based on human chemistry was identified as a problematic way of working because the existing assumption is that collaborators should have the ability to work with everyone. The interviewees also pointed out the significance of respect and trust in collaboration. The data showed that some interviewees were sometimes faced with disparagement due to their own or their subordinates’ professional backgrounds. Widmark et al. (2011) examine the significance of trust in collaboration and the problem of not taking other professionals’ assessments seriously.

To increase the commitment to collaboration, principals and heads of local educational departments should recognise their own important roles as constructors of collaborative culture. The interviewees described their role as an important part of the promotion of school-aged children’s well-being. However, several interviewees stated that some sectors play a more important role in this task than others (e.g. some interviewees pointed out the strong role of health, social services and education). Some interviewees also mentioned that technical service professionals could feel that they did not have a significant role in well-being promotion, thus making it difficult to get them to participate in multisectoral collaboration.

Understanding well-being promotion as a common task supports multisectoral collaboration. The data showed the importance of realising the synergistic advantages of collaboration because they could strengthen the motivation to collaborate. Several interviewees mentioned that common goals could also support multisectoral collaboration, whereas group meetings without focus could lead to an atrophy of collaboration. These findings are similar to those of Valaitis et al. (2018), who find that common goals strengthen the readiness for collaboration.

The data addressed the problems of turf protection (e.g. some collaborators fearing that other sectors would interfere with their duties). Valaitis et al. (2018) examine the phenomenon of turf protection in situations in which sectors want to maintain their own responsibilities or fear that they could lose their resources. The data showed another problem: nobody seems to take responsibility for issues, or attempts are made to offload responsibilities onto other sectors. Widmark et al. (2011) find that the allocation of responsibilities is a problem in multisectoral collaboration.

Many of the collaborators think that it is the school's duty to do things instead of seeing that it is our common duty to care for children's wellbeing. They assign the responsibility to the school because the child is a pupil there (Interview 18, principal)

Knowledge about other sectors, a shared understanding of the needs associated with well-being promotion and familiarity with other sectors can support multisectoral collaboration. Another problem with collaboration that some interviewees noted was that they did not always know who or when they needed to contact them. The principals in particular stated that they did not have enough knowledge about other sectors' regulations or possibilities for action. Valaitis et al. (2018) find that the condition of valuing the other sectors is fulfilled when different sectors have an understanding of the other sectors' responsibilities. Several interviewees emphasised the importance of attaining a shared understanding of needs in children's well-being promotion. For example, one interviewee explained that sectors could have different opinions or even conflicts of interest regarding the 'best' solutions and investments that support well-being. The problems with collaboration seem to stem from a lack of a mutually shared understanding of the purpose and content of children's well-being promotion. These findings are in accordance with those of Leinonen and Syväjärvi (2022), who emphasise the importance of understanding well-being promotion as a common task shared by all sectors.

A route for snowmobiles versus a kindergarten with good indoor air: This is a clear conflict of interest regarding which should we invest in next year and which promotes more health and wellbeing (Interview 1, head of local educational department)

The interviewees mentioned the importance of familiarity in facilitating contact with collaborators from other sectors. Especially in small towns, smooth collaboration has been connected with familiar collaborators who have worked in the municipality for a long time. The data showed that familiarisation should be promoted during the recruitment process so that new workers could become part of networks. The interviewees proposed the need for meetings in which potential collaborators from different sectors could introduce themselves.

I hope that we will get to know each other and our respective departments better (Interview 17, principal)

The results showed that personal attitudes, willingness to collaborate and collaborative skills influence multisectoral collaboration. Several interviewees pointed out the significance of knowing data protection laws to avoid misunderstandings regarding professional secrecy. They noted a problem in which the misunderstanding of professional secrecy could lead to information-sharing problems in multisectoral collaboration. The data revealed that multisectoral collaboration could be supported by education targeted at different sectors (e.g. courses and training activities in which the representatives of different sectors can meet and learn from one another). Individual attitudes and willingness to collaborate support multisectoral collaboration. However, some informants considered that this could be a threat to

the equal treatment of all children if the strength of the collaboration depended exclusively on personal willingness to collaborate.

Conclusion

In this study, we examine the antecedents of collaborative culture in multisectoral collaboration promoting school-aged children's well-being by utilising Schein's (1985) framework of cultural levels. Legislative, strategic, structural and physical frameworks create the artefacts—the visible elements—of collaborative culture. Previous studies have shown that open, adaptive and not-too-siloed structures support collaboration (e.g. Tuurnas et al., 2019; de Waal et al., 2019). Our study maintains these results, as flexible arrangements in collaborations seem to support workable collaboration. In addition, we suggest that legislative and strategic frameworks are important elements in guaranteeing long-term commitments and that collaboration does not depend on participants' personal desires and interest to collaborate.

There is a tendency to integrate schools, early childhood education centres, youth communities and other social and healthcare communities together in Finland. These community centres are multi-professional work communities in which teachers of early childhood education and comprehensive school, nurses, youth workers, assistants, social services employees, healthcare employees and administration work together. This is a new possibility for a novel collaboration, but it is also a challenge. The data showed that physical proximity is usually a supporting element of multisectoral collaboration and that it can strengthen the sense of community. However, the data also indicated that when municipalities integrated departments from the same building, the collaborators that could not move to the same building feared that they could diverge from collaboration. We suggest that building physical frameworks cannot be the only method for developing a collaborative culture.

The level of espoused beliefs and values is noticeable in the practices of multisectoral collaboration. Our results showed that various formal or informal collaborative practices are used in multisectoral collaboration. Moreover, the principals and heads of local educational departments valued systematic methods of collaboration, which means a standardised collaboration model and regular, planned and continuous collaboration. However, multisectoral collaboration could face the problem of short-term or discontinuous collaboration or the holding of only a few meetings.

At the deepest cultural level, shared values (e.g. the best interests of the child and a sense of community) are at the centre of multisectoral collaboration. Valaitis et al. (2018) highlight the importance of community- and client-centred approaches to the success of collaboration. Mitchell and Pattison (2012) suggest that values should be congruent between all levels of an organisation and the wider environment so that organisational culture could positively affect intersectoral collaboration. The data showed that traditional ways of thinking usually limit collaborative culture.

Our study emphasises the important role of principals and heads of local educational departments as constructors and enablers of a developed collaborative culture. The research results highlight the significance of enabling leadership to strengthen a collaborative culture. Principals and heads of local educational departments can strengthen multisectoral collaboration by instructing and encouraging subordinates to collaborate and bringing collaborators together. These findings are similar to the results of Tuurnas et al. (2019), who stress the significance of enabling and supporting management in strengthening collaborative culture. Leinonen and Syväjärvi (2022) also assert that managers should take a stronger responsibility in raising cross-sectoral awareness of collaboration and suggest the need for boundary-spanning leadership, which breaks attitudinal and structural boundaries, creates future direction and unites actors through mutual interaction. We suggest that principals and heads of local educational departments should act as collaborative examples through mutual networking and collaboration. This may also support the development of an existing and future collaboration between various sectors. Principals and heads of local educational departments play an important role in promoting an innovative and open-minded atmosphere for new initiatives.

Our study showed that collaboration is supported by workable group dynamics, respect and trust. However, the data revealed difficulties in turf protection and the allocation of responsibilities (see also Valaitis et al., 2018; Widmark et al., 2011). The data showed that some collaborators lacked respect for other professionals' expertise. We suggest adopting the notion of an appreciative culture in which the expertise of each collaborator is valued. A workable collaborative culture requires knowledge about the other sectors' activities and responsibilities, a shared understanding of the needs of well-being promotion and familiarity with other sectors. The results also indicated that personal factors (e.g. attitudes, willingness to collaborate and collaborative skills) can support multisectoral collaboration. We suggest that workable collaboration requires collaborators to develop their collaboration skills and practices. The results of the study are summarised in Fig. 15.1.

This study offers a new perspective on the research theme by giving voice to principals and heads of local educational departments. Strengthening multisectoral collaboration is vital, especially in the societal context in which children's well-being faces many threats (e.g. school-aged children's social exclusion). Furthermore, the cultural and even deep-rooted antecedents affecting the success of collaboration should be recognised and discussed.

This study offers knowledge of the practices and critical factors for collaborative culture. However, this study has certain limitations in terms of the research design and data that must be recognised. We examined the critical perspectives on Schein and Schein's (2017) framework, according to which the idea of culture was simplified to the causal link between culture and organisational performance (e.g. Gajendran et al., 2012). A typical criticism of the qualitative approach is that its



Fig. 15.1 Elements of collaborative culture in promoting school-aged children's well-being

findings cannot be extended to wider populations (Krippendorff, 2004). The purpose of our study is not to generalise the findings but to gain an extensive understanding of the cultural antecedents and conditions in multisectoral collaboration experienced by principals and heads of the local educational departments. The empirical material of this study was collected from municipalities representing rural areas and small- and medium-sized municipalities. Our findings may be useful in municipalities in similar areas. In future research, first, we suggest strengthening the understanding of collaborative culture in multisectoral collaboration by gathering data from more diverse professional groups utilising a quantitative approach. Second, we suggest deepening the understanding of multisectoral collaboration by comparing the perspectives of principals and heads of local educational departments.

The research team gratefully acknowledges the regional project School Leadership in the Arctic 2018–2022 (ArkTORI) for enabling the production of this chapter.

References

- Adamowitsch, M., Gugglberger, L., & Dür, W. (2017). Implementation practices in school health promotion: Findings from an Austrian multiple-case study. *Health Promotion International*, 32(2), 218–230.
- Ainscow, M. (2016). Collaboration as a strategy for promoting equity in education: Possibilities and barriers. *Journal of Professional Capital and Community*, 1(2), 159–172. <https://doi.org/10.1108/JPC-12-2015-0013>
- Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Adisa, T. A., & Ajonbadi, H. (2020). The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions. *Personnel Review*, 49(3), 709–732. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0280>
- Al Saifi, S. A. (2015). Positioning organisational culture in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 164–189. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2014-0287>
- Armenakis, A., Brown, S., & Mehta, A. (2011). Organizational culture: Assessment and transformation. *Journal of Change Management*, 11(3), 305–328. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.568949>
- Aveling, E.-L., & Jovchelovitch, S. (2014). Partnerships as knowledge encounters: A psychosocial theory of partnerships for health and community development. *Journal of Health Psychology*, 19(1), 34–45.
- Beyerlein, M. M., Beyerlein, S. T., & Kennedy, F. A. (Eds.). (2005). *Collaborative capital: Creating intangible value*. Elsevier Ltd..
- Butterfoss, F. D. (2007). *Coalitions and partnerships in community health*. Jossey-Bass.
- Chow, I. H.-S. (2012). The role of social network and collaborative culture in knowledge sharing and performance relations. *Advanced Management Journal*, 77(2), 24–37.
- Christensen, T. (2012). Post-NPM and changing public governance. *Meiji Journal of Political Science and Economics*, 1, 1–11.
- Collins, K. H. (2013). *The organizational factors influencing the building of collaborative culture: An examination of the evidence* (Publication No. 3608697) [Doctoral dissertation, University of Maryland University College]. ProQuest LLC.
- Corbin, J. H., & Mittelmarm, M. B. (2008). Partnership lessons from the global programme for health promotion effectiveness: A case study. *Health Promotion International*, 23(4), 365–371.
- Corbin, J. H., Jones, J., & Barry, M. M. (2018). What makes intersectoral partnerships for health promotion work? A review of the international literature. *Health Promotion International*, 33(1), 4–26. <https://doi.org/10.1093/heapro/daw061>
- Crosby, B. C., Hart, P., & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655–669.
- Dadaczynski, K., Rathmann, K., Hering, T., & Orkan, O. (2020). The role of school leaders' health literacy for the implementation of health promoting schools. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph17061855>
- de Montigny, J. G., Desjardins, S., & Bouchard, L. (2019). The fundamentals of cross-sector collaboration for social change to promote population health. *Global Health Promotion*, 26(2), 41–50. <https://doi.org/10.1177/1757975917714036>
- de Waal, A., Weaver, M., Day, T., & van der Heijden, B. (2019). Silo-busting: Overcoming the greatest threat to organizational performance. *Sustainability*, 11(23), Article 6860. <https://doi.org/10.3390/su11236860>
- Driskill, G. W., & Brenton, A. L. (2005). *Organizational culture in action: A cultural analysis workbook*. Sage.
- Eriksson, E., Andersson, T., Hellström, A., Gadolin, C., & Lifvergren, S. (2020). Collaborative public management: Coordinated value propositions among public service organizations. *Public Management Review*, 22(6), 791–812. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1604793>
- Finnish Government. (2021). *Education policy report of the Finnish government* (Publications of the Finnish Government 64). Finnish Government.

