

SIDOSRYHMIEN VÄLINEN YHTEISTYÖ JA ARVON MUODOSTUMINEN MONITOIMIJAISSA VERKOSTOISSA - HYVINVOINNIN, TERVEYDEN JA TURVALLISUUDEN NÄKÖKULMA

Johanna Keränen

Pro gradu -tutkielma

Lapin yliopisto

Hallintotiede, YTK

Kevät 2025

Lapin yliopisto – yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Sidosryhmien välinen yhteistyö ja arvon muodostuminen monitoimijaisissa verkostoissa – hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden näkökulma

Tekijä: Johanna Keränen

Koulutusohjelma /oppiaine: Hallintotiede/hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 75+1

Vuosi: 2025

Tiivistelmä:

Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen on monitoimijaista yhteistyötä eri toimijoiden välillä. R. Edward Freemannin sidosryhmäteorian mukaan organisaatioiden on huomioitava laaja joukko sidosryhmiä, jotta ne voivat luoda arvoa yhteiskunnalle yhteistyöllään. Niklas Luhmannin sosiaalisen systeemiteorian näkökulmasta tämä arvo puolestaan muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toimijoiden kesken. Yhteistyö ja vuorovaikutus eri toimijoiden välillä ovat siis keskeisiä hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyössä.

Tämä hallintotieteen pro gradu -tutkielma tarkastelee sidosryhmien määrittelemää arvoa monitoimijaiselle verkostoyhteistyölle. Sidosryhmillä tarkoitetaan verkostoyhteistyössä mukana olevia toimijoita kuten alueen kuntia, hyvinvointialueen toimijoita, järjestöjä, yhdistyksiä ja kansalaisia. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaista arvoa sekä mahdollisia haasteita sidosryhmät tunnistavat hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden monitoimijaisessa yhteistyössä. Erityisesti tutkimuksessa pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, millaista arvoa monitoimijainen verkostoyhteistyö tuottaa ja miten se vaikuttaa hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseen Lapin hyvinvointialueella. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu sidosryhmäteorian ja sosiaalisen systeemiteorian varaan.

Tutkimuksen aineisto koostuu VASA 2 -hankkeen työpajoista, joissa sidosryhmät osallistuvat hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyötä käsitteleviin keskusteluihin. Aineisto muodostuu viiden työpajan litteroidusta materiaalista. Tutkimuksessa pyrittiin antamaan sidosryhmille mahdollisimman autenttinen ääni heidän vuorovaikutuksessaan tapahtuvan arvонуonnin kuvaamiseksi. Aineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysin menetelmällä hyödyntäen fenomenologista lähestymistapaa.

Tässä tutkimuksessa arvoa syntyy sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Sidosryhmien kokemana arvon muodostumiseen vaikuttavat useat tekijät kuten luottamus, yhteiset tavoitteet, työn motivaatio ja sitoutuminen. Lisäksi keskeisiä ovat riittävät resurssit, johdon tuki sekä selkeät roolit ja vastuut. Näiden tekijöiden kautta sidosryhmät luovat yhteiskunnallista arvoa eri ulottuvuuksilla, kuten sosiaalisena, taloudellisena, ekologisena, turvallisuuteen liittyvänä, poliittisena ja tiedollisena arvona.

Avainsanat: hyvinvointi, terveys, turvallisuus, sidosryhmä, monitoimijaiset verkostot, arvon luonti.

x Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän omia henkilötietoja.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	4
2 MONITOIMIJAISET YHTEISTYÖVERKOSTOT HYVINVOINNIN, TERVEYDEN JA TURVALLISUUDEN EDISTÄMISTYÖSSÄ.....	6
2.1 Sidosryhmäteoria	7
2.2 Sosiaalinen systeemitteoria sidosryhmäverkostoissa.....	14
2.3 Arvon luominen hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden kontekstissa.....	16
2.3.1 Sidosryhmien rooli arvon luonnissa.....	19
2.3.2 Yhteiskunnalle muodostuva arvo	20
2.4 Hyvinvoinnin edistäminen monitoimijaisissa verkostoissa.....	21
2.4.1 Rakenne ja toimintaperiaatteet	22
2.4.2 Tavoitteet ja haasteet.....	23
3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA –AINEISTOT.....	25
3.1 Tutkimusmetodologia ja tieteenfilosofiset taustaoletukset.....	25
3.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston analyysi	27
3.3 Tutkimuksen eettisyys	29
3.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	30
4 TUTKIMUSTULOKSET	32
4.1 Sidosryhmien tuottama arvo ja sen ulottuvuudet.....	32
4.2 Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tuottama arvo verkostoyhteistyölle.....	34
4.3 Sidosryhmien yhteiskunnallinen vaikuttavuus	41
4.3.1 Sosiaalinen arvo	41
4.3.2 Taloudellinen arvo.....	43
4.3.3 Ekologinen arvo	45
4.3.4 Poliittinen arvo	46
4.3.5 Turvallisuuden arvo.....	48
4.3.6 Tiedon arvo	50
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	52
5.1 Tutkimusmenetelmien arviointi	59
5.2 Tulosten tutkimuksellinen ja käytännöllinen merkitys	60

5.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	61
LÄHTEET	62
LIITE 1	

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien arvon luonnin elementit ja yhteiskunnalle luodut arvotyypit hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden monitoimijaisten verkostojen kokemana ja sanoittamana.....	33
---	----

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Hyvinvointialueiden tiukka taloustilanne on saanut niin poliittiset päättäjät kuin virka-ase-massa olevat työntekijät pohtimaan mihin varoja tulisi kohdistaa (Paananen, Jäntti, Haveri, Sinervo & Sinkkonen 2024). Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen on ennen kaikkea ennaltaehkäisevää työtä, joka voi tuoda pitkällä aikavälillä merkittäviä yhteiskunnallisia ja taloudellisia säästöjä. Panostamalla kansalaisten hyvinvointiin ja terveyteen voidaan ehkäistä sairauksia jo ennalta mikä edistää myös sosiaalista ja taloudellista kestävyttä. (Maailman terveysjärjestö 2019; McDaid, Sassi & Merkur 2015, 35; Sartorius 2006.) Kestävä kehitys koostuu muun muassa sosiaalisesta, taloudellisesta ja ekologisesta ulottuvuudesta. Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämässä korostuvat erityisesti nämä kolme kestävyuden osa-alueita. (Yhdistyneet kansakunnat 2017.) Terveyserojen kaventaminen, palveluiden saavutettavuus ja yhdenvertaisuus tukevat oikeudenmukaista ja kestävää yhteiskuntaa, jossa jokaisella on mahdollisuus hyvään elämään (Maailman terveysjärjestö 2019, 25–28; McDaid ym. 2015, 35–37). Taloudellisesti kestävä ennaltaehkäisy vähentää kalliiden palveluiden tarvetta ja keventää yhteiskunnan kuormitusta pitkällä aikavälillä. Sairauksien hoitaminen on kallista, mutta ennen kaikkea niihin liittyvä inhimillinen kärsimys on tekijä, jota ei voi mitata rahassa. Ennaltaehkäisevien toimien vahvistaminen ei ole pelkästään taloudellisesti järkevää vaan se on myös eettisesti ja yhteiskunnallisesti kestävä ratkaisu hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä. (Maailman terveysjärjestö 2019, 29–30; McDaid ym. 2015, 39–40.)

Hyvinvointialueilla, kunnilla ja muilla toimijoilla on lakisääteinen velvoite edistää kansalaisten hyvinvointia (Terveydenhuoltolaki 2010/1326, 2 §), terveyttä (Perustuslaki 1999/731, 19 §) ja turvallisuutta (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 2021/612, 2 §). Maailman terveysjärjestön (1986) Ottawan julistus ja siihen liittyvä ”Health

in All Policies” -periaate korostavat laajaa ja kokonaisvaltaista käsitystä hyvinvoinnista sekä kansalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä yhteisöllisesti ja yhteiskunnallisesti. Maailman terveysjärjestö on painottanut suunnitelmallista hallinnonalojen välistä yhteistyötä horisontaalisesti ja vertikaalisesti sekä yhteistyön mahdollistavia organisaatorakenteita. Lisäksi laissa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (2021/612) 6. §:ssä ohjataan alueen kuntia yhdessä järjestöjen ja hyvinvointialueen sekä muiden toimijoiden kanssa laatimaan strateginen suunnitelma alueen hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyöstä yhteistyöverkostoissa.

Pro gradu -tutkielmassani tarkastelen monitoimijaisien verkostojen toiminnan vaikutuksia osana mikrotason strategiatyötä. Sidosryhmäteoria (Freeman 1984) valikoitui teoreettiseksi viitekehykseksi, koska hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen suomalaisessa yhteiskunnassa on merkittävä ja monisyinen yhteiskunnallinen tehtävä, jota ei voida kehittää ilman sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä. Sidosryhmävuorovaikutuksen ja -yhteistyön näkökulma tarjoaa mahdollisuuden tarkastella sidosryhmien määrittämää verkostoyhteistyölle syntyvää arvoa. Tarkastelen tässä tutkielmassa erityisesti sidosryhmien sisäisessä ja ulkoisessa yhteistyössä muodostuvaa arvoa, jota sidosryhmään kuuluvat eri toimialojen edustajat määrittävät. Sidosryhmäteorian valossa käsitteellistetään arvonluonti suhteelliseksi ja systeemiseksi toiminnaksi hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyössä, johon liittyy useita sidosryhmäsuhteita. (Freeman & Menghwar 2024, 46.) Sidosryhmien sosiaalinen vuorovaikutus on keskeinen tekijä arvon muodostumisessa sekä yhteisöille että laajemmalle yhteiskunnalle, jonka merkitys korostuu kestävän kehityksen näkökulmasta. Sidosryhmien tavoitteellisen toiminnan tutkiminen on merkittävää, sillä yhteiset intressit luovat perustan sidosryhmäyhteistyölle, vahvistavat luottamusta eri toimijoiden välillä ja edistävät arvonmuodostusta sidosryhmäsuhteissa. (Kujala, Lehtimäki & Freeman 2019.)