- Gajendran, T., Brewer, G., Dainty, A. R. J., & Runeson, G. (2012). A conceptual approach to studying the organisational culture of construction projects. *The Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 12(2), 1–26. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v12i2.2434>
- Gaus, N., Tang, M., & Akil, M. (2017). Organisational culture in higher education: Mapping the way to understanding cultural research. *Journal of Further and Higher Education*, 43(6), 848–860. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2017.1410530>
- Hitt, D., & Tucker, P. (2016). Systematic review of key leadership practices found to influence student achievement: A unified framework. *Review of Educational Research*, 86(2), 531–569. <https://doi.org/10.3102/0034654315614911>
- Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (2006). Collaboration in cross-functional product innovation teams. In M. M. Beyerlein, S. T. Beyerlein, & F. H. Kennedy (Eds.), *Innovation through collaboration*. JAI Press.
- Jones, J., & Barry, M. M. (2011). Exploring the relationship between synergy and partnership functioning factors in health promotion partnerships. *Health Promotion International*, 26(4), 408–420.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis*. Sage.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications.
- Langer, J., & LeRoux, K. (2017). Developmental culture and effectiveness in nonprofit organizations. *Public Performance & Management Review*, 40(3), 457–479. <https://doi.org/10.1080/015309576.2016.1273124>
- Leinonen, J., & Syväjärvi, A. (2022). Barriers to health promotion strategy work in Finnish municipalities. *Health Promotion International*, 37(3), 1–11. <https://doi.org/10.1093/heapro/daac091>
- López, S. P., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2004). Managing knowledge: The link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93–104.
- Mitchell, P. F., & Pattison, P. E. (2012). Organizational culture, intersectoral collaboration and mental health care. *Journal of Health Organization and Management*, 26(1), 32–59. <https://doi.org/10.1108/14777261211211089>
- Moos, L., Johansson, O., & Day, C. (Eds.). (2011). *How school principals sustain success over time—international perspectives*. Springer.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595–625. <https://doi.org/10.1177/1059601114550713>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2009). Improving school leadership. *The toolkit*. <https://www.oecd.org/education/school/44339174.pdf>
- Parker, S. (2016). New development: Reconnecting public service ethos and multi-agency collaboration. What are the possibilities and prospects for new local collaborative environments? *Public Money & Management*, 36(1), 61–66. <https://doi.org/10.1080/09540962.2016.1103420>
- Pollard, E. L., & Lee, P. D. (2003). Child wellbeing: A systematic review of the literature. *Social Indicators Research*, 61(1), 59–78.
- Rantala, R., Bortzt, M., & Armada, F. (2014). Intersectoral action: Local governments promoting health. *Health Promotion International*, 29(S1), 92–102. <https://doi.org/10.1093/heapro/dau047>
- Rasberry, C. N., Slade, S., Lohrmann, D. K., Faahe, F., & Valois, R. F. (2015). Lessons learned from the whole child and coordinated school health approaches. *Journal of School Health*, 85(11), 759–765.
- Rooney, L. E., Videto, D. M., & Birch, D. A. (2015). Using the whole school, whole community, whole child model: Implications for practice. *Journal of School Health*, 85(11), 817–823. <https://doi.org/10.1111/josh.12304>
- Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. Josey-Bass.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schreier, M. (2014). Qualitative content analysis. In U. Flick (Ed.), *The Sage handbook of qualitative data analysis* (pp. 170–183). Sage Publications.

- Schultz, R. M. (1969). *The concept of community in the philosophy of John Dewey*. Indiana University Dissertations Publishing.
- Thomson, A.-M., Perry, J., & Miller, T. (2009). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 23–56.
- Tracy, P. D., & Tracy, M. B. (2000). *A conceptual framework for social capital and civil society: The re-emergence of John Dewey*. Research paper. The year 2000 International research conference on social security, Helsinki.
- Turunen, H., Sormunen, M., Jourdan, D., von Seelen, J., & Buijs, G. (2017). Health promoting schools—A complex approach and a major means to health improvement. Development of health promoting schools in the European region. *Health Promotion International*, 32(2), 177–184.
- Tuurnas, S., Stenvall, J., Virtanen, P. J., Pekkola, E., & Kurkela, K. (2019). Towards collaborative development culture in local government organisations. *The International Journal of Public Sector Management*, 32(6), 582–599. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2018-0119>
- Valaitis, R., Meagher-Stewart, D., Martin-Misener, R., Wong, S. T., Macdonald, M., & O’Mara, L. (2018). Organizational factors influencing successful primary care and public health collaboration. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1–17. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3194-7>
- WHO. (2016). *Partnerships for the health and wellbeing of our young and future generations*. Draft Declaration. Paris. <https://www.childhealthservicemodels.eu/wp-content/uploads/2015/09/WHO-declaration-Partnerships-for-the-health-andwellbeing-of-our-young-and-future-generations.pdf>
- Widmark, C., Sandahl, C., Piuva, K., & Bergman, D. (2011). Barriers to collaboration between health care, social services and schools. *International Journal of Integrated Care*, 11(3), 1–9. <https://doi.org/10.5334/ijic.653>
- Yang, Z., Uguyen, U. T., & Le, P. B. (2018). Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: An empirical research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(7), 958–969. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2017-0245>

Open Access This chapter is licensed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license and indicate if changes were made.

The images or other third party material in this chapter are included in the chapter’s Creative Commons license, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If material is not included in the chapter’s Creative Commons license and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, you will need to obtain permission directly from the copyright holder.



Osatutkimus IV

Nurmi, H., Leinonen, J., Lantela, L. & Turunen, T. (2024). Lasten ja nuorten osallistumisen edellytykset kouluyhteisöissä perusopetuksen rehtoreiden asiantuntijapuheessa. *Focus Localis*, 52(2), 44–61. <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/130309>

Artikkeli julkaistaan uudestaan väitöskirjan osana artikkelin alkuperäisten tekijänoikeuksien haltijan ystävällisellä luvalla.

Lisenssi: CC BY-NC-ND





Lasten ja nuorten osallistumisen edellytykset koulu yhteisöissä perusopetuksen rehtoreiden asiantuntijapuheessa



Henna Nurmi, Jaana Leinonen, Lauri Lantela & Tuija Turunen

Tiivistelmä

Tutkimuksessa tarkastellaan, miten rehtorit tulkitsevat koulu yhteisöjen edellytyksiä tukea lasten ja nuorten osallistumista. Osallistuminen määritellään lasten ja nuorten mahdollisuuksiksi olla mukana päätöksenteossa, vaikuttaa koulu yhteisön kehittämiseen ja harjoittaa aktiivista toimijuutta koulu yhteisössä. Asiantuntijapuhe on rehtoreiden puhetta lasten ja nuorten osallistumisen käytännöistä ja osallistumisen merkityksestä koulu yhteisöissä. Empiirisen aineiston muodostivat lappilaisilta rehtoreilta (N=15) kerätyt temaattiset yksilöhaastattelut. Aineiston analyysi tehtiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tuloksina muodostui neljä luokkaa, jotka tarkastelevat osallistumisen mahdollisuuksia, haasteita, reunaehtoja ja koulun toimintakulttuuria. Rehtorit tulkitsevat koulu yhteisöjen edellytyksiä lasten ja nuorten osallistumisen tukemiseen moninäkökulmaisesti. Koulu yhteisöissä on monin paikoin kehitettävää lasten ja nuorten osallistumista tukevan toimintakulttuurin saavuttamisessa. Osallistumista voidaan edistää johtamisella tunnistamalla ja sanoittamalla sen merkitystä, kehittämällä osallistumisen menetelmiä ja tukemalla osallistumisen kulttuuria.

Avainsanat:

osallistuminen, asiantuntijapuhe, rehtorit, koulu yhteisö, koulutusjohtaminen

Abstract

This study is targeted to examine, how school principals interpret the prerequisites of school communities for support children's and youths' participation. Participation is determined as children's and youths' possibilities to participate in decision-making, developing school community, and possibilities to practice agency. The professional discussion is determined as principals' discussion about participation practices and significance of participation at the school community. The empirical data is gathered from comprehensive school principals (N=15) in Lapland, Finland. The data is analysed using data-driven qualitative content analysis. The results address four categories, which examine possibilities, limitations, boundary conditions or operational culture of participation. Principals interpret the prerequisites of school communities for support children's

and youths' participation as multidimensional phenomenon. The development actions are needed, in many places, in order to achieve the supportive operational culture of children's and youths' participation in school communities. Participation can be enhanced by leadership practices.

Keywords:

participation, professional discussion, principals, school community, school leadership

Johdanto

Osallistuminen on ollut esillä julkishallinnollisissa keskusteluissa 2000-luvun alkupuolelta lähtien. Osallistumisen korostaminen kiinnittyy uuden julkisen hallinnan ajatukseen siitä, että kansalaisten asiantuntijuus ja osallistuminen ovat tärkeä osa julkishallintoa (esim. Michels 2011) ja kansalaiset ovat aktiivisia toimijoita ja yhteisöjensä jäseniä. He ovat mukana demokraattisissa prosesseissa ja päätöksenteossa ja osallistuvat julkisten palvelujen suunnitteluun ja tuottamiseen (mm. Salminen, Häikiö & Lehtonen 2016). Myös lasten ja nuorten osallistumisen vahvistamisen kansallinen tahtotila on ollut varsin vahva ja yksimielinen korostuen kansallisissa ohjelmissa ja strategioissa (Iivonen & Pollari 2020; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020). Taustalla on näkemys lapsista ja nuorista toimijoina ja yksilöinä, joilla tulisi olla mahdollisuus tuoda näkemyksiään heitä itseään koskevissa asioissa, ja joita tulisi tukea aktiivisina, vaikutusvaltaisina toimijoina omissa elinympäristöissään (Kiili 2006).

Koulu yhteisöt ovat tärkeitä arjen ympäristöjä, joissa lapsilla ja nuorilla on mahdollisuus tutustua osallistumiskäytäntöihin ja saada vahvistusta osallistumiskokemuksilleen (Tujula ym. 2021). Oppilaiden osallistumisen tukeminen on keskeinen lähtökohta koulujen toiminnassa ja se määrittyy yhdeksi merkittäväksi koulujen toimintakulttuurin kehittämisen periaatteeksi (Opetushallitus 2014). Osallistumisella voidaan tukea oppimista, edistää hyvinvointia, vahvistaa lasten ja nuorten itseluottamusta ja itsetuntoa, oppilaiden ja opettajien välistä suhdetta ja positiivisia kokemuksia ja myönteisyyttä koulu yhteisöä kohtaan (mm. De Róiste ym. 2012; John-Akinola & Nic-Gabhainn 2014; Pearce & Woods 2016). Tutkimukset ovat osoittaneet, että kun aikuiset kuulevat lasten ja nuorten mielipiteet suoraan, se helpottaa päätösten kontekstualisointia ja aiheeseen liittyvää keskustelua koulussa (mm. Sarti ym., 2018). Lasten ja nuorten osallistuminen tuottaa tietoa kouluorganisaation kehittämiseen sekä tukee yhteisöllisyyden rakentumista koulussa (vrt. Irvin & Stansbury 2004). Osallistumisen toteuttaminen koulu yhteisöissä edellyttää mielipiteiden kuuntelemista ja huomioimista, aktiivisesti käytössä olevia osallistumisen menetelmiä sekä toimintakulttuuria, joka tukee tasavertaista vuorovaikutusta koulu yhteisön jäsenten kesken (Boqué Torremorell, García-Raga & de Nicolás 2021).

Lasten ja nuorten osallistumista koulu yhteisöissä on tutkittu viime vuosina runsaasti. Tutkimukset ovat kiinnittyneet oppilaiden näkemysten kartoittamiseen ja kuvaamiseen (esim. Kiilakoski 2017; McCormack, Flaherty & Mads 2021), mutta tutkimuksessa rehtoreiden näkökulma osallistumisen mahdollistajina on jäänyt lähes huomiotta (vrt. Ollila & Kujala 2013; Sevón ym. 2021). Tässä tutkimuksessa huomio kiinnittyy lasten ja nuorten osallistumiseen rehtoreiden näkökulmasta. Ilmiötä tarkastellaan kasvatustieteellisen ja hallintotieteellisen tutkimuksen yhdistävästä tulokulmasta. Lähestymme tutkimuksessa rehtoreiden asiantuntijapuhetta osallistumisen käsitteen kautta ja tavoitteenamme on lisätä ymmärrystä lasten ja nuorten koulu yhteisö osallistumisen mahdollisuuksista, keinoista ja rajoitteista koulujen johdon tulkitsemina. Aiempi tieteellinen keskustelu tuo esiin, että osallistumisen mahdollisuuksien tukeminen ja vahvistaminen koulu yhteisöissä edistää lapsen ja nuoren kiinnostusta tämänhetkiseen ja tulevaan yhteiskunnalliseen osallistumiseen ja vaikuttamiseen (mm. Tujula ym. 2021; Boqué Torremorell ym. 2021).

Rehtoreiden merkitystä osallistumisen toteutumiselle ei tulisi jättää huomioimatta. Rehtorit ovat koulujensa pedagogisia ja hallinnollisia johtajia. Osallistuminen kiinnittyy sekä hallinnol-

liseen että pedagogiseen johtajuuteen. Pedagogisessa johtamisessa rehtori vastaa muun muassa opetussuunnitelman ja toimintakulttuurin sekä visioiden ja strategioiden laatimis-, toteuttamis-, arviointi- ja kehittämisprosessien johtamisesta. Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteissa (Opetushallitus 2014) yhdenvertaista osallistumista tukeva toimintakulttuuri nostetaan keskiöön ja se ilmenee käytännössä esimerkiksi toiminnan suunnitteluun, kehittämiseen ja arviointiin osallistumisena ikätason mukaisesti. Rehtoreilla on asemansa vuoksi mahdollisuus ja velvollisuus kehittää koulu yhteisön tasolla käytäntöjä oppilaiden osallistumisen edistämiseksi. Rehtorit vastaavat siitä, että kouluissa kehitetään osallistumista mahdollistavia rakenteita ja käytänteitä sekä vahvistetaan yhteisöllisyyttä ja myönteistä toimintakulttuuria (Leithwood, Harris & Hopkins 2019; Quesel, Näpfi & Buser 2017). Hallinnollisena johtajana rehtori vastaa muun muassa siitä, että resurssit kohdennetaan koulun perustehtävän suunnassa. Tällöin lasten ja nuorten osallistumisella voidaan vahvistaa tarkoituksenmukaista resurssien kohdentamista. Pedagogisessa ja hallinnollisessa johtamisessa lasten ja nuorten osallistumisen lisääminen edellyttää rehtorilta halua vahvistaa nuorten osallistumisen ilmapiiriä ja madaltaa osallistumisen kynnyksiä, sekä halua jakaa valtaa nuorten kanssa ja kykyä nähdä heidät ammattilaisten kanssa tasavertaisina toimijoina (Juvonen 2015). Nuorten näkökulmasta perinteiset osallistumisen kanavat, kuten oppilaskunnat, voivat toimia valikoivasti niin, että vain osa nuorista on kiinnostunut osallistumaan niiden kautta (Kiilakoski 2017; Kiili 2006) ja koulussa lasten ja nuorten osallistumisen vahvistamista saattavat estää esimerkiksi ilmapiiritekijät. Rehtoreiden avoimuudella ja myönteisellä suhtautumisella oppilaiden osallistumisen edistämiseen koulu yhteisössä on keskeinen rooli (Kiili 2006).

Tutkimuksemme keskiössä on rehtoreiden asiantuntijapuheessa rakentuva kuva lasten ja nuorten osallistumisen mahdollisuuksista ja rajoitteista, osallistumiselle annettavat merkitykset ja arvo sekä osallistumista tukevat käytänteet koulu yhteisöissä. Tutkimuskysymyksemme on: *miten rehtorit tulkitsevat koulu yhteisöjen edellytyksiä tukea lasten ja nuorten osallistumista?* Tässä tutkimuksessa tarkoitamme osallistumisella lasten ja nuorten mahdollisuuksia osallistua koulu yhteisössä tapahtuvaan päätöksentekoon, vaikuttaa koulu yhteisön kehittämiseen sekä harjoittaa demokratiataitoja ja aktiivista toimijuutta koulu yhteisössä (Niemi, Kumpulainen & Lipponen 2018). Rehtoreiden asiantuntijapuheen määritämme tutkimukseen osallistuneiden peruskoulun rehtoreiden tuottamaksi puheeksi ja kuvauksiksi lasten ja nuorten osallistumisen käytännöistä ja toimintatavoista sekä kerrotuiksi näkemyksiksi osallistumisen merkityksestä koulu yhteisön toiminnassa.

Osallistuminen julkishallinnollisessa puheessa ja käytännöissä

Osallistumisen tavoitteet, pyrkimykset ja todellisuus

Osallistumista korostavan julkishallinnollisen puheen lähtökohtana on ajatus aktiivisesta, toimivasta kansalaisesta passiivisen kansalaisen sijaan (Irvin & Stansbury 2004). Siinä kansalaisten osallistumiselle asetetaan lukuisia tavoitteita ja odotuksia. Näitä ovat esimerkiksi julkishallinnon ja kansalaisten välisen vuorovaikutuksen ja tiedonkulun sekä hallinnon avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen, kansalaisten luottamuksen vahvistaminen, tilan ja vastuun antaminen kansalaisille heidän elinympäristöään koskevissa ratkaisuissa, päätösten hyväksyttävyyden vahvistaminen sekä palvelujen asiakaslähtöisyyden, laadun ja vaikuttavuuden edistäminen (esim. Jäntti & Kurkela 2021; Ianniello ym. 2019; Fugini, Bracci & Sicilia 2016; Irvin & Stansbury 2004). Kansalaisten osallistumismahdollisuuksien lisäämistä perustellaan tarpeena vastata vallitsevaan demokratiavajeeseen (Värttö & Rapeli 2019).

Monet kunnat ovat olleet aktiivisia erilaisten osallistumiskäytäntöjen kehittämisessä ja jalokauttamisessa. Osallistumista on toteutettu esimerkiksi kansalaisraadein (mm. Värttö, Raisio & Roivainen 2015), osallistuvalla budjetoinnilla (mm. Salminen, Häikiö & Lehtonen 2016) sekä alueneuvostoilla ja aluelautakunnilla (mm. Vakkala & Leinonen 2014). Kokemukset osallistumiskokeiluista ja -käytännöistä ovat olleet osin ristiriitaisia, ja kuntien tahtotila osallistumiskäy-

täntöjensä edistämiseen on ollut vaihtelevaa. Esimerkiksi Värtön, Raision ja Roivaisen (2015) tulokset osoittavat, että kuntalaisten osallistumista käytetään lähinnä tiedon keräämiseksi päätöksentekoon, jonka lisäksi osallistumisen nähdään kasautuvan ennestään aktiivisille kansalaisille.

Tutkimukset ovat laajemminkin osoittaneet kansalaisten osallistumisen edistämisen haasteet ja ristiriitaisuuden. Johto ja viranhaltijat eivät välttämättä näe osallistumisen tuovan merkittävää lisäarvoa organisaation toiminnalle (Migchelbrink & Van de Walle 2022; Syväjärvi & Leinonen 2020; Värttö & Rapeli 2019; Irvin & Stansbury 2004; Moynihan 2003). Lisäksi osallistumista edistävien toimintatapojen pelätään nakertavan hallinnon tehokkuutta ja asiantuntijuutta (Molina & McKeown 2012). Värtön ja Rapelin (2019) mukaan, vaikka osallistumisen merkitys hallinnossa, erityisesti ylimmässä johdossa, tiedostetaan ja tunnustetaan, kansalaisten suoralla osallistumisella ja tuottamalla tiedolla ei ole useinkaan merkittävää vaikutusta tehtäviin päätöksiin (ks. myös Värttö 2022). Näin ollen osallistuminen täyttää lähinnä tieto-osallisuuden kriteerit, jossa kuntalaisten rooli tiedon tuottajana, vastaanottajana ja aloitteiden tekijänä korostuu (Rask & Ertiö 2019; Leemann & Hämäläinen 2016). Osallistumisen hyödyntämisen haasteina ovat myös rajalliset resurssit, byrokraattiseksi koetut organisaatorakenteet ja käytännöt sekä sääntely, joiden vuoksi osallistumiskäytäntöjä ei voida toteuttaa tarkoituksenmukaisimmalla tavalla (Eckerd & Heidelberg 2020; Liao & Schachter 2018).

Osallistumista kuvaava julkishallinnollinen puhe on kohdannut myös kritiikkiä. Esimerkiksi Nivalan ja Ryytäsen (2013) mukaan osallistumista on määritelty pitkälti julkishallinnon puheen kautta, virallisten mietintöjen, lakien ja asetusten kielellä, mikä on tuonut mahdollisia ristiriitoja julkilausuttujen tavoitteiden ja käytännön todellisuuden välille. Julkishallinnollisessa puheessa aktiivinen osallistuminen nähdään tavoitetilana, johon tulisi pyrkiä. Odotusten ja vaatimusten toteutuminen on riippuvainen kuitenkin siitä, miten osallistumista käytännössä edistetään ja toteutetaan ja millaisia vaikutuksia eri toimenpiteillä saadaan aikaan. Onnistuneet toteutukset muun muassa edellyttävät osallistumiskäytäntöjä suunnittelevien ja toteuttavien toimijoiden riittävää liikkumavaraa rätätöityjen osallistumiskäytäntöjen suunnitteluun ja toteutukseen, sekä johdon myönteistä suhtautumista ja tukea (Yang & Pandey 2011). Aiempi tutkimus osoittaa johdon suhtautumisella ja asenteilla olevan merkittävä vaikutus siihen, miten aktiivisesti osallistumista yhteisöissä ja organisaatioissa tuetaan ja edistetään (mm. Värttö 2022; Eckerd & Heidelberg 2020; Liao & Schachter 2018).

Lapset ja nuoret osallistujina koulu yhteisöissä

Lasten ja nuorten osallistuminen korostuu vahvasti osallistumisen tavoitteita koskevassa julkishallinnollisessa puheessa. Se näkyy kansainvälisesti esimerkiksi YK:n lapsen oikeuksien sopimuksen (1989) 12 artiklassa, jossa sopimusvaltioita veloitetaan takaamaan lapsille oikeus ilmaista vapaasti omia näkemyksiään kaikissa heitä koskevissa asioissa (UNICEF). Kansallisia esimerkkejä lasten ja nuorten osallistumista korostavasta julkishallinnollisesta puheesta ovat muun muassa Orpon hallitusohjelma (Valtioneuvosto 2023), kansallinen lapsistrategia (Kansallisen lapsistrategian parlamentaarinen komitea 2021) sekä valtakunnallinen nuorisotyön ja -politiikan ohjelma (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020). Lisäksi lainsäädännön avulla on pyritty vahvistamaan lasten ja nuorten osallistumismahdollisuuksia sekä velvoittamaan lasten ja nuorten osallistumisen edistämiseen. Perustuslaki (731/1999, 6 §) korostaa lasten tasa-arvoista kohtelua, osallistumista ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä velvoittaa antamaan lapsille mahdollisuuden vaikuttaa heitä itseään koskeviin asioihin. Kuntalaki (410/2015) velvoittaa kuntia pitämään huolta kuntalaisten monipuolisista ja vaikuttavista osallistumisen mahdollisuuksista ja menetelmistä. Nuorisolaki (1285/2016, 24 §) velvoittaa kuntia ja viranomaisia tarjoamaan nuorille mahdollisuuksia osallistumiseen ja vaikuttamiseen paikallista, alueellista ja valtakunnallista nuorisotyötä ja -politiikkaa koskevien asioiden käsittelyssä. Perusopetuslain (628/1998) mukaan kouluissa tulee edistää kaikkien oppilaiden osallistumista sekä huolehtia jokaisen oppilaan mahdollisuudesta osallistua

ja ilmaista mielipiteensä koulun toiminnassa ja kehittämisessä, kuten paikallisen opetussuunnitelman valmisteluissa. Lisäksi Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteissa tuodaan esiin toimintatapoja oppilaiden osallistumisen edistämiseksi koulun arjessa (Opetushallitus 2014). Näkemykset lasten ja nuorten osallistumisen tärkeydestä kouluympäristössä ovat yhteneväiset julkishallinnollisessa puheessa.

Koulu yhteisöjen osalta lasten ja nuorten osallistumisen käytännöt ja todellisuus sekä heidän osallistumistaan korostava julkishallinnollinen puhe sisältää yhteentörmäyksen mahdollisuuden. Ensiksikin suomalaisissa kouluissa osallistuminen konkretisoituu edelleen pitkälti oppilaskunta-toimintana, jolloin hyödynnetään edustuksellisen demokratian toimintalogiikkaa (Ervasti 2021). Lisäksi huomio lasten ja nuorten osallistumisen vahvistamisessa on keskittynyt pitkälti juridisesti tunnustettuihin, näkyviin rakenteisiin. Muita toimintamalleja, jotka edistäisivät kaikkien osallistumista tasavertaisesti, ei ole kouluissa laajasti omaksuttu, eikä osallistumista ole selkeästi kytketty päivittäiseen vuorovaikutukseen ja toimintakulttuuriin. (Gellin ym. 2012.)

Kansainvälinen tutkimuskeskustelu osoittaa, että vaikka koulu yhteisöt nähdään osana demokraattisesti hallittua julkista hallintoa, oppilaiden vaikutusmahdollisuudet voivat olla rajalliset ja aikuisten tiukasti määrittämiä (Boqué Torremorell ym. 2021). Lasten ja nuorten rooli voi jäädä passiiviseksi huolimatta siitä, että heillä on halua osallistua koulussaan (McCormack, Flaherty & Mads 2021). Myös Horganin (2017) mukaan oppilaat näkevät osallistumismahdollisuutensa koulukontekstissa rajallisina, ja Groundwater-Smith (2011) toteaa oppilaiden osallistumisen näyttäytyvän näennäisenä. Osallistuminen voidaan usein mieltää pedagogisesta näkökulmasta, opettamisena kohti aktiivista kansalaista, ei niinkään lapsen ja nuoren senhetkisinä mahdollisuuksina vaikuttaa (Boqué Torremorell ym. 2021; Kiili 2006). Lapset ja nuoret toimivat osallistumisen käytännöissä aikuisten ohjauksessa ja noudattavat aikuisten tahtoa (Boqué Torremorell ym. 2021). Tässä mielessä sukupolvien välisillä valtasuhteilla on olennainen merkitys osallistumisen muotoutumiselle (Kiili 2006). Lasten ja nuorten maailma voidaan nähdä erillisenä aikuisten maailmasta. Tällöin aikuisilla voi olla halu suojella lasta sellaisilta asioilta ja päätöksiltä, jotka saattaisivat näyttäytyä lapsen maailmassa monimutkaisina, liian suurina ja hankalina. (van Bijleveld, Bunderse-Aelen & Dedding 2020; Boqué Torremorell ym. 2021; Groundwater-Smith & Mockler 2016.)