Luhmannin (1984) sosiaalinen systeemitheoria tarjoaa toisen keskeisen teoreettisen viitekehysten tässä pro gradu -tutkielmassa. Erityisesti sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen ja sen kautta syntyvän yhteiskunnallisen arvon tarkasteluun. Sosiaaliset järjestelmät eivät synny spontaanisti, vaan niiden olemassaolo rakentuu kommunikaation ja merkityksenmuodostuksen varaan. Näin ollen vuorovaikutus näyttäytyy keskeisenä tekijänä sosiaalisten ra-

kenteiden muodostumisessa (Costa 2023, 29). Monitoimijaisissa verkostoissa arvon muodostuminen on moniulotteista. Tässä tutkimuksessa arvotyyppinä analysoidaan Luhmannin sosiaalisen systeemiteorian viitekehyksessä (Eräsaari 2013).

Olen työskennellyt terveydenhuollossa kahden vuosikymmenen ajan, joista viimeiset vuodet asiantuntijana palvelupolkujen ja -prosessien kehittämisessä omalla hyvinvointialueellani sekä yhteisvastuualueen muiden hyvinvointialueiden kanssa. Asiantuntijatyöni on keskittynyt poikkihallinnolliseen ja monitoimijaiseen verkostoyhteistyöhön hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Minua kiinnostaa syvempi ymmärrys hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden monitoimijaisien verkostojen yhteistyön vaikutuksista sidosryhmien omasta näkökulmasta. Keskeinen kysymys on edistävätkö monitoimijaiset verkostot sidosryhmien välistä yhteistyötä arvonluonnin näkökulmasta ja miten sidosryhmät itse kokevat ja sanoittavat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyvää arvoa. Työssäni terveydenhuollossa olen tunnistanut haasteita sidosryhmien strategiatyössä erityisesti yhteistyön tavoitteiden määrittelyssä, haasteisiin puuttumisessa sekä niiden tunnistamisessa. Olen myös pohtinut yhteistyön hierarkkisuutta ja vallankäyttöä toimijoiden välillä. Erityisesti minua kiinnostaa miten sidosryhmät itse sanoittavat yhteistyön haasteita yhdyspinnoilla.

Tämä tutkielma tarkastelee sidosryhmien arvonluontia sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Pro gradu -tutkielman aiheena on "Sidosryhmien välinen yhteistyö ja arvon muodostuminen monitoimijaisissa verkostoissa – hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden näkökulma". Johdantoluvussa määritellään tutkimustehtävä ja rajaukset sekä esitellään keskeisimmät käsitteet ja tutkielman viitekehys. Johdannon jälkeisessä luvussa tarkastellaan aiempaa tutkimustietoa teoreettisesta näkökulmasta. Empiirisen tutkimuksen osiossa kuvataan tutkimusmenetelmät ja esitellään tulokset. Tutkielma päättyy johtopäätöksiin ja tutkimuksen pohdintaan.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, miten monitoimijaisien verkostojen sidosryhmät kokevat ja määrittelevät yhteistyönsä tuottamaa arvoa. Lisäksi tarkastellaan, millaisia haasteita he tunnistavat verkostoyhteistyössä hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi. Tutkimus tuo käytännön kontribuution monitoimijaiseen sidosryhmien väliseen yhteistyöhön tarkastelemalla arvon muodostumista yhteistyölle sekä siihen liittyviä haasteita. Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida sidosryhmien näkemyksiä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyvästä arvosta ja sitä millaisilla edellytyksillä monitoimijainen yhteistyö tuottaa arvoa hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi. Erityisesti tutkimus keskittyy siihen millaista arvoa sidosryhmät kokevat yhteistyönsä synnyttävän ja miten he sen sanoittavat sekä mitkä tekijät haastavat arvon muodostumista yhteistyölle.

Tutkimus tarkastelee arvonluontia hallintotieteen näkökulmasta ja keskittyy siihen, miten sidosryhmät itse määrittelevät yhteistyönsä merkitystä sekä mitä organisatorisia, hallinnollisia ja toiminnallisia haasteita yhteistyössä ilmenee. Tarkastelu sijoittuu Lapin hyvinvointialueen monitoimijaisiin verkostoihin. Tutkimuksessa hyödynnetään VASA 2 -hankkeessa kehitettyä kypsyysanalyysimallia aineistonkeruun tukena.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten monitoimijaisien verkostojen sidosryhmät kokevat ja sanoittavat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyvää arvoa?
2. Mitä haasteita sidosryhmät tunnistavat monitoimijaisien verkostojen yhteistyössä?

Tutkimukseni kytkeytyy laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun sidosryhmien roolista ja vastuista hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti. Sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimen järjestämistä tuun siirtyminen hyvinvointialueille on muuttanut hallinnollisia rakenteita ja yhteistyön dy-

namiikkaa eri toimijoiden välillä. Tämä muutos herättää kysymyksen siitä, miten sidosryhmien välinen yhteistyö rakentuu ja millä edellytyksillä se tuottaa arvoa yhteiskunnalle taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäväällä tavalla. Tutkimukseni tarkastelee sidosryhmäajattelua ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa arvonluontia hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi ottaen huomioon kestävä kehityksen tavoitteet.

2 MONITOIMIJAISET YHTEISTYÖVERKOSTOT HYVINVOINNIN, TERVEYDEN JA TURVALLISUUDEN EDISTÄMISTYÖSSÄ

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu R. Edward Freemanin sidosryhmäteorian ja Niklas Luhmannin sosiaalisen systeemitteorian varaan. Näiden teorioiden yhdistäminen tarjoaa kattavan näkökulman monitoimijaiseen verkostoyhteistyöhön ja sen kautta syntyvään arvoon. Viitekehys alkaa sidosryhmäteorian keskeisten käsitteiden tarkastelulla, jossa painotetaan sidosryhmien välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä osana kestäväää kehitystä. Erityisesti tarkastellaan sidosryhmäsuhteiden merkitystä ja sitä, kuinka arvo syntyy eri toimijoiden väliselle yhteistyölle. Sidoteoriasta näkökulmasta organisaatioiden ei tulisi keskittyä ainoastaan taloudellisiin tavoitteisiin. Sen sijaan tulisi huomioida laajempi joukko sidosryhmiä ja näiden intressejä, jotta ne voisivat luoda pitkäjänteisesti arvoa yhteiskunnalle.

Tämän jälkeen teoreettinen viitekehys syventyy Niklas Luhmannin sosiaalisen systeemitteorian soveltamiseen kompleksisissa sidosryhmäverkostoissa. Sosiaalinen systeemitteoria tarjoaa kokonaisvaltaisen viitekehysten ymmärtää yhteiskunnallisten järjestelmien toimintaa ja niissä syntyvää arvoa. Luhmannin teoriassa arvo muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa eri toimijat kytkeytyvät toisiinsa monimutkaisten kommunikaatioprosessien kautta. Viitekehys tarkastelee myös hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyön arvonmuodostuksen edellytyksiä sekä arvotyyppejä, jotka nousevat monitoimijaisista verkostoista. Keskeistä on ymmärtää millaiset rakenteet ja toimintaperiaatteet tukevat arvon syntymistä eri sidosryhmien yhteistyölle. Lopuksi käsitellään monitoimijaisien verkostojen rakenteita ja toimintaperiaatteita sekä tarkastellaan hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyön keskeisiä tavoitteita ja niihin liittyviä haasteita.

2.1 Sidosryhmäteoria

Freemanin (1984) sidosryhmäteoria (Stakeholder Theory) on keskeinen johtamisen ja organisoinnin teoria, joka tarkastelee organisaation ja sen sidosryhmien välistä vuorovaikutusta sekä etiikan ja arvojen merkitystä päätöksenteossa. Teorian peruslähtökohta on, että organisaatiot eivät toimi itsenäisesti vaan niiden menestys ja kestävä arvonluonti riippuvat monista sidosryhmistä. Näiden sidosryhmien intressit ja tarpeet tulee huomioida osana päätöksentekoprosesseja. (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle 2010, 26; Kujala ym. 2019).

Dunhamin, Freemanin ja Liedtkan (2006, 25) mukaan sidosryhmällä tarkoitetaan ryhmää, jota organisaatio tarvitsee olemassaolonsa ja toimintansa ylläpitämiseksi. Teoria korostaa eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten huomioimista sekä sidosryhmäyhteistyöhön ja -vuorovaikutukseen panostamista osana kestävää arvonluontia (Freeman 1984; Kujala 2014). Sidosryhmäteorian ydinajatus liittyy yhteistyön keinojen ja päämäärien tarkasteluun, sillä organisaation menestyksellinen toiminta edellyttää sen keskeisten sidosryhmien tarpeiden tunnistamista ja huomioon ottamista (Phillips, Freeman & Wicks 2003, 480-481). Sidosryhmäajattelu on keskeinen näkökulma monitoimijaisen verkostojen ja hyvinvointialueiden yhteistyön ymmärtämisessä. Alun perin sidosryhmäteoriaa sovellettiin liike-elämässä yritysten tehokkuuden parantamiseksi. Myöhemmin se on laajentunut muille sektoreille ja organisaatioihin. Hallintotieteellisessä kontekstissa sidosryhmäteoriaa on sovellettu erityisesti julkishallinnon, politiikkatoimien ja palveluiden järjestämisen yhteydessä. Esimerkiksi terveydenhuollossa teoriaa on käytetty kuvaamaan ja analysoimaan erilaisten toimijoiden, kuten julkisen sektorin, yksityisten palveluntuottajien ja kolmannen sektorin, välisiä suhteita. Lisäksi sen avulla on tarkasteltu sitä, miten eri sidosryhmät vaikuttavat päätöksentekoon ja hallinnon prosesseihin. Vastaavasti ympäristöpolitiikassa teoria on tarjonnut keinoja tarkastella kestävä kehityksen tavoitteiden ja hallinnollisten päätösten yhteensovittamista. (Freeman ym. 2010; Kujala 2014.)