Myös rehtorin ja opettajakunnan epävarmuus uusien osallistumiskäytäntöjen toteuttamisesta ja huoli lasten ja nuorten epärealistisista odotuksista ja vaatimuksista osallistumistilanteissa voivat olla esteinä (van Bijleveld, Bunderse-Aelen & Dedding 2020). Edelliset esimerkit osoittavat, että myönteiset näkemykset lasten ja nuorten osallistumisesta koulu yhteisössä eivät tarkoita vielä sitä, että osallistumisen menetelmiä toteutettaisiin aktiivisesti ja lasten ja nuorten vaikutusmahdollisuuksia edistettäisiin systemaattisesti ja pitkäjänteisesti.

Kiilakoski (2017) korostaa, ettei osallistumisessa ole kyse projektimuotoisesta toiminnasta vaan asenteesta, jota leimaa koulun johdon ja henkilöstön arvostus lasten ja nuorten mielipiteitä kohtaan ja halu antaa heille tilaa. Osallistumisen kokemusta ei voi määrittää pelkästään ulkopuolelta, vaikka sitä voi edistää koulutuksella ja osallistumisen mahdollisuuksia lisäämällä (Mäkinen 2021). Lapselle ja nuorelle osallistuminen edellyttää motivaatiota ja siihen liittyy emotionaalista kiinnittymistä (Väyrynen 2001). Taustalla ovat myös luokan ja koulun ilmapiiriin ja ryhmadynamiikkaan liittyvät ilmiöt, eli millainen ilmapiiri koulussa on oppilaiden vapaalle mielipiteen ilmaisemiselle (Hanhivaara, 2006). Lasten ja nuorten osallistumisen edistämisestä keskusteltaessa olisi tärkeää kiinnittää huomio koulu yhteisöllisiin tekijöihin, toimintakulttuuriin lähtökohtiin sekä koulu yhteisön johdon ja henkilöstön yksilöllisiin valmiuksiin, osaamiseen ja asenteisiin tukea lasten ja nuorten osallistumista.

Tutkimuksen menetelmälliset valinnat

Tässä tutkimuksessa perusopetuksen rehtoreiden asiantuntijapuhetta koulu yhteisöjen edellytyksistä tukea lasten ja nuorten osallistumista tutkitaan haastatteluaineiston avulla. Haastatteluilta

tavoiteltiin rehtoreiden puhetta koulujen osallistumiskäytännöistä sekä heidän näkemyksiään lasten ja nuorten osallistumisesta. Asiantuntijapuhe voi sisältää itsestäänselvyyksiksi muodostuneita uskomuksia, tehdä tiettyjä asioita tärkeiksi tai sulkea jotakin pois (Simola 2015). Rehtorit kuvaavat asiantuntijapuheessaan oman virka-asemansa mukaisesti osallistumisen tavoitteita ja niiden toteutumisen käytäntöjä. Asiantuntijapuhe on merkittävää sosiaalisen toiminnan rakentamisessa, sillä kielenkäyttö ohjaa ajattelua ja käyttäytymistä (Simola 2015).

Tutkimuksen haastatteluaineisto kerättiin osana monitieteistä, opetus- ja kulttuuriministeriön opettajankoulutuksen kärkihanketta Arktinen kehittyvä rehtori (ArkTORI 2018–2022). Hankkeen ja raportoitavan tutkimuksen kontekstina on Lapin maakunta. Haastatteluaineisto kerättiin syksyn 2019 ja kevään 2020 aikana. Tutkimus kiinnittyy sosiaalisen konstruktivismin tutkimusparadigmaan, jossa ymmärrys rehtoreiden lasten ja nuorten osallistumista kuvaavasta asiantuntijapuheesta rakentuu vuorovaikutuksessa kerätyn haastatteluaineiston avulla ja siitä tehtyjen tulkintojen kautta (Kvale 1996). Haastattelut toteutettiin harkinnanvaraista otantaa käyttäen lappilaisten rehtoreiden (N=15) temaattisilla yksilöhaastatteluilla. Rehtoreiden koulut vaihtelivat taajamien keskuskouluista pienten sivukylien kouluihin.

Haastattelurungon rakentamisessa hyödynnettiin osallistumiseen kiinnittyvää tutkimuskirjallisuutta (mm. Nabatchi & Amsler 2014; Ollila & Kujala 2013). Haastatteluissa kiinnostuksen kohteena oli rehtoreiden näkemykset osallistumisen käytännöistä ja niiden kehittämistä sekä osallistumisen toimintakulttuurin edistämisestä. Haastatteluissa kysyttiin esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: *1. Millaisissa tilanteissa tai millaisilla käytännöillä lapsia ja nuoria osallistetaan? 2. Miten lasten ja nuorten osallistuminen näkyy koulujen ja ympäristön hyvinvoinnin kehittämisessä? 3. Miten osallistumisen käytäntöjä tulisi vielä kehittää?*

Haastateltavat saivat kertoa näkemyksiä osallistumisesta omista lähtökohdistaan ja taustakoulujensa konteksteissa. Haastattelut kestivät 45–120 minuuttia ja ne äänitettiin ja litteroitiin. Litteroidusta aineistosta poistettiin tiedot, joista henkilöt voisi tunnistaa. Haastateltavat antoivat kirjallisen suostumuksensa osallistua haastatteluun. Aineistoa kertyi 150 sivua (8 pt, Verdana fontti).

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Analyysimenetelmän valintaa perusteli se, että aineiston käsittely oli vahvasti aineistolähtöistä, ja aiempaa tutkimuskirjallisuutta hyödynnettiin analyysiprosessissa vasta tulosten tulkitsemisen vaiheessa. Sisällönanalyysi valikoitui menetelmäksi, sillä luokittelun avulla voidaan vertailla erilaisia näkemyksiä osallistumisesta (Schreier 2014). Analyysin aluksi aineistosta etsittiin osallistumista kuvaavia otteita. Tarkastelussa oli, mitä teksti kertoo osallistumisesta kouluyhteisöissä ja miten lasten ja nuorten osallistumisen asemoituu rehtoreiden asiantuntijapuheessa. Osallistumista kuvaavat aineisto-otteet pelkistettiin ja luokiteltiin aineistolähtöisesti ensin ala- ja sitten yläluokkiin (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018; Elo & Kyngäs 2008). Analyysin tuloksena muodostui neljä luokkaa, jotka edustavat rehtoreiden asiantuntijapuhetta lasten ja nuorten osallistumisesta kouluyhteisöissä. Luokat olivat: 1. osallistumisen mahdollisuuksia korostava asiantuntijapuhe, 2. osallistumisen haasteita painottava asiantuntijapuhe, 3. osallistumisen reunaehtoja korostava asiantuntijapuhe ja 4. osallistumisen toimintakulttuuria tukeva asiantuntijapuhe. Aineiston koodauksessa käytettiin NVivo 20-järjestelmää. Taulukossa 1. on kuvattu esimerkki aineiston analyysin vaiheista.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysin vaiheista.

| Aineisto-ote | Pelkistys | Alaluokka | Yläluokka |
|---|--|--|---|
| "...Siinä minä vähän kipuilenkin että, minua toivotaan paljon kiertämään luokissa tunneilla ja muuta, mutta aika ei taho riittää ja sit tuommonen massakohtaaminen jossakin aamunavauksessa ja muussa, niin eihän siellä tuu semmosta vastavuoroista, jos siellä on hyvinkin paljon oppilaita paikalla..." (H6) | Ei riittävästi aikaa kohtaamiselle ja vuorovaikutukselle | Kiire ja rajalliset resurssit haastavat osallistumista | Osallistumisen haasteita painottava asiantuntijapuhe |
| "...Aina täytyy pysähtyä ja miettiä että, ketä varten me ollaan täällä." (H15) | Tunnistettava arjessa, että koulu on lapsia ja nuoria varten | Lapsilähtöinen ote | Osallistumisen toimintakulttuuria tukeva asiantuntijapuhe |

Vaikka haastattelut ovat mahdollisuus tavoittaa rehtoreiden näkemyksiä osallistumisesta, on tutkimusmenetelmällä rajoitteensa. Kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensä, tässä tutkimuksessa haastattelijalla on ollut merkittävä asema tutkimusaineiston muotoutumisessa, sillä hän on ollut yhdessä haastateltavan kanssa vuorovaikutuksessa tuottamassa aineistoa. Aineiston analyysivaiheessa tunnistettiin aiemmassa tutkimusmenetelmäkirjallisuudessa havaittu asia, jossa aineistolähtöinen ote saattaa haastaa aineiston hallittavuutta ja objektiivisten tulkintojen tekemistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Bengtsson 2016.) Havaittuja haasteita on pyritty ratkaisemaan hyödyntämällä tutkijatriangulaatiota, jossa monitieteinen tutkijajoukko on keskustellut yhteisesti aineiston analyysistä, päätenyt artikkelissa kuvattuun luokitteluun ja osallistunut tulosten tulkintaan. Tutkijajoukko on tavannut säännöllisesti tutkimuksen eri vaiheissa. Tavoitteena on ollut saavuttaa mahdollisimman moninäkökulmainen tulkinta tutkimusaiheesta. Aineistolähtöistä otetta haluttiin käyttää, jotta rehtoreiden ääni kuuluisi tutkimuksessa vahvana.

Rehtoreiden asiantuntijapuhe lasten ja nuorten osallistumisesta koulu yhteisöissä

Osallistumisen mahdollisuuksia korostava asiantuntijapuhe

Osallistumisen mahdollisuuksia korostavassa asiantuntijapuheessa rehtorit ilmaisevat lasten ja nuorten osallistumista myönteisenä ja tärkeänä asiana. Myönteisenä kuvattiin esimerkiksi sitä, että lapset uskaltavat kertoa asioita koulun henkilökunnalle tai kyseenalaistaa rehtorin näkökulmia. Myönteisyyttä osallistumista kohtaan havainnollistavat lisäksi näkökulmat, joissa rehtorit vastaanottavat mielellään lasten ja nuorten ideoita. Erään haastateltavan mukaan osallistuminen ei ole koskaan haitallinen asia, vaan *"mitä enemmän sitä tehdään sen parempi"*. Osa rehtoreista suhtautui osallistumisen edistämiseen hyvin vakavasti. Esimerkiksi yksi rehtori kuvasi velvoittavana edistää lasten ja nuorten osallistumista opetussuunnitelman laatimiseen. Seuraava sitaatti havainnollistaa myönteistä suhtautumista osallistumiseen.

"... Ihanaa että lapset uskaltaa aukasta suunsa ja sanoa, mietipä mullekin että tai kyseenalaistaa sitä mun tekemistä, ja sillä tavalla sanoa että oliko tuo tarkoitiko tuo sitä..." (H1)

Aineiston perusteella osa rehtoreista oli varsin tyytyväisiä nykyisiin osallistumisen käytäntöihin ja piti niitä riittävinä. Rehtorit tunnistivat hyviä osallistumisen käytäntöjä, joita olivat esimerkiksi teemoitetut keskustelutilaisuudet ja lasten ja nuorten toimijuutta, yhteishenkeä ja sosiaalisuutta edistävät tapahtumat. Rehtorit korostivat toimivana sitä, että osallistumisen mahdollisuuksia

tarjotaan luontevana osana arjen koulutyötä. Tällöin osallistuminen ei ole erityisen järjestettyä, vaan se voi toteutua esimerkiksi epävirallisina keskustelutuokioina arjessa. Seuraavissa sitaateissa kuvataan toimivia osallistumismahdollisuuksia.

”...Hän nappasi aina luokan tuonne, [tilaan] ja keräs toiveita. Et se oli kyllä semmonen, huippuhyvä juttu ja se liitettiin tuohon meidän hyvinvointisuunnitelmatyöhön.” (H5)

”Parhaimmillaanhan se on myöski sitte se tavallaan osallisuus on semmosta epävirallisia keskustelutuokioita ja ajatusten vaihtoa.” (H14)

Osallistumisen mahdollisuuksia korostavassa asiantuntijapuheessa välittyi osallistumisen hyödyllisyys kouluyhteisöille. Osallistumisen myötä koulut voivat saada näkökulmia esimerkiksi kouluyhteisöjen kehittämiseen. Lisäksi rehtorit näkivät osallistumisen hyödyllisenä lapsille ja nuorille itselleen. Osallistumisen kautta oppilaat voivat saada tietoa esimerkiksi siitä, millaisia reunaehtoja kouluilla on toiminnan kehittämiseen. Seuraavat sitaatit kuvaavat osallistumista hyödyllisenä asiana.

”...Kyllähän se ajatusten vaihto, siitä että mitä oppilaat ajattelee, mitä ne haluaa, niin totta kai siitä on hyötyä.” (H12)

”...Oppilaskunnastahan tulee välillä aivan mahtavia ajatuksia, jotka sitte ite on sille että niin no joo, no miksen minä näin tätä ajatellukaan.” (H5)

Osallistumisen mahdollisuuksia korostava asiantuntijapuhe edustaa rehtoreiden myönteistä suhtautumista osallistumiseen. Osa rehtoreista oli varsin tyytyväisiä nykyisiin osallistumisen käytäntöihin, ja piti niitä riittävinä. Rehtorit korostivat osallistumisen hyödyllisyyttä kouluyhteisöille.

Osallistumisen haasteita painottava asiantuntijapuhe

Osallistumisen haasteita painottavassa asiantuntijapuheessa osallistuminen nähdään tavoiteltavana, mutta ongelmallisena kouluyhteisöissä. Asiantuntijapuheessaan rehtorit kuvasivat haasteita, jotka vaikeuttavat tai estävät osallistumisen tavoitteiden ja odotusten toteutumisen. Ensimmäisenä haasteena ovat rajalliset resurssit osallistumisen edistämiseksi. Esimerkiksi kiire ja vähäiset henkilöstöresurssit vaikeuttavat osallistumisen toteuttamista. Aineiston perusteella rehtorit tarvitsivat enemmän aikaa esimerkiksi lasten ja nuorten kohtaamiseen. Seuraava sitaatti kuvaa tätä.

”...Siinä minä vähän kipuilenkin että, minua toivotaan paljon kiertämään luokissa tunneilla ja muuta, mutta aika ei taho riittää ja sit tuommonen massakohtaaminen jossakin aamunavauksessa ja muussa, niin eihän siellä tuu semmosta vastavuoroista, jos siellä on hyvinkin paljon oppilaita paikalla...” (H6)

Rehtoreiden asiantuntijapuheessa toisena merkittävänä osallistumisen haasteena korostui lasten ja nuorten vähäinen halukkuus osallistumiseen. Tätä havainnollistaa esimerkiksi joidenkin rehtoreiden kuvaukset siitä, että koulut saavat vähän palautetta tai oppilaskunnan hallitus ei ole ollut aktiivinen. Aineiston mukaan syynä lasten ja nuorten vähäiselle halukkuudelle osallistua voi olla osallistumisähky, jossa lapset ja nuoret eivät jaksakaan osallistua kaikkiin osallistumisen mahdollisuuksiin (kyselyt, tapahtumat jne.), jos näitä tarjotaan liikaa.

Kolmantena merkittävänä osallistumisen haasteena painottui rehtoreiden huoli osallistumisen polarisoitumisesta siten, että osa lapsista ja nuorista on hyvin aktiivisia toimimaan kouluyhteisöissä, kun toiset jättäytyvät osallistumisen mahdollisuuksien ulkopuolelle. Aineiston perusteella osallistumisen pitäisi tavoittaa nykyistä laajemman joukon oppilaita. Tätä havainnollistaa se, että

rehtorit korostivat yhdenvertaisen osallistumisen ihannetta, jossa mahdollisimman moni lapsi ja nuori osallistuisi. Aineiston perusteella tätä ihannetta ei ole kyetty saavuttamaan koulu yhteisöissä.

Aineistossa nousi esille neljäntenä keskeisenä osallistumisen haasteena odotukset siitä, että ainoastaan koulu on keskeisessä roolissa osallistumisen mahdollistumiseksi. Eräs rehtori kuvasi ongelmallisena sitä, että osallistuminen ymmärretään usein koulun yksipuolisena aktiivisena osallistumisen edistämisenä, eikä lasten ja nuorten sekä koulun molemminpuolisena osallistumisen olosuhteiden mahdollistamisena. Osa rehtoreista peräänkuulutti lasten ja nuorten aiempaa keskeisempää roolia osallistumisen edistämiseksi. Seuraava sitaatti havainnollistaa tätä.

”... Mie voin kyllä osallistaa mutta jos toinen ei osallistu niin siitä ei tule mitään. Mie oon jotenkin, monesti puhutaan osallisuudesta ikään kuin se olis toinen se aktiivinen puoli ja toinen odottaa vaan että mitä sieltä tulee.” (H14)

Viidentenä osallistumisen haasteena ilmeni se, että lapset ja nuoret eivät välttämättä näe osallistumistaan merkityksellisenä asiana, joka aidosti kehittäisi koulu yhteisöjen toimintaa. Ratkaisuksi tähän rehtorit kuvasivat tarvetta korostaa lapsille ja nuorille osallistumisen tärkeyttä sekä avata heille sitä, miten heidän on ollut mahdollista vaikuttaa tai miksi heidän ehdotuksia ei ole ollut mahdollista toteuttaa. Aineiston perusteella rehtori voi osoittaa osallistumisen merkitystä tuemalla esitettyjen ehdotusten toteuttamismahdollisuuksia. Seuraava sitaatti korostaa sen arvoa, että lapset ja nuoret havaitsevat, että osallistumisella on merkitystä.

”... Jos vaan puhuvana päänä sanoo asioita mutta mitään ei tapahdu ni sehän ei oo hirveen palkitsevaa. Se että näkkee että omalla sanomisella, omalla tekemisellä on merkitys ni kyllä mä sen näkisin tärkeimmäksi asiaksi.” (H3)

Osallistumisen haasteita painottavaan asiantuntijapuheeseen sisältyy joidenkin rehtoreiden neuvottomuus ja voimattomuus kehittää osallistumisen käytäntöjä siten, että osallistumisen tavoitteet ja odotukset voidaan täyttää koulu yhteisöissä. Tämä osoittaa osallistumisen edistämisen osaamisen ja koulutuksen puutetta. Osa rehtoreista oli kohtalaisen voimattomia heikon osallistumisaktiivisuuden kääntämisessä kohti aktiivista osallistumista. Tätä havainnollistaa erään rehtorin toteamus siitä, että *”joskus on tyydyttävä siihen, että on tarjottu osallistumisen mahdollisuutta”*.

Osallistumisen haasteita painottava asiantuntijapuhe korostaa osallistumisen toteutumista vaikeuttavia tai estäviä haasteita. Osallistumista haastavat rajalliset resurssit, vähäinen halukkuus osallistumiseen, osallistumisen polarisoituminen, odotukset koulun yksipuolisesta vastuusta osallistumisen edistämiseksi, ja osallistumisen näkeminen merkityksettömänä asiana. Aineiston perusteella osallistumisen edistämiseen tarvitaan lisää osaamista ja koulutusta.

Osallistumisen reunaehtoja korostava asiantuntijapuhe

Osallistumisen reunaehtoja korostava asiantuntijapuhe painottaa sitä, että osallistumista voidaan toteuttaa tiettyjen reunaehtoien sallimissa rajoissa. Aineiston perusteella ensimmäisenä reunaehtona on, että kouluilla tulee säilyä vastuu ja päätösvalta koulu yhteisöjen toiminnasta. Tätä havainnollistaa erään rehtorin kuvaus siitä, että osallistuminen ei voi olla sitä, että äänekäs vähemmistö sanelee, miten asioita hoidetaan koulussa tai miten koulun toiminta järjestetään. Lisäksi rehtori näki, että koulun pitäisi kantaa vastuunsa toiminnastaan yhteiskunnalle, eikä luovuttaa sitä itseltään pois osallistumisen kautta. Seuraava sitaatti kuvaa, kuinka haastateltavan mukaan koululla tulee olla lopullinen päätösvalta koulun vastuulle kuuluvissa asioissa.

”Jos annetaan hännän heiluttaa koiraa, eli kansan tribunaali ei saa päättää kaikista asioista, varsinkin ku silloin helposti on niin että äänekkäimmät päättävät, ja eivät välttämättä vallitse-

van mielipiteen haltijat, ja tämä ei tarkoita sitä, että ei pitäisi kuulla, mutta tarkoittaa sitä, että --- koulun pitää kantaa oma osuutensa siitä vastuusta [toiminnastaan], eikä lykätä sitä osallistamisella.” (H7)

Toisena osallistumisen reunaehtona näyttäytyi osallistumiskäytäntöjen kautta saadun tiedon luotettavuus. Osallistumisen kautta tavoitellaan luotettavaa tietoa koulun toiminnan kehittämiseksi, mutta rehtorit näkivät, että kaikki saatu tieto ei ole luotettavaa. Rehtorit saattoivat epäillä erityisesti kyselyillä tuotettavan tiedon luotettavuutta. Aineiston perusteella rehtorit suhtautuvat paikoin harkinnanvaraisesti lapsilta ja nuorilta saatuihin ehdotuksiin. Yksi rehtori korosti, ettei lapsilta ja nuorilta voida edellyttää päätöksenteossa vastaavaa substanssiosaamista, jota ammattilaisilla on. Seuraava sitaatti kuvaa harkinnanvaraista suhtautumista lasten ja nuorten ehdotusta kohtaan.

“...Eihän me nyt täällä mitään sisäfilettä voida alkaa tarjoilemaan kaikille, tai pitsaa oikein onnistu tekemään monelle sadalle hengelle.” (H9)

Kolmantena osallistumisen reunaehtona näyttäytyivät osallistumisen käytännöt ja toimintakulttuuri. Rehtorit kuvasivat ongelmallisina tarpeita vastaamattomia, jäykkiä tai byrokraattisia osallistumisen menetelmiä. Aineiston perusteella koulu yhteisöissä on tarvetta kehittää nykyisiä osallistumisen käytäntöjä sekä paikoin luopua osallistumista vaikeuttavasta toimintakulttuurista. Osallistumisen toimintakulttuurin omaksuminen ei kuitenkaan tapahdu hetkessä, vaan se on pitkä kehittämisprosessi.

Osallistumisen reunaehtoja korostavassa asiantuntijapuheessa painottuu koulun vastuun ja päätösvallan korostaminen sekä osallistumisen menetelmillä saadun tiedon luotettavuuden pohdinta. Aineiston perusteella osallistumisen reunaehtoina näyttäytyivät lisäksi osallistumisen menetelmät ja toimintakulttuuri, joita tulisi kehittää osallistumista tukeviksi.

Osallistumisen toimintakulttuuria tukeva asiantuntijapuhe

Osallistumisen toimintakulttuuria tukeva asiantuntijapuhe sisältää kuvauksia lasten ja nuorten aidon osallistumisen edellytyksistä. Aineiston perusteella yhtenä edellytyksenä on koulujen toiminnan lapsilähtöisyys, jossa asioita tarkastellaan ja kehitetään lasten ja nuorten kannalta. Rehtorit kuvasivat lapsilähtöisyyttä esimerkiksi palveluiden saavutettavuuden näkökulmasta, jota tukee lasten ja nuorten palveluiden saaminen koululta. Lapsilähtöisyyttä osoittaa lisäksi se, että lapsilla ja nuorilla on kuulluksi ja huomioiduksi tuleminen mahdollisuuksia koulun toiminnassa. Seuraava sitaatti kuvaa tarvetta ymmärtää asioita lasten ja nuorten kannalta.

“...Aina täytyy pysähtyä ja miettiä että, ketä varten me ollaan täällä.” (H15)

Asiantuntijapuheessa ilmeni aidon osallistumisen edellytyksenä osallistumisen arvojen, erityisesti yhteisöllisyyden ja lähimmäisestä välittämisen toteutuminen koulu yhteisöissä. Rehtoreiden mukaan koulu yhteisöjen yhteisöllisyyttä tuetaan esimerkiksi kaveritaitoja kehittämällä sekä tilaratkaisulla, joissa koulun henkilökunta ja lapset ja nuoret voivat kohdata toisiaan. Lisäksi asiantuntijapuheessa kuvattiin aidon osallistumisen edellytyksenä välitön ja arvostava ilmapiiri, jossa lasten ja nuorten on helppo kertoa näkemyksiään. Esimerkiksi erään rehtorin mukaan osallistumisen pitäisi olla aitoa tunnetta siitä, että lapsi voi kertoa näkökulmansa. Lasten ja nuorten rohkeus ilmaista mielipiteitä edellyttää koululta toimintakulttuuria, jossa kannustetaan mielipiteen ilmaisuun ja kunnioitetaan toisia. Aineiston perusteella koulu yhteisöissä on tarvetta kehittää lasten tasavertaisempaa roolia koulu yhteisön osallistujina. Seuraavat sitaatit kuvaavat sitä, että lapsille ja nuorille tulisi mahdollistaa ilmapiiri, jossa he rohkaistuvat kertomaan näkemyksiä ja tulevat kohdatuiksi vaikuttavina toimijoina.

”Osallisuushan ei saa olla sitä että aina kysytään heiltä, että mihin te haluatte osallistua vaan osallisuudenhan pitäis olla semmosta aitoa tunnetta siitä, että jos tulee joku idea niin sen voi sanoa.” (H1)

”Lapset ei oo vaan niitä jotakin mitä pitää ohjailla vähän semmosia palikoita näin, tai jotakin shakkinappuloita vaan että he on myös eläviä, ja he vaikuttaa siihen mitä tehdään.” (H1)

Asiantuntijapuheessa kuvattiin aidon osallistumisen edellytyksenä systemaattinen eli suunnitelmallinen, säännönmukainen ja jatkuva osallistuminen osana arjen koulutyötä. Aineiston perusteella osallistumisen käytäntöjä voisi paikoin kehittää systemaattisemmiksi. Tätä kuvasivat aineiston esimerkit, joissa palautteen keruu kouluissa voisi olla säännönmukaisempaa tai oppilaskunnan hallituksen toiminta voisi olla suunnitelmallisempaa ja pitkäjänteisempää.