Hyvinvointialueiden ja muiden julkisten organisaatioiden kontekstissa sidosryhmät muodostuvat laajasta ja moninaisesta toimijajoukosta, johon kuuluvat esimerkiksi kansalaiset, palveluntuottajat, kolmannen sektorin toimijat, päättäjät ja viranomaiset (Paananen ym. 2024.)

Sidosryhmät voivat vaikuttaa organisaatioiden strategisiin tavoitteisiin, päätöksentekoon ja operatiiviseen toimintaan joko suoraan tai epäsuorasti. Sidosryhmäteorian peruslähtökohta on, että organisaatiot eivät toimi eristyksissä vaan niiden toiminta on riippuvaista vuorovaikutuksesta eri sidosryhmien kanssa. (Freeman ym. 2010). Tämä korostuu erityisesti hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämässä, jossa eri toimijat tuottavat arvoa yhdessä verkostoituneessa ympäristössä. Sidosryhmien välisessä yhteistyössä jaetut intressit ja tavoitteet voivat edistää hyvinvointipalveluiden vaikuttavuutta, mutta samalla erilaisten intressien, vastuiden ja roolien yhteensovittaminen voi aiheuttaa haasteita. (Kujala, Heikkinen, Tapaninaho, Marjamaa & Gonzalez Porras 2019.)

Viime vuosina sidosryhmätutkimuksessa on siirrytty tarkastelemaan yhä enemmän sidosryhmien välistä vuorovaikutusta ja sen merkitystä arvonaluonnissa (Harrison, Bosse & Phillips 2010). Sidosryhmät eivät ole vain passiivisia organisaatioiden toiminnan kohteita vaan aktiivisia toimijoita, jotka muokkaavat organisaatioiden strategisia linjauksia ja käytännön toimintaa (Freeman, Kujala, Sachs & Stutz 2017; Freeman ym. 2010, 3-4). Tämä näkökulma on erityisen tärkeä julkisten organisaatioiden ja hyvinvointialueiden kontekstissa, joissa sidosryhmien osallistaminen ja yhteistyö ovat keskeisiä tekijöitä palveluiden kehittämisessä, järjestämisessä ja toteuttamisessa.

Sidosryhmäteoria on liittynyt kiinteästi alun perin strategiseen ajatteluun. Sidosryhmät tunnistettiin jo 1960-luvulla, vaikkakin varsinaisen teorian kehittäminen tapahtui 1980-luvulla selittämään johtamisongelmia. (Freeman & McVea 2001.) Teoria haastoi tuossa ajassa perinteistä käsitystä organisaatioista, jotka toimivat byrokraattisessa ympäristössä, pyrkivät markkinoiden tasapainoon, jossa organisaatioiden omistajien vastuu oli hyvin rajattua. Tarvittiin teoria, joka mahdollisti enemmän varmuutta, ennustamista ja käyttäytymisen hallintaa. (Freeman ym. 2010, 4.) Aluksi tutkijat pitivät sidosryhmien sitoutumista vastuullisena käytäntönä tai organisaatioiden yhteiskuntavastuullisena toimintana. Sidosryhmäteoria alkuaan oli suunnattu ja kehitetty yrityspolitiikan ja -strategioiden tekemiseen. (Freeman, Phillips & Sisodia 2018.) Myöhemmin se nähtiin erillisenä käytäntönä vaikkakin yhteiskuntavastuuseen liittyvänä (Freeman & Menghwar 2024, 43.)

Nykyaikainen hallinto ja organisaatiotoiminta ovat merkittävästi monimutkaistuneet digitalisaation, globalisaation sekä tietoisuuden lisääntymisen myötä koskien organisaatioiden vaikutuksia yhteiskuntaan. Sidosryhmäteorian perusolettamus on, että arvot liittyvät erottamattomasti organisaation toimintaan ja sen päätöksentekoprosesseihin. Lisäksi teoria käsittelee kapitalismin ja etiikan välisiä jännitteitä, johdon ajattelua arvonluonnista sekä liike-elämän ja etiikan yhdistämistä. (Freeman ym. 2010; Freeman ym. 2017.)

Suomessa sidosryhmäteoria on vahvasti kytkeytynyt julkisorganisaatioiden tutkimukseen erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksiin, joissa monitoimijainen hallintamalli ja verkostomainen yhteistyö ovat keskeisiä. Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämässä sidosryhmällä tarkoitetaan ryhmää tai yksilöä, joka voi vaikuttaa hyvinvointipalvelujen kehittämiseen, järjestämiseen tai tuottamiseen tai johon nämä palvelut vaikuttavat. (Freeman ym. 2017; Harrison ym. 2010.) Sidosryhmäteoria on vakiintunut hallinto- ja terveystieteissä tärkeäksi lähestymistavaksi tarkasteltaessa organisaatioiden ja yhteiskunnan välisiä suhteita. Esimerkiksi verkostohallinnan tutkimuksessa teoria on tarjonnut kehyksen julkishallinnon ja eri toimijoiden välisten suhteiden tarkasteluun ja kehittämiseen. Sitä on sovellettu muun muassa julkisen sektorin päätöksenteon inklusiivisuuden arvioimiseen, hallinnollisen yhteistyön rakenteisiin sekä kansalaisyhteiskunnan osallistumismahdollisuuksien tutkimiseen. (Harrison ym. 2010.)

Sidosryhmäteoriaa voidaan tarkastella kolmen lähestymistavan kautta: kuvaileva, välineellinen ja normatiivinen. Kuvaileva sidosryhmätutkimus analysoi sidosryhmäjohtamista sellaisena kuin se organisaatiossa ilmenee. Lisäksi se selittää, kuinka organisaatiot ottavat huomioon sidosryhmien ristiriitaiset intressit, niiden luonteen ja käyttäytymisen. (Gilbert & Rache 2007.) Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyössä tämä näkökulma auttaa ymmärtämään miten eri toimijat, kuten julkinen sektori, järjestöt ja yksityiset palveluntuottajat, huomioivat kansalaisten tarpeet sekä toimintaympäristön haasteet monitoimijaisissa verkostoissa. Tämän pro gradu -tutkielman lähestymistapa on lähinnä kuvailevaa sidosryhmäteoriaa, koska se tarkastelee, miten sidosryhmät luovat arvoa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa monitoimijaisissa verkostoissa hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden kontekstissa. Välineellinen sidosryhmäteoria tutkii organisaation sidosryhmäjohtamisen ja

saavutetun tuloksen välistä yhteyttä. Sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa tämä tarkoittaa muun muassa sitä, miten sidosryhmäyhteistyö vaikuttaa palveluiden saavutettavuuteen, laatuun ja vaikuttavuuteen tai kuinka turvallisuuden edistämiseen liittyvä monitoimijainen yhteistyö tuottaa kestäväää arvoa yhteiskunnalle. Normatiivinen sidosryhmäteoria puolestaan esittää, että sidosryhmillä on oikeutettu intressi organisaation toimintaan ja johdolla on moraaliset velvoitteet sidosryhmiä kohtaan. (Donaldson & Preston 1995.) Hyvinvointialueiden ja muiden hallinnollisten toimijoiden näkökulmasta tämä korostaa vastuuta eri sidosryhmien tarpeiden tunnistamisesta ja huomioimisesta päätöksenteossa, kuten kansalaisten, palveluntarjoajien ja muiden julkishallinnon organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Viime vuosina sidosryhmäteorian painopiste on siirtynyt erilaisten sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen tutkimukseen. (Kujala ym. 2019, 126.) Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämässä tämä tarkoittaa erityisesti sitä, miten eri toimijat rakentavat keskinäistä luottamusta, jakavat tietoa ja luovat yhteisiä toimintamalleja, joilla voidaan vastata monimutkaisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin. Aikaisempi tutkimus on keskittynyt sidosryhmäteoriaan normatiivisesta näkökulmasta pohtimalla, miten organisaatioiden tulisi vastata sidosryhmien tarpeisiin. (Driessen & Hillebrand 2013.)

Freemanin (1984, 25) mukaan organisaation sidosryhmiä ovat kaikki tahot, jotka voivat vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tai joihin nämä tavoitteet vaikuttavat. Sidosryhmien toimintaympäristöt voidaan ymmärtää ekosysteemeinä, joita yhdistävät keskinäiset suhteet ja yhteiset toimintakäytännöt. Näiden verkostojen kautta resurssien integrointi mahdollistaa arvon yhteisluonnin, jossa eri toimijat edistävät hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden tavoitteita. (Gherardi & Nicolini 2002.) Sidosryhmät toimivat organisaation ekosysteemissä vaikuttajina, vastuun kantajina, yhteistyökumppaneina ja palautteenantajina. Niillä voi olla moraalisia tai eettisiä syitä kantaa vastuuta, mutta sidosryhmät voivat myös toimia aktiivisina arvonluojina. Tehokas sidosryhmäsuhteiden hallinta, erityisesti terveydenhuollon ja hyvinvoinnin edistämistyön kaltaisilla monitoimijaisilla kentillä, mahdollistaa prosessien integroinnin ja vaikuttavuuden lisäämisen (Miles 2017). Hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyön kentällä tämä ilmenee muun muassa moniammatillisena yhteistyönä, palveluprosessien kehittämisenä ja strategisena verkostotyönä.