Rehtoreiden asiantuntijapuheessa aidon osallistumisen edellytyksenä korostui lasten ja nuorten aktiivinen osallistuminen. Eräs rehtori näki osallistumisen olevan sitä, että lapsille ja nuorille annetaan mahdollisuuksia toteuttaa itseään. Yksi rehtori painotti, että oppilaat voivat olla mukana päätöksenteossa aina kun mahdollista. Aineistossa korostettiin toimielinten, kuten oppilaskuntien hallitusten, aktiivisuuden tärkeyttä. Aineiston perusteella rehtorit tunnustavat, että lapset ja nuoret voivat oppia aktiiviseen osallistumiseen, ja näitä taitoja voidaan tukea koulussa. Seuraava sitaatti kuvaa lapsia ja nuoria aktiivisina toimijoina koulu yhteisössä.

”Minä aattelen et meidän oppilaat on ainaki niin aktiivisia et nehan ottaa ihan ite yhteyttä, jos niitä joku asia askarruttaa tai ne haluaa kirjelmöidä niin nehan on, ne soittaa ite ja kysyy ja selvittää sitä asiaa...” (H13)

Aidon osallistumisen edellytyksenä näyttäytyi tahtotila osallistumisen edistämiseen. Aineiston perusteella koulujen henkilökunnan tahtotilalla on merkitystä osallistumisen tavoitteiden toteutumiselle. Rehtoreiden mukaan osallistumisen edistäminen voidaan kokea ylimääräisenä työnä. Eräs rehtori ehdotti ”hyvinvoinnin laseja”, eli toimintakulttuurin muutosta, jossa kaikki havaitsisivat osallistumisen myönteisenä asiana. Rehtorit korostivat henkilökunnan ja lasten ja nuorten yhteisen tahtotilan tarvetta osallistumisen edistämiseksi, jolloin se olisi yhteisen edistämisen asia. Seuraavat sitaattit kuvaavat rehtorin tahtotilan merkitystä osallistumisen toteutumiselle, sekä tarvetta henkilökunnan rohkeudelle ottaa lasten ja nuorten palaute vastaan ja kehittää sen avulla toimintaa.

”Oppilaathan ne osaahan sanoo ihan tuolta hibasta käytävällä saattavat sanoa jostakin, ja sehän on ihan sinusta itsestäsi kiinni, että vietkö sitä asiaa sitten eteenpäin.” (H6)

”Uskalletaan ottaa palautetta ja koetaan se tärkeenä, koska sitä kautta me kehitetään tätä omaa toimintaa.” (H14)

Osallistumisen toimintakulttuuria tukevassa asiantuntijapuheessa kuvattiin edellytyksiä aidon osallistumisen edistämisen toimintakulttuurille. Näitä edellytyksiä olivat lapsilähtöisyys, osallistumisen arvojen toteutuminen, välitön ja arvostava ilmapiiri, osallistumisen käytäntöjen systemaattisuus, lasten ja nuorten aktiivinen osallistuminen ja tahtotila osallistumisen edistämiseen.

Johtopäätökset

Rehtoreiden moninäkökulmainen asiantuntijapuhe lasten ja nuorten osallistumisesta

Tutkimuksen analyysivaiheen tuloksena muodostui neljä luokkaa: 1. osallistumisen mahdollisuuksia korostava asiantuntijapuhe, 2. osallistumisen haasteita painottava asiantuntijapuhe, 3. osal-

listumisen reunaehtoja korostava asiantuntijapuhe ja 4. osallistumisen toimintakulttuuria tukeva asiantuntijapuhe. Luokkien sisällöt ovat paikoittain limittäiset. Tulokset osoittavat, että rehtorit tulkitsevat koulu yhteisöjen edellytyksiä lasten ja nuorten osallistumisen tukemiseen moninäkökulmaisesti. Tutkimuksemme tulokset tukevat aiempia tutkimustuloksia siitä, että lasten osallistumisesta koskevat käsitykset vaihtelevat ammattilaisten välillä (Boqué Torremorell ym. 2021). Tuloksissamme sama rehtori voi edustaa useampaa asiantuntijapuheen luokkaa. Taulukossa 2. avaamme tutkimuksen keskeisiä tuloksia.

Taulukko 2. Rehtoreiden asiantuntijapuhe lasten ja nuorten osallistumisesta koulu yhteisöissä.

| | Osallistumisen mahdollisuuksia korostava asiantuntijapuhe | Osallistumisen haasteita painottava asiantuntijapuhe | Osallistumisen reunaehtoja korostava asiantuntijapuhe | Osallistumisen toimintakulttuuria tukeva asiantuntijapuhe |
|--|---|--|---|--|
| Asiantuntijapuheen luonne | Myönteinen | Kyseenalaistava | Ehtoja asettava | Uudistusmielinen |
| Toimijaroolien määrittäminen asiantuntijapuheessa | Koulu tarjoaa osallistumisen mahdollisuuksia | Korostetaan tarvetta lasten ja nuorten roolille | Rehtoreiden rooli osallistumisen portinvartijana | Rehtorit, lapset ja nuoret tasavertaisina toimijoina |
| Asiantuntijapuhe suhteessa julkishallinnolliseen puheeseen | Osallistuminen julkishallinnollisen puheen mukaista | Julkishallinnollisessa puheesta asetettujen tavoitteiden toteuttamisessa haasteita | Julkishallinnollisesta puheesta poikkeavien rajojen asettaminen | Osallistumisen vähimmäisvaatimuksista syvempään osallistumiseen pyrkiminen |

Osallistumisen mahdollisuuksia korostavassa asiantuntijapuheessa rehtorit näkevät lasten ja nuorten osallistumisen julkishallinnollisessa puheessa esitettyjen tavoitteiden mukaisesti. Esimerkiksi osallistumisen kuvaaminen velvoittavana on linjassa julkishallinnollisen puheen kanssa, jossa lainsäädäntö velvoittaa lasten ja nuorten osallistumisen edistämiseen opetussuunnitelman laadinnassa (Perusopetuslaki 628/1998). Myös Sevón (ym. 2021) ovat tunnistanee velvoittavan puhettavan tutkimustuloksissaan. Toisaalta aiemmassa tutkimuksessa on kuvattu osallistumista ennemmin oikeutena kuin velvollisuutena (esim. Boqué Torremorell ym. 2021). Osallistumisen mahdollisuuksia korostava asiantuntijapuhe sisälsi kuvauksia siitä, miten koulu vastaa julkishallinnollisessa puheesta asetettuihin osallistumisen tavoitteisiin. Asiantuntijapuhe kuvasi rehtorin roolia koulun pedagogisena johtajana, joka kehittää osallistumiseen rohkaisevaa toimintakulttuuria ja tunnistaa ja vahvistaa koulu yhteisössä muodostuneita hyviä käytäntöjä osallistumisen edistymiseksi.

Osallistumisen mahdollisuuksia korostavassa asiantuntijapuheessa lasten ja nuorten osallistuminen kuvataan myönteisenä ja hyödyllisenä asiana (ks. myös Värttö & Rapeli 2019; Irvin & Stansbury 2004; McCormack, Flaherty & Mads 2021). Tutkimustuloksissamme nousi esille ihanne osallistumisesta osana arkea, mikä on havaittu aiemmissa tutkimustuloksissa (mm. Sevón ym. 2021). Kiilin (2006) mukaan osallistumisella ei välttämättä ole jatkuvuutta, ellei se toteudu arjessa. Boqué Torremorell ym. (2021) ovat todenneet, että osallistuminen tulisi nähdä lasten oikeutena vaikuttaa senhetkessä elämässä merkityksellisiin asioihin. Osallistumisen mahdollisuuksien tunnistaminen ja korostaminen koulun toimintakulttuurin lähtökohtana antaa rehtorin pedagogisessa johtamisessa perustan sen pitkäjänteiselle edistämiselle.

Osallistumisen haasteita painottavassa asiantuntijapuheessa kyseenalaistetaan koulu yhteisöjen mahdollisuuksia saavuttaa julkishallinnollisessa puheesta asetettuja osallistumisen tavoitteita. Tutkimustuloksissa osallistumista vaikeuttavia haasteita ovat rajalliset resurssit, lasten ja nuorten vähäinen halukkuus osallistumiseen, osallistumisen polarisoituminen, odotukset koulun yksipuolisesta vastuusta osallistumisen edistämässä sekä lasten ja nuorten näkemys osallistumisesta mer-

kityksettömänä. Osallistumisen haasteita painottava asiantuntijapuhe asetti osaltaan velvoitteita lapsille ja nuorille osallistumisen tavoitteiden täyttämiseksi. Tutkimustulosten perusteella rehtorit tunnistavat julkishallinnollisessa puheessa asetettuja osallistumisen tavoitteita, mutta samalla osa rehtoreista on neuvottomia ja voimattomia sen suhteen, miten tavoitteet voidaan täyttää kouluyhteisön käytännöissä. Tämä osoittaa osallistumista koskevan osaamisen ja kouluttautumisen vahvistamisen tarvetta. Aiemmassa tutkimuksessa on noussut esille henkilöstön koulutuksen merkitys osallistumisen toteuttamisessa (Sevón ym. 2021). Hartin (1992) mukaan aikuisten tulee oppia osallistumisen edistämiseen. Toisaalta aiempi tutkimus on osoittanut toistuvasti rehtorin laajaan johtamisrooliin ja vastuisiin liittyviä ongelmia, jotka ilmenevät aikaresurssien puutteena julkishallinnollisen puheen mukaisten osallistumisen tavoitteiden toteuttamiseen (esim. Lantela, Pietiläinen & Korva 2023).

Tuloksissamme nousi esille lasten ja nuorten vähäinen halukkuus osallistumiseen sekä yhdenvertaisen osallistumisen ihanne, mitkä on havaittu myös aiemmissa tutkimustuloksissa (esim. McCormack, Flaherty & Mads 2021; Boqué Torremorell ym. 2021; Sevón ym. 2021). Lisäksi tutkimuksessamme nousi esille havainnot siitä, että lapset ja nuoret eivät näe aina osallistumista merkityksellisenä. Tämä voi johtua siitä, että lapset ja nuoret eivät tiedä, miten heidän näkemyksiään on hyödynnetty esimerkiksi toiminnan kehittämisessä (myös Hart 1992). Kiili (2006) on tunnistanut eri toimijoiden vuorovaikutteisuuden vähyyden syyksi siihen, että lapset eivät ole saaneet tietoa, miten heidän näkemyksiään on hyödynnetty. Boqué Torremorell ym. (2021) ovat korostaneet näkyvyyden antamista lasten ja nuorten toimijuudelle, mikä on linjassa tutkimustulostemme kanssa.

Osallistumisen reunaehdoja korostavassa asiantuntijapuheessa julkishallinnollisessa puheessa asetetut osallistumisen tavoitteet voidaan saavuttaa tiettyjen reunaehtojen sallimissa rajoissa. Nämä reunaehdot eivät määrity julkishallinnollisessa puheessa, vaan rajat määrittää rehtori. Tutkimustulostemme perusteella riskinä on, että julkishallinnollisessa puheessa asetettujen osallistumisen tavoitteiden toteutuminen estyy rajanvetojen tekemisen takia. Erityisesti lasten ja nuorten tiedon luotettavuuden epäilemisen vaarana on, että osallistumisen tavoitteiden toteutuminen estyy. Kiili (2006) on havainnut tutkimustuloksissaan, että lasten ehdotukset voivat kohdata kyseenalaistamista aikuisilta. Kysymys voi olla perinteisistä valta-asetelmista, joissa lapsia ja nuoria ei nähdä riittävän kyvykkäinä olemaan mukana itseä tai lähiympäristöä koskevassa päätöksenteossa (ks. Kiili 2006). Aiemmassa kirjallisuudessa on tunnistettu juurtuneet organisatoriset käytännöt (esim. Ervasti 2021), sekä perinteet tai rakenteelliset rajoitteet osallistumisen esteinä (esim. Boqué Torremorell ym. 2021; Ervasti 2021; Sevón ym. 2021). Tulosten perusteella tulkitsimme, että kouluyhteisöissä olisi paikoin tarve kehittää osallistumisen menetelmiä ja toimintakulttuuria osallistumista tukeviksi.

Osallistumisen toimintakulttuuria tukeva asiantuntijapuhe on uudistusmielistä puhetta, jossa julkishallinnollisessa puheessa asetetut osallistumisen tavoitteet halutaan täyttää kirkkaasti yli vähimmäisvaatimusten. Asiantuntijapuheessa rehtorit kuvasivat aidon osallistumisen edellytyksiä, joihin liittyviä näkökulmia on esitetty aiemmassa tutkimuksessa. McCormack, Flaherty ja Mads (2021) ovat havainneet oppilaslähtöisen lähestymistavan positiivisen yhteyden osallistumisen mahdollisuuksien kokemiseen. Kiili (2006) on esittänyt tarpeen lapsilähtöisestä toimintakulttuurista osallistumisen kehittämisessä. Tutkimustuloksissamme kuvattiin tarvetta lasten aiempaa tasavertaisemmalle roolille kouluyhteisön osallistujina (myös esim. Kiili 2006).

Tutkimustuloksissamme nousi esille vahvasti lasten ja nuorten aktiivisuuden arvo (ks. myös Kiili 2006), sekä kasvatuksen myönteinen merkitys osallistumisen tavoitteiden toteuttamiselle. Boqué Torremorell ym. (2021) ovat nostaneet esille, että osallistumisen edistämisen tavoitteena voi olla kansalaisuuteen kasvattaminen. Lisäksi tutkimustuloksissa nousi esille tahtotilan merkitys osallistumiselle. Tähän liittyen on tunnistettu esimerkiksi johtajien asenteiden ja suhtautumisen merkitys osallistumisen toteuttamiselle (esim. Eckerd & Heidelberg 2019; Liao & Schachter 2018; Värttö & Rapeli 2019; Värttö 2022). Tutkimustuloksissamme havaittiin, että osallistumi-

sen edistäminen voidaan kokea ylimääräisenä työnä (ks. myös esim. Syväjärvi & Leinonen 2020; Värtö & Rapeli 2019).

Tutkimuksemme tulokset nostavat esiin osallistumiseen liittyviä jännitteitä. Esimerkiksi yhtäältä lasten ja nuorten osallistumiselta odotetaan suunnitelmallisuutta, mutta toisaalta halutaan mahdollistaa lasten ja nuorten arkinen spontaanikin ideoiden esittäminen. Toiseksi lapsilta ja nuorilta toivotaan aktiivisuutta, mutta toisaalta on pelko siitä, että aktiivisimmat dominoivat keskustelua. Lisäksi yhtäältä tuloksissa on nähtävissä rehtorin yhteiskunnallisen vastuun korostuminen, jolloin päätöksiä ei voi ulkoistaa osallistumiselle, mutta toisaalta toivotaan lasten ja nuorten osallistumista.

Tuloksemme tukevat useita aiempia osallistumista tarkastelleita tutkimustuloksia. Tuloksissa nousi esille lasten ja nuorten osallistumiselle tyypillisiä näkökulmia, kuten demokratiakasvatus ja yhteiskunnan jäseneksi kasvaminen (esim. Boqué Torremorell ym. 2021). Lisäksi tutkimustuloksissamme ilmeni havaintoja, jotka ovat linjassa laajemman osallistumistutkimuksen kanssa (ks. esim. Eckerd & Heidelberg 2020; Liao & Schachter 2018). Tutkimustuloksissa ilmeni monia lasten ja nuorten osallistumisen haasteita, jotka vastaavat pitkälti laajempaa julkishallinnollista kipuilua osallistumisen edistämisen kanssa. Näitä näkökulmia olivat esimerkiksi huoli keskustelun polarisoitumisesta, aktiivisten yliedustuksesta sekä kokemukset osallistumisen merkityksettömyydestä. Lisäksi tuloksissa korostui laajemmin julkishallintoa koskeva osallistumisen haaste, jossa osallistumista käsittelevät juhlapuheet eivät vastaa aitoa toimintaa, sillä osallistumista määrittää tietyt reunaehdot.

Rehtorit lasten ja nuorten osallistumisen edistäjinä ja johtajina

Lasten ja nuorten osallistumista tukevan toimintakulttuurin kehittäminen edellyttää tutkimustuloksissa kuvattujen osallistumisen haasteiden ratkaisemista. Lasten ja nuorten heikko osallistuminen voi johtua siitä, että osallistumista edistävä pedagoginen johtaminen jää rehtorin muiden tehtävien vuoksi liian vähäiselle huomiolle. Tutkimustuloksissa ilmenneet näkemykset lapsista ja nuorista haluttomina osallistumiseen sisältää lasten, nuorten ja rehtorin positioinnin. Tällöin osallistumisen mahdollisuuksiin tarttumattomuutta pidetään ensi sijassa oppilaiden eikä koulun henkilökunnan ongelmana, mikä voidaan nähdä ristiriitaisena julkishallinnollisessa puheessa esitettyyn ajatukseen lapsista ja nuorista aktiivisina toimijoina ja subjekteina arjen ympäristöissä (ks. myös Gellin ym. 2012).

Kiili (2006) on havainnut tutkimuksessaan, että lapset toivovat vahvempaa yhteistyötä osallistumistoiminnassa erityisesti rehtoreiden kanssa. Lasten osallistumisen edistämistä voi estää vähäinen vuorovaikutus. Osallistumisen esteeksi voi muodostua kuilu, jossa osallistumisen mahdollisuuden tarve ja tarjonta eivät kohtaa (ks. myös Kiili 2006). Koulun ja lasten ja nuorten kesken tulisi muodostaa vahvempaa yhteistä ymmärrystä lapsista ja nuorista osallistujina (myös Boqué Torremorell ym. 2021; Kiili 2006). Osallistumista voisi vahvistaa keskusteluilla, joissa pohditaan yhdessä, mihin asioihin lapset ja nuoret voivat vaikuttaa. Keskusteluiden tulisi perustua lähtökohtaan, jossa lapset ja nuoret ovat tasavertaisemmassa roolissa aktiivisina toimijoina kouluyhteisössä. Tutkimustuloksissamme ilmeni, että kouluyhteisöissä on mahdollista korostua asiantuntijatiedon rooli, kun taas lasten ja nuorten kokemustiedon luotettavuutta voitiin kyseenalaistaa (ks. myös esim. Nurmi ym. 2019). Osallistumisen tulisi perustua lähtökohtaan, jossa lapsilla ja nuorilla nähdään olevan taitoa ymmärtää, millaisiin toimiin kouluilla on mahdollisuus ryhtyä.

Tutkimuksessamme rehtorit kuvasivat vain harvoin tarvetta luopua nykyisistä osallistumisen mahdollisuuksista kohti kaikkia oppilaita aktivoivia osallistumisen edellytyksiä. Tutkimuksessa ilmeni kuitenkin havaintoja tarpeesta lapsia arvostavalle kohtaamiselle sekä aiempaa tasavertaisemmalle toimijuudelle lasten ja aikuisten välillä (myös Kiili 2006). Näennäisen osallistumisen haaste, jossa osallistuminen määrittäytyy muun muassa aikuisten tarjoamista vaihtoehtoista valitsemisena, on tunnistettu aiemmassa tutkimuksessa (Groundwater-Smith 2011; Sevón ym. 2021; McCormack, Flaherty & Mads 2021). Tutkimuksemme tulosten perusteella osallistuminen kul-

minoituu paikoin yksiulotteisena esimerkiksi kyselyihin vastaamisena, josta tulisi päästä kohti toimintakulttuuria, jossa lapset ja nuoret kohdataan subjekteina ja aktiivisina osallistujina arjen ympäristöissä. Tutkimuksemme perusteella rehtorit tunnistavat julkishallinnollisessa puheessa esitettyjä osallistumisen tavoitteita, mutta monin paikoin on kehitettävää näiden toteuttamisessa koulujen käytännöissä. Osallistumisen tavoitteet ovat paikoin abstrakteja, jolloin ne mahdollistavat tulkinnanvaraisuuden siinä, missä määrin ja miten näitä toteutetaan.

Peruskoulun pedagogisina johtajina rehtorit ovat keskeisessä roolissa osallistumisen toimintakulttuurin kehittämisessä. He voivat osaltaan tukea välittävää ja vuorovaikutteista toimintakulttuuria. Rehtoreilla on mahdollisuuksia määritellä, mihin ja miten oppilaat voivat olla vaikuttamassa. (Eckerd & Heidelberg 2019; Kiili 2006) Rehtoreilla on virka-asemansa puolesta mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi koulun resursointiin osallistumista vahvistavasti. Rehtorit ottivat kantaa asiantuntijapuheessaan siihen, miten lasten ja nuorten osallistumista voisi edistää johtamisella. Lähtökohtana on, että rehtorit tunnistavat osallistumisen hyödyllisyyden ja sanoittavat sen merkitystä sekä tunnistavat oman aktiivisen roolinsa osallistumisen edistämiseksi. Tällä voidaan välttää osallistumisen jääminen näennäiseksi (Boqué Torremorell ym. 2021).

Osallistumista voidaan edistää kehittämällä osallistumisen menetelmiä kohti arjen luontevaa toimintaa. Tällöin ei ole kysymys pelkästään osallistumisen mahdollisuuksien tarjoamisesta, vaan myös niiden kehittämisestä lapsilähtöisesti (Kiili 2006). Monipuolisilla osallistumisen mahdollisuuksilla voidaan tukea yhdenvertaista osallistumista, kun lapset ja nuoret löytävät useammista vaihtoehdoista itselleen kiinnostavimmat (myös Kiili 2006). Osallistumisen mahdollisuuksia tulee markkinoida hyvin osallistumishalukkuuden lisäämiseksi. Johtamisella voidaan tukea osallistumiseen kasvattamista ja kouluttautumista (myös Boqué Torremorell ym. 2021). Osallistuminen tulee nähdä lasten ja nuorten mahdollisuuksina vaikuttaa senhetkisessä elämässä koulu yhteisöissä, eikä pelkästään kasvattamisena tulevaisuuden kansalaisiksi (Boqué Torremorell ym. 2021). Osallistumiseen kasvattamisessa tulee huomioida, ettei osallistumisen kokemusta voi ohjata ulkopuolelta (ks. Mäkinen 2021).

Pohdinta

Tässä artikkelissa on tarkasteltu rehtoreiden asiantuntijapuhetta lasten ja nuorten osallistumisesta koulu yhteisöissä. Tutkimuskysymyksenä kysimme, miten rehtorit tulkitsevat koulu yhteisöjen edellytyksiä tukea lasten ja nuorten osallistumista. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että rehtorit tulkitsevat koulu yhteisöjen edellytyksiä lasten ja nuorten osallistumisen tukemiseen moninäkökulmaisesti. Tulosten perusteella rehtorit tunnistavat julkishallinnollisessa puheessa esitettyjä osallistumisen tavoitteita, kuten lainsäädännön asettamia edellytyksiä osallistumisen edistämiseksi. Koulu yhteisöissä on kuitenkin monin paikoin kehitettävää lasten ja nuorten osallistumista tukevan toimintakulttuurin saavuttamisessa.

Tutkimuksen mahdollisuutena on lisätä ymmärrystä lasten ja nuorten osallistumisen vahvistamisen todellisuudesta rehtoreiden silmin sekä monipuolistaa kuvaa lasten ja nuorten osallistumisesta ilmiönä monitieteisellä tutkimusotteella (ks. myös Mäkinen 2021).

Vaikka tunnistamme lasten ja nuorten näkemysten tutkimisen tärkeyden, näemme tämän tutkimuksen arvona tuoda esille rehtoreiden äänen osallistumisen arjesta koulu yhteisöissä. Tutkimuksemme merkittävyttä korostaa se, että lasten ja nuorten osallistumista ei ole aiemmin juurikaan tutkittu perusopetuksen rehtoreiden pedagogisen johtajuuden näkökulmasta. Ylipäätään osallistumisen johtamista on tarkasteltu varsin vähän aiemmassa tutkimuksessa (Itäpuisto, Kiili & Malinen 2022). Tämän tutkimus osallistuu keskusteluun lasten ja nuorten osallistumisen käytäntöjen ja osallistumisen johtamisen kehittämiseksi rehtoreiden näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa olemme tuoneet esille paikallisen tason arjen kontekstin. Tutkimus on rajattu koulu yhteisöissä tapahtuvaan osallistumiseen. Lasten ja nuorten osallistuminen koskettaa laajemminkin kuntayhteisöjä, joten näemme tärkeänä kehittää osallistumisen käytäntöjä ja

johtamista myös kunta- ja aluetasolla lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämistyössä (Leinonen ym. 2021). Jatkotutkimuksissa ehdotamme tutkimaan lasten ja nuorten osallistumisen käytäntöjä ja johtamista kunta- ja aluetason viranhaltijoille suunnatulla kysely- tai haastattelututkimuksella. Osallistumisen tavoitteiden ja todellisuuden kohtaamisesta tarvitaan lisää tutkimustietoa. Jatkotutkimuksissa ehdotammekin vertailemaan systemaattisesti viranhaltijoiden asiantuntijapuhetta ja julkishallinnollista puhetta.

Tutkimus on tehty osana OKM:n rahoittamaa koulutus- ja tutkimushanketta Arktinen kehittävä rehtori (2018–2022). Kiitämme hanketta tämän tutkimuksen mahdollistamisesta.