Williamsin (2018) mukaan sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna yhteisöt eivät kuitenkaan aina ole sidottuja maantieteelliseen sijaintiin, vaan ne voivat muodostua myös yhteisen toiminnan tai intressien ympärille. Ekologisesti muodostuvissa yhteisöissä korostuvat lisäksi muut kuin ihmistoimijat, kuten luonnonympäristö, infrastruktuurit ja teknologiset järjestelmät, jotka muokkaavat sidosryhmien välisiä suhteita ja toimintaa. Sidosryhmät voidaan nähdä yksilöinä tai ryhminä, jotka muodostavat keskinäisiä suhteita ja verkostoja yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Yhteisölliset suhteet syntyvät usein yhteisen ongelman ratkaisemiseksi tai jaetun tarkoituksen edistämiseksi, jolloin niiden dynamiikka rakentuu vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kesken (Schneider, Wickert, & Marti 2017; Teece 2018).

Sidosryhmäteorian mukaan organisaatioiden toiminta nivoutuu laajasti sosiaaliseen kontekstiinsa korostaen jatkuvaa vuorovaikutusta sidosryhmien ja ympäristön kanssa (Hörisch, Freeman & Schaltegger 2014). Sidosryhmien väliset suhteet ja toiminta luovat arvoa sekä organisaatiolle että sen ulkopuolisille toimijoille. Organisaatioiden ja sidosryhmien välillä on keskinäinen riippuvuussuhde, joka vaikuttaa niiden päätöksentekoon ja toimintastrategioihin. (Bridoux & Stoelhorst 2016; Civera & Freeman 2020.) Yhteisöt rakentuvat inhimillisistä tekijöistä, kuten vuorovaikutuksesta, tunteista, sosiaalisista rakenteista ja yhteiskunnallisista haasteista. Nämä elementit ovat keskeisiä sidosryhmäteorian kannalta ja vaikuttavat erityisesti hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen, jossa yhteistyö eri sektoreiden välillä on välttämätöntä. (Freeman & Menghwar 2024, 45.)

Sidosryhmäsuhteiden tulisi olla vastavuoroisia eli sekä organisaatiolla että sidosryhmillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa toisiinsa (Carroll 1991). Eettisestä näkökulmasta sidosryhmät lisäävät organisaation legitimitettä, mutta toisaalta on harhaanjohtavaa olettaa, että sidosryhmäteoria itsessään loisi legitimitetin sidosryhmille (Phillips ym. 2003). Kujalan ym. (2019) mukaan sidosryhmien erisuuntaiset intressit eivät ole este yhteistyölle, vaan voivat toimia voimavarana, joka rikastuttaa päätöksentekoa ja tukee yhteiskehittämisen mahdollisuuksia. Sidosryhmien intressien tarkastelu onkin keskeistä, sillä se auttaa ymmärtämään eri toimijoiden motivaatioita, tarpeita ja odotuksia (Kujala 2014). Mitchell, Mitchell, Agle ja Wood (1997) määrittävät sidosryhmäsuhteiden merkittävyyden vallan, legitimitetin ja kiireellisyyden perusteella. Sidosryhmät voivat vaikuttaa organisaatioon oikeudellisten, moraa-

listen tai yhteiskunnallisten vaatimusten kautta. Kuitenkin, vaikka vallan käyttö voi vaikuttaa sidosryhmien asemaan, kaikki sidosryhmät osallistuvat yhteisen arvonluonnin prosessiin ja vaikuttavat organisaation strategiseen suuntaan. Sidosryhmäteorian mukaan organisaatiot eivät ole itsenäisiä toimijoita, vaan ne ovat osa laajempaa yhteiskunnallista verkostoa, jossa arvoa tuotetaan yhdessä eri sidosryhmien kanssa (Freeman & Menghwar 2024).

Monilla toimialoilla erityisesti terveydenhuollossa ja hyvinvoinnin edistämistyössä, sidosryhmäsuhteiden koordinointi ja hallinta on haasteellista. Tämä johtuu muun muassa eri toimijoiden erilaisista tavoitteista, resursseista ja toimintakulttuureista, jotka voivat vaikuttaa yhteistyön tehokkuuteen ja kestävyYTEEN (Schiavone, Mancini, Leone & Lavorato 2021). Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi onkin keskeistä kehittää rakenteita, jotka tukevat sidosryhmien välistä vuorovaikutusta, tiedon jakamista ja yhteistä päätöksentekoa (Leinonen & Syväjärvi 2020).

Strategian avulla organisaatio määrittelee toiminnalleen suuntaviivat, päämäärät ja keskeisimmät tavoitteet (Salimi & Salimi 2018). Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyössä toimivien sidosryhmien toimintaympäristö on monimutkainen, eikä sitä voida mallintaa yksinkertaistamalla tai eriyttämällä osatekijöitä erillisiin silloihin. Osien välinen vuorovaikutus muodostaa olennaisen osan koko järjestelmän toimintaa, jolloin kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. (Kaivo-oja & Santonen 2022.) Andriof, Waddock, Husted ja Rahman (2002) mukaan sidosryhmien osallistuminen on prosessi, jossa vuorovaikutusta, keskinäistä vuoropuhelua ja kunnioitusta vahvistetaan sekä sidosryhmien hallintaa toteutetaan molemminpuolisella johtamisella välttämällä yksisuuntaista kontrollia. Sidosryhmäsuhteiden dynamiikka vaikuttaa keskeisesti arvonluontiin, sillä se määrittää missä määrin sidosryhmät voivat osallistua päätöksentekoon ja yhteisten tavoitteiden edistämiseen. Greenwoodin (2007) mukaan sidosryhmien johtaminen nähdään strategisena toimintana, jossa organisaatio ei välttämättä pyri täyttämään sidosryhmiensä tarpeita, vaan käyttää sidosryhmiä omien intressiensä välineenä. Toisaalta sidosryhmäsuhteiden konfiguraatio eli yhdessä sovittu toimintamalli voi muuntaa perinteisen hierarkkisen johtamisen yhteistyöverkostoksi, jolloin ei ole yksittäistä hallitsevaa toimijaa, vaan eri sidosryhmät voivat tasavertaisesti osallistua ongelmanratkaisuun ja arvon yhteisluontiin.

Sidosryhmäteorian näkökulmasta organisaation tulee keskittyä sosiaalisten suhteiden ja yhteistyön edistämiseen taloudellisen tuloksen maksimoinnin sijaan. Sidosryhmien osallistaminen päätöksentekoon ei ainoastaan vahvista organisaation kilpailukykyä vaan myös rikastuttaa päätöksentekoprosesseja ja lisää organisaation strategisia resursseja. (Cennamo, Berrone & Gomez-Mejia 2009.) Joissakin organisaatioissa sidosryhmien osallistaminen nähdään myös eettisenä velvoitteena, mikä vahvistaa niiden yhteiskunnallista legitimitettiin. Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämässä sidosryhmien välinen vuorovaikutus on keskeinen tekijä vaikuttavien palveluratkaisujen kehittämisessä. Sidosryhmien sitoutuminen yhteistyöhön mahdollistaa kumppanuuden, jossa eri toimijat osallistuvat aktiivisesti arvonluontiprosessiin. Tämä ei kuitenkaan aina toteudu tasa-arvoisesti, vaan valta-asetelmien epätasapaino voi määrittää yhteistyön ehtoja ja ohjata resurssien jakautumista. (Greenwood 2007.) Yhteistyöverkostojen muodostuminen edellyttää oikeudenmukaisia ja tasapainoisia suhteita, joissa kaikkien sidosryhmien näkökulmat huomioidaan (Civera & Freeman 2020). Tällainen lähestymistapa tukee hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistä, jossa arvon yhteisluonti perustuu eri toimijoiden väliseen tiedon jakamiseen, yhteisiin toimintamalleihin ja pitkäjänteiseen yhteistyöhön (Leinonen 2023).

Bridouxin ja Stoelhorstin (2016, 229) mukaan sidosryhmien välille muodostuu keskinäinen riippuvuussuhde, joka ohjaa niiden toimintaa ja vaikuttaa yhteistyöverkostojen tehokkuuteen. Sidosryhmäajattelua voidaan laajentaa perinteisestä organisaatiokeskeisestä näkökulmasta laajemmaksi yhteiskunnalliseksi arvonluontiprosessiksi. Tämä tarkoittaa, että arvonluonti ei tapahdu vain organisaation sisällä, vaan se kytkeytyy laajempiin sosiaalisiin ja taloudellisiin rakenteisiin. Andriofin ym. (2002) mukaan sidosryhmien aktiivinen sitoutuminen organisaation toimintaan synnyttää molemminpuolista vastuuta, joka jakautuu kaikille verkoston toimijoille.

Sirgy (2002) ehdotti sidosryhmien jakamista kolmeen luokkaan: sisäisiin, ulkoisiin ja uloimpiin sidosryhmiin. Sisäisiä sidosryhmiä ovat organisaation työntekijät, johtajat, yksiköt ja organisaationhallitus. Ulkoisia sidosryhmiä ovat muun muassa organisaation sidosryhmät osakkeenomistajat, tavarantoimittajat, paikalliset yhteisöt ja luonnollinen ympäristö. Uloimpiin sidosryhmiin kuuluvat muun muassa kilpailijat, kuluttajat, tiedotusvälineet, hallitus vi-

rastot, äänestäjät ja ammattiliitot. Sidosryhmät eivät ole staattisia, vaan yleensä ryhmien roolit ja intressit menevät päällekkäin ja muuttuvat eri olosuhteiden ja kontekstien mukaan. (Civera & Freeman 2020.) Frow, McColl-Kennedy & Payne (2016) määrittävät hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden arvonluontia sidosryhmissä neljällä eri tasolla ja tunnistavat monia esimerkkejä toimijoista, jotka osallistuvat arvonluonnin käytäntöihin kaikilla tasoilla. Megatasolla eli kaikkein ylimmällä ja laajimmalla tasolla toimivat valtion virastot sekä sääntely- ja terveydenhuollon rahoituselimet, jotka tekevät yhteistyötä määritelläkseen hyvinvointi- ja terveyspolitiikan näkökohtia. Makrotason toiminta sääntelee muun muassa rahoituksen kohdentamisesta virka-asemassa olevien ammattilaisten toimesta. Makrotasolla tarkastellaan yhteiskunnan rakenteiden ja järjestelmien toimivuutta. Mesotason Suomessa toimijoita ovat hyvinvointialueet, joiden tehtävänä on hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen yhdessä alueen kuntien, järjestöjen ja muiden toimijoiden kanssa. Mesotasolla tarkoitetaan organisaation, instituution tai yhteisön tasolla tapahtuvaa toimintaa. Lopuksi mikrotasolla hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen ammattilaiset, jotka työskentelevät yhdessä järjestöjen ja yhdistysten koordinaattoreiden kanssa. Mikrotaso onkin ekosysteemin tasoista alhaisin ja tapahtuu lähinnä konkreettista hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyötä.

2.2 Sosiaalinen systeemiteoria sidosryhmäverkostoissa

Luhmannin (1995) sosiaalinen systeemiteoria tarjoaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan yhteiskunnan toiminnan ymmärtämiseen. Teoria tarkastelee yhteiskuntaa sosiaalisena järjestelmänä, jossa kommunikaatio toimii sen keskeisenä rakennuspalikkana. Luhmannin mukaan arvonluonti tapahtuu sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa, jolloin kommunikaatio ei ole pelkästään tiedonsiirtoa, vaan aktiivinen prosessi, jossa yhteiset merkitykset ja toimintamallit muotoutuvat (Horster 2013; Grothe-Hammer 2020; Luhmann 2012).

Luhmannin sosiaalinen systeemiteoria haastaa perinteisen ajattelun, jossa yksilöt tai toimijat nähdään yhteiskunnan perusyksikköinä. Sen sijaan teoria korostaa itseorganisoituvia systeemejä, jotka uudistuvat jatkuvasti vuorovaikutuksen kautta. (Horster 2013.) Ilman vuorovaikutusta sosiaalisia systeemejä ei synny, sillä järjestelmien olemassaolo perustuu kommuni-

kaatioon ja merkityksenmuodostukseen (Costa 2023, 29). Esimerkkeinä sosiaalisista systeemeistä voidaan mainita talous-, politiikka-, media-, koulutus-, laki- ja terveysteemat, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään (Kaivo-oja 2021; Kaivo-oja & Santonen 2022).

Luhmannin mukaan organisaatiot ovat sosiaalisia järjestelmiä, jotka rakentuvat niihin osallistuvien henkilöiden kautta. Näitä järjestelmiä kehitetään ja ylläpidetään kommunikaation avulla (Grothe-Hammer 2020). Kommunikaatio ei ole vain tiedon siirtoa, vaan se mahdollistaa järjestelmien välisen koordinoinnin ja yhteisen arvon määrittelyn eri sidosryhmien välillä (Eräsaari 2013). Systeemien peruselementteinä Luhmann pitää tietoa, kommunikaatiota ja merkityksiä (Luhmann 2012). Sosiaaliset systeemit voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin: tehtäväsysteemeihin, organisaatioihin ja vuorovaikutussysteemeihin (Costa 2023, 29). Näistä vuorovaikutussysteemit korostuvat erityisesti hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämässä, jossa eri sidosryhmät tuottavat yhdessä merkityksiä, toimintamalleja ja palveluratkaisuja. Sosiaalisen järjestelmän synty ei ole pelkästään informaation siirtämistä vaan itsenäinen, itseään uusintava eli autopoieettinen prosessi, jossa informaation, ilmaistamisen ja ymmärtämisen tapahtumat kytkeytyvät yhteen. Luhmannin systeemiteorian valossa sidosryhmät voidaankin ymmärtää itsenäisinä autopoieettisina järjestelminä, jotka rakentavat oman todellisuutensa havaintojensa ja merkityksenannostensa perusteella. Keskeistä on, että sosiaalinen järjestelmä ei muodostu yksittäisistä ihmisistä tai toimijoista, vaan nimenomaan niiden välisestä kommunikaatiosta. (Eräsaari 2013, 33-39.)

Luhmannin (1995) sosiaalinen systeemiteoria korostaa, että sosiaalinen vuorovaikutus on aina tilanteeseen sidottua eli kontingenttia. Tämä tarkoittaa, että vuorovaikutus ei ole täysin ennustettavaa, mutta ei myöskään sattumanvaraista, vaan se määräytyy tilanteen, osallistuvien toimijoiden ja heidän tulkintakehystensä kautta. (Eräsaari 2013, 29-31.) Sidosryhmissä kontingenssi ilmenee esimerkiksi siinä, miten eri toimijat määrittelevät arvon ja turvallisuuden edistämisen. Julkinen sektori voi tarkastella turvallisuuden edistämistä lainsäädännön ja hallinnollisten velvoitteiden näkökulmasta, kun taas kansalaisjärjestöt voivat painottaa yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointia. Yritykset puolestaan voivat lähestyä turvallisuutta markkinaehtoisesti riskienhallinnan ja taloudellisen kestävyuden kautta. Silloin, kun sidosryhmät toimivat omista viitekehyksistään käsin väärinymmärryksiä ja tulkintaeroja

syntyy helposti. Yhteistyö ei tapahdu automaattisesti, vaan se edellyttää odotusten yhteensovittamista ja vuorovaikutuksen rakentamista. (Virtanen 2015, 182.)

Sosiaalisen systeemiteorian näkökulmasta kompleksiset järjestelmät kehittyvät ja muotoutuvat jatkuvasti sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vuorovaikutuksessa. Ihmiset muodostavat yhteisöjä ensisijaisesti ratkaistakseen ongelmia, joita yksilöt eivät voi ratkaista yksin, mutta jotka vaikuttavat yhteisön jäseniin heterogeenisesti. Tämä tarkoittaa, että vaikka yhteisöt pyrkivät samaan päämäärään niiden sisäiset jännitteet ja intressien erot muokkaavat toimintaa ja vaikuttavat yhteisölliseen päätöksentekoon. Yhteisöllisyys kytkeytyy järjestelmätasolla sosiaalisiin rakenteisiin, tunteisiin ja ihmissuhteisiin, jotka ovat keskeisiä myös sidosryhmäteoriassa. (Breuer ja Lüdeke-Freund 2018.) Freeman ym. (2017) korostavat, että arvonaluontiverkostot rakentuvat nimenomaan ihmissuhteiden varaan, jolloin ilman vahvoja sidosryhmäsuhteita yhteistoimintamallit jäävät tehottomiksi. Systeemiteorian näkökulmasta organisaatioiden sopeutumiskyky monimutkaisessa toimintaympäristössä on ratkaisevaa erityisesti muutostilanteissa (Schneider ym. 2017). Sidosryhmäteoria tuo tähän keskusteluun uuden ulottuvuuden, sillä se tunnistaa, että ihmissuhteet muodostavat perustan toimivalle arvonaluontiverkostolle. Yhteisen tarkoituksen tulisi rakentua organisaation yhteisistä arvoista ja niiden suhteesta sidosryhmiin, jolloin se toimii kestäväenä ja motivoivana vertailukohtana arvonaluonnille. (Freudenreich, Lüdeke-Freund & Schaltegger 2020.)

2.3 Arvon luominen hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden kontekstissa

Arvonluonti hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi tapahtuu monitoimijaisissa verkostoissa, joissa eri sidosryhmät osallistuvat arvon tuottamiseen ja jakamiseen yhteistyössä. Arvo muodostuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kesken eikä sitä voida tarkastella yksinomaan yksittäisen organisaation sisällä tapahtuvana prosessina. (Porter 1985.) Freeman ym. (2010) mukaan sidosryhmäteoria laajentaa perinteistä organisaation arvon määritelmää korostamalla, että organisaatioiden tehtävä ei ole vain omistajien investointien kasvattaminen, vaan myös eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten täyttäminen. Organisaation olemassaolon perusta voidaan siten ymmärtää sen kyvyksi luoda arvoa sidosryhmille ja yhdessä sidosryhmien kanssa.

Sidosryhmien välinen yhteistyö ja integraatio edistävät kokonaisvaltaista vaikuttavuutta ja suorituskykyä (Gupta, Chen, Hazen, Kaur & Santibañez Gonzalez 2019). Organisaatiot, jotka rakentavat toimintaansa keskinäiseen luottamukseen ja yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa saavuttavat parempia tuloksia kuin ne, joissa sidosryhmätyö on vähäistä tai puuttuu kokonaan (Jawahar & McLaughlin 2001). Aikaisemmin sidosryhmäverkostojen toimintaa on mitattu ensisijaisesti taloudellisen tuloksellisuuden kautta, mutta nykyisin arvioidaan yhä enemmän sidosryhmien välisessä yhteistyössä syntyvän arvon laatua ja prosessien vaikuttavuutta (Corsaro, Cantù & Tunisini 2012). Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyössä tämä tarkoittaa sitä, että arvonluontia ei voida arvioida vain taloudellisten mittareiden avulla. Huomioon tulee ottaa myös toiminnan laajemmat yhteiskunnalliset vaikutukset, jotka voivat olla taloudellisia, sosiaalisia, ekologisia, tiedollisia tai poliittisia.