Lähteet

- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8–14.
- van Bijleveld, G. G., Bunderse-Aelen, J. F. G. & Dedding, C. W. M. (2020). Exploring the essence of enabling child participation within child protection services. *Child & Family Social Work*, 25(2), 286–293. <https://doi.org/10.1111/cfs.12684>
- Boqué Torremorell, M.-C., García-Raga, L. & de Nicolás, M. A. (2021). Children's democratic participation. The case of Catalan schools from the principal's point of view. *Review of Education, pedagogy and cultural studies*, 43(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/10714413.2020.1796174>
- De Róiste, A., Kelly, C., Molcho, M., Gavin, A. & Gabhainn S. N. (2012). Is school participation good for children? Associations with health and wellbeing. *Health Education*, 112(2), 88–104. <https://doi.org/10.1108/09654281211203394>
- Eckerd, A. & Heidelberg, R. L. (2020). Administering Public Participation. *The American Review of Public Administration*, 50(2), 133–147. <https://doi.org/10.1177/0275074019871368>
- Elo, S. & Kyngäs, S. H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62, 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Ervasti, O. (2021). *Osallisuus on hyvinvointia. Oppilaiden ja opetusbenkilöstön näkemyksiä lasten ja nuorten osallisuuden vahvistamisen mahdollisuuksista ja rajoitteista*. Pro gradu –tutkielma. Lapin yliopisto.
- Fugini, M., Bracci, E. & Sicilia, M. (2016). *Co-Production in the Public Sector: Experiences and Challenges*. Springer International Publishing AG.
- Gellin, M., Herranen, J., Junttila-Vitikka, P., Kiilakoski, T., Koskinen, S., Mäntylä, N., Niemi, R., Nivala, E., Pohjola, K., & Vesikansa, S. (2012). Lapset ja nuoret subjektina koulujärjestelmässä. Teoksessa A. Gretschel, & T. Kiilakoski (toim.), *Demokratiaoppitunti. Lasten ja nuorten kunta 2010-luvun alussa* (s. 95–148). Nuorisotutkimusverkoston julkaisuja 118. Helsinki: Nuorisotutkimusseura.
- Groundwater-Smith, S. (2011). Concerning equity: The voice of young people. *Leading and Managing*, 17(2), 52–65.
- Groundwater-Smith, S. & Mockler, N. (2016). From data source to co-researcher? Tracing the shift from “student voice” to student–teacher partnerships in educational action research. *Educational Action Research*, 24(2), 159–476. <https://doi.org/10.1080/09650792.2015.1053507>
- Hanhivaara, P. (2006). Maailmaa syleilevä osallisuus - osallisuuden suhde kouluun. *Nuorisotutkimus*, 24(3), 29–38.
- Hart, R. A. (1992). *Children's Participation: From tokenism to citizenship*. Innocenti Essay, 4. Florence: UNICEF International Child Development Centre.
- Horgan, D. (2017). Consultations with Children and Young People and Their Impact on Policy in Ireland. *Social Inclusion*, 5(3), 104–112. <https://doi.org/10.17645/si.v5i3.959>
- Ianniello, M., Iacucci, S., Fedele, P. & Brusati, L. (2019). Obstacles and solutions on the ladder of citizen participation: A systematic review. *Public Management Review*, 21(1), 21–46. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1438499>
- Iivonen, E. & Pollari, K. (2020). *Kansallisen lapsistrategian oikeudellinen perusta*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 20. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5417-5>
- Irvin, R. & Stansbury, J. (2004). Citizen Participation in Decision Making: Is It Worth the Effort? *Public Administration Review*, 64(1), 55–65. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00346.x>
- Itäpuisto, M., Kiili, J. & Malinen, K. (2022). Asiakasosallistuminen ja sen johtaminen lapsi- ja perhepalveluiden johtajien kuvaamana. *Työelämän tutkimus*, 20(1), 118–139. <https://doi.org/10.37455/tt.102542>
- John-Akinola, Y. & Nic-Gabhainn, S. (2014). Children's participation in school: a cross-sectional study of the relationship between school environments, participation and health and well-being outcomes. *BMC Public Health*, 14(964), 1–10. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-964>
- Juvonen, T. (2015). *Sosiaalisesti kontrolloitu, hauraasti autonominen: Nuorten toimijuuden rakentuminen etsivässä työssä*. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto: Nuorisotutkimusseura.
- Jäntti, A. & Kurkela, K. (2021). How Municipalities Can Enhance Citizen Participation? – Exploring the Views

- of Participants and Non-Participants. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 25(1), 23–42. <https://doi.org/10.58235/sjpa.v25i1.7126>
- Kansallisen lapsistrategian parlamentaarinen komitea (2021). *Kansallinen lapsistrategia: Komiteamietintö*. Valtioneuvoston julkaisuja 2021:8. Helsinki: Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-777-5>
- Kiilakoski, T. (2017). “Niillähän on se viimeinen sana” - nuoret osallisuudestaän yläkoulussa. Teoksessa A. Toom, M. Rautiainen, & J. Tähtinen (toim.), *Toiveet ja todellisuus: Kasvatusta osallisuutta ja oppimista rakentamassa*. (s. 253–283). Turku: Suomen kasvatustieteellinen seura.
- Kiili, J. (2006). *Lasten osallistumisen voimavarat. Tutkimus Ipanoiden osallistumisesta*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research. No. 283. Jyväskylän Yliopisto.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lantela, L., Pietiläinen, V., & Korva, S. (2023). Examining Contradictions for the Development of Competencies in School Leadership. Teoksessa R. Ahtiainen, E. Hanhimäki, J. Leinonen, M. Risku, & A.-S. Smeds-Nylund (toim.), *Leadership in Educational Contexts in Finland: Theoretical and Empirical Perspectives* (s. 257–279). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-37604-7_13
- Leemann, L. & Hämäläinen, R.-M. (2016). Asiakasosallisuus, sosiaalinen osallisuus ja matalan kynnyksen palvelut. *Pohdintaa käsitteiden sisällöstä. Yhteiskuntapolitiikka*, 81(5), 586–594.
- Leinonen, J., Nurmi, H., Turunen, T., Lantela, L., & Norvapalo, K. (2021). Hyvinvointi tehdään yhdessä! Kohti yhteistyöperustaista lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen ekosysteemiä. Teoksessa A.-S. Holappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva, & A.-S. Smeds-Nylund (toim.), *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen* (s. 99–115). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Liao, Y. & Schachter, H. L. (2018). Exploring the antecedents of municipal managers' attitudes towards citizen participation. *Public Management Review*, 20(9), 1287–1308. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1363903>
- McCormack, O., Flaherty, J. & Mads, L. (2021). Students' views on their participation in publicly managed second level schools in Ireland. The importance of student-teacher relationships. *Educational Studies*, 47(4), 422–437. <https://doi.org/10.1080/03055698.2019.1706041>
- Michels, A. (2011). Innovations in democratic governance: how does citizen participation contribute to a better democracy? *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 275–293. <https://doi.org/10.1177/0020852311399851>
- Migchelbrink, K. & Van de Walle, S. (2022). Serving Multiple Masters? Public Managers' Role Perceptions in Participatory Budgeting. *Administration & Society*, 54(3), 339–365. <https://doi.org/10.1177/00953997211014476>
- Molina, A. D. & McKeown, C. L. (2012). The Heart of the Profession: Understanding Public Service Values. *Journal of Public Affairs Education*, 18(2), 375–396. <https://doi.org/10.1080/15236803.2012.12001689>
- Moynihan, D. P. (2003). Normative and Instrumental Perspectives on Public Participation: Citizen Summits in Washington, D.C. *American Review of Public Administration*, 33(2), 164–188. <https://doi.org/10.1177/0275074003251379>
- Mäkinen, M. (2021). Perustaidot osallisuuteen kompleksisessa maailmassa. *Kasvatus*, 52(1), 116–121. Saatavana: <https://journal.fi/kasvatus/article/view/107973>. Haettu 5.2.2024.
- Nabatchi, T. & Amsler, L. B. (2014). Direct Public Engagement in Local Government. *American review of public administration*, 44(4S), 63S–88S. <https://doi.org/10.1177/0275074013519702>
- Niemi, R., Kumpulainen, K. & Lipponen, L. (2018). Osallistumista vai osallistamista? Osallisuuden tarkastelua monialaisen oppimiskokonaisuuden toteuttamisessa. *Nuorisotutkimus*, 36(1), 22–35.
- Nilvala, E. & Ryyänänen, S. (2013). Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia. *Sosiaalipedagoginen aikakauskirja*, 14, 9–41. <https://doi.org/10.30675/sa.122317>
- Nurmi, H., Nikupeteri, A., Leinonen, J., Kallinen, K., Lantela, L. & Laitinen, M. (2019). Kerättyä, jaettua, jalostettua, hyödynnettyä?: Kokemustiedon rakentuminen ja hallinta lapsi- ja perhepalveluiden monitoimijaisessa yhteistyössä. *Focus Localis*, 47(1), 8–25.
- Ollila, S., & Kujala, A. (2013). Osallistumista edistämässä muuttuvassa koulu yhteisössä – rehtorien näkemyksiä. Teoksessa S. Ollila, & H. Raisio (toim.), *Hyvinvointitjärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä*. Juhlakirja professori Pirkko Vartiainen 60-vuotisjuhlan kunniaksi. (s. 324–343). Vaasan yliopisto.
- Opetushallitus (2014). *Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014*.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2020). *Valtakunnallinen nuorisotyön ja -politiikan ohjelma 2020–2023. Tavoitteena nuoren merkityksellinen elämä ja osallisuus yhteiskunnassa*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-697-3>
- Pearce, T. C. & Woods, B. C. (2016). Education for transformation: An evaluation framework to guide student voice work in schools. *Critical Studies in Education*, 60(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/17508487.2016.1219959>
- Quesel, C., Näpfl, J. & Buser, P. A. (2017). Principals' Views on Civic and Parental Participation in School Governance in Switzerland. *Educational Administration Quarterly*, 53(4), 585–615. <https://doi.org/10.1177/0013161X17698016>

- Rask, M. & Ertiö, T.-P. (2019). *Yhteisluomisen tutka: Malli osallisuustoiminnan kokonaisvaltaiseen arviointiin. Kansalaisuuden kuulut ja kuplat*. Policy Brief, nro 2/2019. Helsinki: Demos Helsinki.
- Salminen, J., Häikiö, L. & Lehtonen, P. (2016). Osallistuva budjetointi hallinnollisena ja poliittisena käytäntönä. *Hallinnon Tutkimus*, 35(1), 60–75.
- Sarti, A., Schalkers, I., Bunders, J. F. & Dedding, C. (2018). Around the table with policymakers: Giving voice to children in contexts of poverty and deprivation. *Action Research*, 16(4), 396–413. <https://doi.org/10.1177/1476750317695412>
- Schreier, M. (2014). Qualitative content analysis. Teoksessa U. Flick (toim.), *The Sage handbook of qualitative data analysis*. (s. 170–183). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sevón, E., Mustola, M., Hautakangas, M., Hautala, P., Ranta, M., Salonen, E. & Alasuutari M. (2021). Näennäinen normi vai elettyä demokratiaa? Varhaiskasvatukseen lasten osallisuus kasvatusalan opiskelijoiden ja ammattilaisten puheessa. *Kasvatus & Aika*, 15(3–4), 333–349. <https://doi.org/10.33350/ka.107996>
- Simola, H. (2015). *Koulutusihmeen paradoksit: Esseitä suomalaisesta koulutuspolitiikasta*. Tampere: Vastapaino.
- Syvjäjärvi, A. & Leinonen, J. (2020). Strategiatyöllä hyvinvointia? Strategiakäytäntöjen kehittyneisyys kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. *Hallinnon Tutkimus*, 39(1), 52–66. <https://doi.org/10.37450/ht.98078>
- Tujula, M., Rautopuro, J., Löfström, J. & Niilo-Rämä, M. (2021). Koulun yhteisöllinen ilmapiiri ja oppilaiden yhteiskunnallisen vaikuttamisen orientaatio: Yhteyksiä etsimässä. *Nuorisotutkimus*, 39(3), 36–57.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- UNICEF. *YK:n yleissopimus lapsen oikeuksista*.
- Vakkala, H. & Leinonen, J. (2014). *Matkalla palvelukumppanuuteen: hallintoa, poliittista ohjausta ja osallisuutta aluelautakuntien perustamisessa*. Tutkimusraportti. Rovaniemi: Rovaniemen kaupunki.
- Valtioneuvosto (2023). *Vabva ja välittävä Suomi: Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023*. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. Helsinki: Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>
- Värttö, M., Raisio, H. & Roivainen, I. (2015). Juurtumista, pettymystä ja tekemisen demokratiaa: katsaus Hervannan kansalaisraadista vaikuttavuuteen. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja*, 43(1), 79–90.
- Värttö, M. & Rapeli, L. (2019). Viranhaltijoiden suhtautuminen kuntalaisosallistumisen lisäämiseen kuntahallinnossa. *Hallinnon Tutkimus*, 38(2), 110–124. <https://doi.org/10.37450/ht.97989>
- Värttö, M. (2022). *Reflections on Participatory Democracy Reforms*. Tampere University Dissertations 554. Joensuu: Yliopistopaino.
- Väyrynen, S. (2001). Miten opitaan elämään yhdessä? Inklusion monet kasvot. Teoksessa P. Murto, A. Naukkarinen, & T. Saloviita (toim.), *Inklusion haaste koululle. Oikeus yhdessä oppimiseen*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Yang, K. & Pandey, S. K. (2011). Further Dissecting the Black Box of Citizen Participation: When Does Citizen Involvement Lead to Good Outcomes? *Public Administration Review*, 71(6), 880–892. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02417.x>