Luottamus on keskeinen tekijä sidosryhmäsuhteiden rakentumisessa. Freeman ym. (2010) korostavat, että organisaation johdon tulee rakentaa luottamusta paitsi organisaation sisällä, myös sidosryhmien välillä. Julkisissa organisaatioissa arvonluonti perustuu yhteisiin tavoitteisiin ja yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa (Heikkinen, Kujala & Inha 2018). Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden kontekstissa sidosryhmien osallistaminen päätöksentekoon mahdollistaa vastuullisemman ja vaikuttavamman palvelujen kehittämisen. Organisaatioiden ensisijainen tehtävä on arvonluonti erityisesti dynaamisilla ja jatkuvasti kehittyvillä toimialoilla, joissa muutokset toimintaympäristössä edellyttävät joustavaa ja sidosryhmäkeskeistä lähestymistapaa. (Lee 2019; Hörisch ym. 2014)

Arvon yhteisluonti sidosryhmien kesken edellyttää strategista koordinoitua ja tiedon jakamista, jotta voidaan välttää toiminnan päällekkäisyyksiä ja varmistaa synergian hyödyntäminen (Freudenreich ym. 2020). Ensinnäkin yhteistyön suunnittelu ja seuranta ovat olennaisia arvonluontiprosessin onnistumiselle. Toiseksi yhteisluonti perustuu tasavertaiseen vuoropuheluun ja yhteiseen innovointiin, joissa sidosryhmien näkemykset otetaan huomioon päätöksenteossa. (Rajan & Read 2014.) Kolmanneksi monen sidosryhmän osallistuminen edellyttää kompromisseja, mikä vaikuttaa sidosryhmien sitoutumiseen, yhteistyön motiiveihin ja tavoitteiden asettamiseen (Schiafone ym. 2021). Hyvinvoinnin ja terveyden edistämi-

sessä vastuullinen innovaatiotoiminta ei ainoastaan luo lisäarvoa yksittäiselle organisaatiolle, vaan myös edistää julkisten hyödykkeiden tuotantoa ja parantaa väestön hyvinvointia (Owen, Stilgoe, Macnaghten, Gorman, Fisher & Guston 2013).

Sidosryhmien sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen pääulottuvuuteen: moraalinen, strateginen ja pragmaattinen sitoutuminen. Moraalisessa sitoutumisessa organisaatio toimii vapaaehtoisesti sidosryhmien hyväksi ja pyrkii edistämään yhteiskunnallisia päämääriä. (Greenwood 2007.) Strateginen sitoutuminen on instrumentaalista ja perustuu oletukseen, että sidosryhmien osallistaminen tuo organisaatiolle kilpailuetua ja taloudellisia hyötyjä (Gupta ym. 2020). Pragmaattinen sitoutuminen puolestaan keskittyy konkreettisiin tekoihin ja niiden seurauksiin tietyssä kontekstissa. Näiden kolmen tekijän pohjalta sidosryhmien sitoutuminen voidaan ymmärtää paitsi arvonluonnin mekanismina myös vastuullisen päätöksenteon ja kestävän kehityksen peruspilarina. (Kujala ym. 2019.) Sidosryhmäsitoutuminen on organisaation tarkoituksenmukaista vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa heidän huolenaiheisiinsa puuttumiseksi ja arvon luomiseksi (Freeman & Menghwar 2024, 45; Greenwood 2007).

Sidosryhmäyhteistyö ei ole yksiselitteinen prosessi, vaan siihen liittyy myös haasteita, kuten intressiristiriitoja ja valtasuhteiden epätasapainoa. Näitä haasteita voidaan kuitenkin hyödyntää rakentavana osana yhteistyötä, mikäli neuvottelut ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen toteutetaan systemaattisesti. (Chen & Stoddart 2024.) Sidosryhmien yhteistyöprosessit edistävät sitoutumista ja arvon hyödyntämistä (Schiafone ym. 2021). Freeman ym. (2017) korostavat, että arvonluonnin kannalta keskeisiä elementtejä ovat sidosryhmien keskinäinen luottamus, yhteistyöhistoria, oppiminen ja tiedon jakaminen.

Sidosryhmäteoriaa on sovellettu yhä enemmän kestävän kehityksen ja vastuullisen arvonluonnin tutkimukseen (Tapaninaho & Kujala 2019). Freudenreich ym. (2020) tarkastelevat sidosryhmien arvonluontia kestävän kehityksen viitekehyksessä, jossa huomioidaan sidosryhmille tuotetun arvon eri ulottuvuudet. Sidosryhmät voivat toimia arvon vastaanottajina, tekijöinä ja luojina (Schaltegger & Figge 2000). Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyössä arvonluonti perustuu siihen, että sidosryhmien yhdessä saavuttamat tulokset

integroidaan osaksi organisaatioiden strategiatyötä. Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisessä arvonluonti ei ole yksittäisen organisaation tavoite, vaan se tapahtuu osana laajempaa sidosryhmäverkostoa, jossa korostuvat yhteistyö, vastuullisuus ja kestävän kehityksen periaatteet. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.)

2.3.1 Sidosryhmien rooli arvon luonnissa

Arvonluonti hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisessä edellyttää sidosryhmien välistä vahvaa yhteistyötä ja yhteisiä tavoitteita. Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen sidosryhmätyössä tunnistetaan sisäisten toimijoiden tuottama arvo, ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien tuottama yhteiskunnallinen arvo. Arvoa luodaan sidosryhmien sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisessä voidaan tunnistaa kuusi arvotyyppiä: taloudellinen, sosiaalinen, ekologinen, poliittinen ja turvallisuuteen liittyvä arvo sekä tiedon ja osaamisen tuottama arvo. Näistä tiedon ja osaamisen arvo kytkeytyy edellä mainittuun viiteen elementtiin. Sidosryhmien, kuten työntekijöiden ja johtajien rooli on keskeinen, sillä he tuottavat tietoa ja osaamista ja näin ollen osallistuvat aktiivisesti arvon luomiseen. (Osterwalder & Pigneur 2010.)

Monitoimijaisessa yhteistyössä luottamus on keskeinen tekijä, mutta se ei synny itsestään. Koska eri toimijat eivät välttämättä jaa samoja toimintakulttuureja tai organisaationormeja, yhteistyö voi olla haavoittuvaa. Luhmann (2012) korostaa, että luottamus on itseään uusintava prosessi: se syntyy ja vahvistuu jatkuvan vuorovaikutuksen kautta. Sitoutuminen puolestaan tarkoittaa sitä, että sidosryhmät tunnistavat yhteiset tavoitteet ja ovat valmiita investoimaan resurssejaan niiden saavuttamiseksi. Selkeät roolit ja vastuut varmistavat, että yhteistyö on tavoitteellista ja sujuvaa ja toimijoilla on yhteinen ymmärrys siitä, mitä kullakin sidosryhmällä on annettavanaan verkoston toiminnalle. (Jalava & Kangas 2013, 33-38.) Riittävät resurssit ovat olennaisia onnistuneelle sidosryhmäyhteistyölle. Resurssit voivat tarkoittaa taloudellisia resursseja, henkilöstöresursseja, aikaa tai tietoa, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi motivoituminen sidosryhmätyöhön edellyttää, että sidosryhmillä on selkeästi nähtävissä yhteistyön hyödyt, kuten tehokkaammat palvelut, parempi tiedonhal-

linta ja laajempi yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Johdon tuki on tärkeää, sillä ilman organisaation strategista sitoutumista sidosryhmätyöhön arvonluonti jää hajanaiseksi ja vaikutukset voivat jäädä lyhytaikaisiksi. (Chandler 2016, 248.)

2.3.2 Yhteiskunnalle muodostuva arvo

Sidosryhmien välisessä yhteistyössä arvoa tuotetaan monilla eri tasoilla. Sosiaalinen arvo liittyy hyvinvointiin ja yhteisöjen kehittämiseen, kuten terveyden tasa-arvoon, palveluiden saavutettavuuteen ja kansalaisten osallisuuteen. Taloudellinen arvo muodostuu muun muassa tehokkaista palvelupoluista ja resurssien optimaalisesta käytöstä, mikä voi vähentää yhteiskunnallisia kustannuksia ja lisätä vaikuttavuutta. Ekologinen arvo puolestaan viittaa kestävän kehityksen periaatteiden huomioimiseen, kuten luonnonvarojen kestäväan käyttöön ja ympäristöystävällisiin toimintamalleihin. (Fischer, Malter & René 2020, 89.) Tiedon ja osaamisen arvo on keskeinen läpileikkaava elementti, joka liittyy kaikkiin muihin arvoelementteihin. Tiedon jakaminen ja hyödyntäminen mahdollistaa paremman päätöksenteon, tehokkaamman palvelutuotannon ja innovatiiviset ratkaisut hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi. (Osterwalder & Pigneur 2010.) Turvallisuuden arvo on erityisen merkittävä hyvinvoinnin edistämässä, sillä se liittyy kriisinhallintaan, riskienhallintaan ja sosiaalisen turvallisuuden vahvistamiseen. Poliittinen arvo kytkeytyy päätöksentekoon ja yhteiskunnalliseen ohjaukseen, jonka avulla sidosryhmien toiminta voidaan integroida osaksi laajempia yhteiskunnallisia tavoitteita. Poliittinen arvo näkyy muun muassa siinä, miten eri hallinnonalat, järjestöt ja yritykset sitoutuvat yhteisiin strategioihin ja tavoitteisiin hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi. Yhteiskunnallisen arvon luonnin taustalla vaikuttavat poliittiset, taloudelliset ja sosiaaliset muutokset. Kokonaisvaltainen yhteiskuntavastuu tulisi sisällyttää organisaatioiden strategiseen suunnitteluun ja ydintoimintaan siten, että ne optimoivat arvoa pitkällä aikavälillä useiden sidosryhmien näkökulmasta. (Chandler 2016, 248.) Lyhytjänteinen ajattelu ja taloudellisen suorituskyvyn ensisijaisuus voivat estää sidosryhmäyhteistyön hyödyntämisen täysimääräisesti. Kuitenkin yhä useammat organisaatiot ovat alkaneet tunnistaa yhteiskunnallisten tarpeiden ja sidosryhmien välisen yhteistyön merkityksen hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden kehittämässä. (Freeman 1984.)

Perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon integraatiomallit edustavat arvon yhteisluontia hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisessä. Kun perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon toimijat sekä kolmas sektori rakentavat yhteistyössä palvelukokonaisuuksia, voidaan parantaa palveluiden saavutettavuutta, vähentää hoidon viivästyksiä ja lisätä terveyden tasa-arvoa. Tämänäyttöinen monitoimijainen yhteistyö hyödyttää laajasti sekä yksittäisiä asiakkaita, että koko yhteiskuntaa tehokkaamman palvelutuotannon ja paremman resurssien hallinnan kautta. Sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen kestävyys ovat hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen kansallisia tavoitteita Suomessa. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2024.) Ne ovat myös keskeisiä hyvinvointiyhteiskunnan kestävyyskannalta. Ekologinen kestävyys tarkoittaa muun muassa luonnon monimuotoisuuden tukemista ja uusiutuvien luonnonvarojen vastuullista käyttöä (Fischer ym. 2020, 89). Monet järjestelmät kehittyvätkin ja muuttuvat ajan myötä vastauksena ulkoisiin ja sisäisiin muutoksiin ja paineisiin (Hoster 2013).

2.4 Hyvinvoinnin edistäminen monitoimijaisissa verkostoissa

Hyvinvointialueilla (Laki hyvinvointialueesta 2021/611) on lakisääteinen velvoite kirjata tavoitteet hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi sekä hyvinvointialueiden, kuntien ja muiden toimijoiden väliselle näitä koskevalle yhteistyölle. Julkisen sektorin strategisten tavoitteiden asettaminen on moniulotteinen prosessi, joka tapahtuu osana ympäröivää yhteiskuntaa. Toimintaympäristön arvot ja normit, institutionaaliset tekijät ja poliittiset valinnat ohjaavat tavoitteiden muotoilua, luonnetta ja toteuttamista mikrotasolla. (Bryson, George & Seo 2024.) Siksi onnistuneita strategioita ovat ne, jotka integroivat kaikkien sidosryhmien etuja sen sijaan, että maksimoisivat yhden ryhmän asemaa (Freeman & McVea 2001).

Kansalaisten hyvinvointi on yhteydessä koulutukseen, liikunta-, ruoka- ja kulttuuripalveluihin, kaavoitukseen, vesihuoltoon, ympäristön tilaan, liikennejärjestelyihin sekä moniin muihin terveyteen ja turvallisuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Turvallinen ja viihtyisä asuinympäristö sekä monipuoliset harrastamahdollisuudet ovat yhteydessä kansalaisten koettuun hyvinvointiin. Turvallisuuden merkitys on korostunut entisestään yhteiskunnan digitalisoinnin myötä sekä Venäjän aloitettua hyökkäyssodan Ukrainassa. (Majoinen & Antila 2017,

2-5; Rehn 2022.) Aukkaiden elämäkäärän eri vaiheet tuovat omat haasteensa hyvinvoinnin edistämistyölle (Majoinen & Antila 2017, 3). Suomessa väestön ikääntyminen ja syntyvyyden lasku luo haasteita kestäväälle kasvulle (Kestilä & Karvonen 2022) sillä ikääntyminen lisää hyvinvointi- ja terveyspalveluiden tarvetta (Majoinen & Antila 2017, 3).

Hyvinvoinnin edistämisen tehtävä onkin laaja, joka edellyttää poikkihallinnollista, tavoitteellista, pitkäjänteistä yhteistyötä (Leinonen 2023) eri toimijoiden kesken (Majoinen & Antila 2017, 3). Corbin, Jones & Barry (2018) määrittelevät monitoimijaisen yhteistyön toiminnaksi, jossa eri tahot liittyvät yhteen ja etsivät yhdessä ratkaisuja kansalaisten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Parhaimmillaan yhteistyö täydentää resursseja ja osaamista sekä edistää vaikuttavampia ongelmanratkaisuja ja tietoa jaetaan toimijoiden kesken (Jones & Barry 2011, 408). Lainsäädäntö asettaa velvoitteet hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen hallinnon yhteistyölle. Yhteistyön toimivuuden kannalta on merkityksellistä miten kuntien, hyvinvointialueiden, järjestöjen, seurakuntien sekä muiden paikallisten ja alueellisten hyvinvoinnin edistämisen väliset yhdyspinnat toimivat ja rakentuvat vaikuttavasti. (Leinonen 2023, 63.) Leinosen & Syväjärven (2020,63) mukaan yhteistyön ja kumppanuusperustaisuuden merkitys tunnustetaan ja sitä korostetaan, mutta se on harvoin konkretisoitunut vaikuttavaksi yhteistyöksi. Poikkihallinnollinen yhteistyö, joka perustuu kumppanuuksiin, on ehdoton edellytys hyvinvoinnin ja terveyden edistämistyössä (Majoinen & Antila 2017, 3).

2.4.1 Rakenne ja toimintaperiaatteet

Eri tieteenalat tarkastelevat hyvinvointikäsitettä hieman eri näkökulmista. Hyvinvointikäsite määritetään nykyisin moniulotteiseksi ja kompleksiseksi käsitteeksi. Hyvinvointiin liittyvä yhteiskunnallinen keskustelu on laajentunut merkittävästi viime vuosikymmenien aikana. (Kestilä, Karvonen & Aalto 2019; Fudge, Ogier & Alexander 2021.) Yhteiskuntatieteessä hyvinvointikäsitettä tarkastellaan kestävä kehityksen näkökulmasta yli sukupolvien sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävästi (Hoffren, Lemmetyinen & Pitkä 2010, 98-100). Yhdistyneiden kansakuntien kestävä kehityksen tavoitteet (2017) ohjaavat hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta yhteiskunnallisena muutoksena, jossa pyritään turvaamaan

nykyisille ja tuleville sukupolville hyvän elämän mahdollisuudet. Ympäristö, ihminen ja talous otetaan tasavertaisesti huomioon päätöksenteossa ja toiminnassa sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestäväällä tavalla. (Kestilä & Karvonen 2022.)

Yhteiskuntatieteen näkökulmasta Erik Allardtin (1976) ajatus hyvinvoinnin ulottuvuuksista on edelleen ajankohtainen. Allard rakensi teoriaansa Maslow'n (1943) tarvehierarkian pohjalta. Hän kiteytti hyvinvoinnin kolmeen iskusanaan: having (aineelliset resurssit), loving (ihmisten välinen kanssakäyminen), being (itsensä toteuttaminen yhteiskunnassa). Allardin mukaan voidakseen hyvin ihminen tarvitsee riittävän elintason pystyäkseen tyydyttämään perustarpeensa, mielekästä tekemistä, itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia ja ihmissuhteita. Hyvinvointi edellyttää kaikkien näiden toteutumista ainakin vähimmäistasolla. (Martela 2022.)

Hyvinvoinnin teorit korostavat hyvinvoinnin eri ulottuvuuksia, joissa tarkastellaan hyvinvointia yksilön, yhteiskunnan, objektiivisuuden tai subjektiivisuuden sekä pakottavuuden tai kaikkien näiden tasojen kautta. Usein hyvinvoinnin teorit jaetaan kolmeen pääteorian alle: hedonistiset teorit, haluteoriat ja objektiivinen lista -teoriat. (Headwood 2014.) Niemi, Rautiainen, Kannasoja, Haapakoski, Pellinen ja Mäntysaari (2017) ehdottavat hyvinvoinnin arvioinnin taustalle hybriditeoriaa, jossa hyvinvoinnin moninaisuus korostuu. Subjektiivisuus otetaan huomioon kansalaisten kokemuksina ja preferensseinä. Utilitaristinen hyvinvoinnin maksimointi sekä laajasti jaetut ja tutkimukseen pohjautuvat käsitykset hyvinvoinnin objektiivisista reunaehdoista. Hybriditeorian keinoin voidaan ottaa huomioon paitsi hyvinvoinnin lisäämisen näkökulma myös pahoinvoinnin välttämisen näkökulma. Hedonistisella teoriolla tarkoitetaan asiantuntijoiden, poliitikkojen ja kansalaisten keskinäisen dialogin, ymmärryksen ja konsensuksen korostuminen, kansalaisten tiedon tuottamisen, vallan ja vastuun korostaminen.

2.4.2 Tavoitteet ja haasteet

Hyvinvointivaltiossamme kansalaiset huolehtivat omasta ja lähiyhteisönsä hyvinvoinnista ja terveydestä voimavarojensa puitteissa niin pitkään kuin mahdollista (Majoinen & Antila

2017, 4). Hyvinvoinnista huolehtiminen on kuulunut julkishallinnon perustehtävään. Hyvinvoinnin kokonaiskuva kaventuu tai jopa vääristyy, mikäli hyvinvointia ei tarkastella moniulotteisesti. (Niemi yms. 2017.) Hyvinvointi kytkeytyykin terveyteen ja turvallisuuteen, jossa pyritään parantamaan väestön hyvinvointia, ehkäisemään sairauksia ja onnettomuuksia sekä luomaan turvallinen ja toimiva elinympäristö kaikille. Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyötä Suomessa säädetään lainsäädännöllä. (Majonen & Anttila 2017; Aluehallintovirasto 2023.)

Terveydellä (health) tarkoitetaan ihmisen fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten tarpeiden tasapainoa (Simmons 1989). Terveys voidaan yksinkertaisimmillaan määritellä sairaudeksi tai vammaksi, jolloin tarkastelu kohdistuu sairauden diagnosointiin ja hoitoon (Hwu, Coates & Boore 2001). Terveystilaa voidaan tarkastella myös omaan arvioon perustuen koettuna terveytenä tai ihmisten ilmoittamien oireiden, lääkärin toteamien sairauksien tai mielenterveyttä kuvaavien indikaattoreiden avulla (Sartorius 2006). Terveyttä psykofyysissosiaalisesti tarkasteltaessa kiinnitetään huomio siihen, miten yksilö kokee oman terveytensä tilan, toteuttaa erilaisia roolejaan elämässään ja sopeutua ympäristön muutoksiin (Simmons 1989). Terveyden käsite liittyy tällöin usein yksilön ja häntä ympäröivän ympäristön väliseen tasapainotilaan ja ennen sairastumista vaikuttaviin terveystekijöihin (Sartorius 2006).

Turvallisuudella (safety, security) tarkoitetaan kansalaisten kestäväää ja vaaratonta elämisen mahdollisuutta, joka heijastuu kokemukseen arjen turvallisuuden tunteesta (Valtioneuvosto 2021 c). Turvallisuus on yksi perusoikeuksista, eli siihen on jokaisella oikeus, kuten perustuslain (1999/731) 7. §:ssä todetaan. Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden kontekstissa turvallisuudesta puhutaan myös arjenturvallisuutena. Turvallisuudella tarkoitetaan tilaa, jossa yksilöiden ja yhteisöjen ympäristöön ja toimintaan liittyviä vaaroja, haittoja ja olosuhteita voidaan ennakoida ja hallita hyvinvoinnin ja terveyden säilyttämiseksi ja edistämiseksi. (Kangasniemi, Halminen, Hult, Kallio, Linna & Suominen 2021.) Turvallisuuden perustalla ovat ihmisoikeuksien ja ihmisarvon kunnioittaminen, sosiaalinen yhteenkuuluvuus ja oikeudenmukaisuus (Maailman terveysjärjestö 2019 b). Niin hyvinvointi, terveys kuin turvallisuuskin ymmärretään olotilana, johon vaikuttavat sekä yhteisölliset että rakenteelliset tekijät (Kangasniemi ym. 2021).

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA –AINEISTOT

3.1 Tutkimusmetodologia ja tieteenfilosofiset taustaoletukset

Tämä pro gradu -tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena kuvailevana tutkimuksena, jossa aineistoa analysoidaan sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on toimiva analysointikeino lähes kaikkiin aineistoihin, jotka ovat saatettavissa kirjalliseen muotoon ja sen onnistumisen lähtökohtana on kyky pelkistää aineisto sekä löytää siitä tutkittavaa ilmiötä kuvaavat käsitteet (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022). Laadullinen tutkimus on induktiivista, jolla tarkoitetaan tutkimuksen tekemiä johtopäätöksiä aineistosta käsin. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaankin usein aineistolähtöisyydestä. Tyypillistä on vuoropuhelu teorian ja aineiston välillä aineistojen hankinnan suunnittelussa, analysoinnissa ja tulkinnassa kuitenkin niin, että teoria ei ole lähtökohta vaan apuväline eri vaiheille. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä tuottaa rikasta ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2021.) Hirsjärvi, Remes & Saajavaara (2015) toteavat, että teorioilla, malleilla, ajatuskokonaisuuksilla ja valmiilla kuvauksilla on käytännön etuja tutkimuksen teossa. Teoreettisen viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen käsitteet. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan subjektiivisuus tutkimuksessa tehtyihin valintoihin, tulkintaan ja johtopäätöksiin, joihin vaikuttaa tutkijan oma ajattelu (Vilkkä 2021).

Tieteenfilosofiset taustaoletukset luovat tutkimukselle perustan ja määrittävät tutkimuksen tavoitteet, toteutustavan ja tulokset. Yhtä oikeaa ja yhtenäistä käsitystä tiettyyn tutkimuksen sopivalle paradigmalle ei ole olemassa. Tieteenfilosofia pyrkii ottamaan kantaa tieteiden luokitteluun sekä tiedon kasvattamista koskeviin ongelmiin. Se pyrkii ottamaan kantaa siihen, kuinka tiedettä tulisi harjoittaa ja mitkä ovat tiedon saamisen ehdot todellisuudesta. Paradigma tutkimuskentässä tarkoittaa yksittäisen tutkijan omaksumaa taustanäkemyistä tai tutkimusta leimaavaa taustafilosofiaa, eli sitä, mikä on oikein ja totta tutkimuksessa. (Puusa & Juuti 2021.) Tässäkin tutkielmassa kaikkein syvimät ja periaatteellisimmat valinnat tutkimusmenetelmistä tehtiin tieteenfilosofisella tasolla (Hirsjärvi ym. 2015).

Ontologia on oppi todellisuuden luonteesta ja sen rakenteista. Se pitää sisällään oletuksen siitä, millä tavoin todellisuutta voidaan tutkia. Monitoimijaisten verkostojen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyvä arvo rakentuu sidosryhmien kautta. Tämänkaltaiset ilmiöt ovat toimijoille tarkoituksellisia ja merkityksellisiä, jonka vuoksi niitä voidaan ymmärtää ainoastaan selittämällä. (Puusa & Juuti 2021.) Ontologisina kysymyksinä pohdittiin tutkittavaa kohdetta ja epistemologisenä kysymyksenä tiedon saantia tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi ym. 2015). Epistemologialla tarkoitetaan tiedon käsitettä yleensä ja tiedon saavuttamisen menetelmiä. Epistemologiassa pohditaankin tietämisen tapoja, mahdollisuutta ja otetaan kantaa siihen, mikä on totta tai ei totta. Lisäksi epistemologialla viitataan tutkijan suhteeseen tutkittaviin ja ylipäänsä siihen, mitä yleensä on mahdollista tietää. Yhteiskuntatieteissä tieto ja ymmärtäminen on suhteellista siinä mielessä, että ne ovat suhteessa toimintaan tai toiminnan aikomuksiin. Yhteiskuntatieteissä pyritään nojamaan realistisen maailmankuvan mukaiseen todellisuuskäsitykseen. Ihmisen toimintaa on vaikeaa ymmärtää, mikäli ei päästä sisälle niihin merkityksiin ja pyrkimyksiin, joita ihmisellä itsellään on. Tässäkin tutkimuksessa sidosryhmien tuottama tietoa on tarinallista, paikallista, moniäänistä, kulttuurisidonnaista ja tulkinnallista. (Puusa & Juuti 2021.)

Tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset valinnat vaikuttavat metodologian valintaan. Menetelmävalinta eli metodologia pitää sisällään käytännön tutkimusprosessia, eli sen, miten tutkimuskäytännössä hankitaan uutta tietoa todellisuudesta. (Puusa & Juuti 2021.) Onnistuneessa laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkijalla on selkeät tieteenfilosofiset taustaoletukset ja kattava teoreettinen viitekehys. Tutkimukselle on asetettu selkeät tavoitteet ja tutkimuskysymykset tutkittavan ilmiön näkökulmasta. Lisäksi tutkimukselle on valittu ilmiötä parhaiten palveleva lähestymistapa. Tutkimusmenetelmä on valittu niin, että se tuo esiin aineistossa ilmenevän ilmiön mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla. Tutkimusmenetelmäksi valitsin menetelmän, joka tuo parhaan vastauksen tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2015.)

3.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston analyysi

Fenomenologiassa halutaan selittää ihmisen kokemusta ilmiöistä, joiden kanssa he elävät. Lisäksi ollaan kiinnostuneita ihmisten konstruoitumisesta, eli sosiaalisessa todellisuudessa syntyvästä merkityksestä. (Puusa & Juuti 2021.) Fenomenologinen merkitysteoria pitää ihmisyksilöä perustaltaan yhteisöllisenä. Se miten ymmärrämme todellisuuden ei kumpua synnynnäisistä ominaisuuksistamme, vaan rakentuu osana sitä yhteisöä, johon kasvamme ja jossa opimme tulkitsemaan maailmaa. Eri kulttuureista tulevat yksilöt elävät erilaisissa todellisuuksissa, sillä perusteella, että asioilla on heille erilainen merkitys. Yhteisöjen jäseninä meillä on yhteisiä piirteitä ja yhteisiä merkityksiä. Fenomenologia on yhteisöjen paikallistutkimusta. Se ei pyri niinkään löytämään universaaleja yleistyksiä, vaan ymmärtämään jonkin tutkittavan alueen ihmisten sen hetkistä merkityksimaailmaa. (Laine 2007.) Fenomenologia pyrkii pääsemään niiden tilanteiden sisälle, joissa tutkittava ilmiö esiintyy. Tieto ja koki- ja ovat toisiinsa sijoittuneita fenomenologisessa näkökulmassa. On silti huomioitavaa, että samassa tilanteessa olevilla eri henkilöillä voi olla hyvinkin erilaisia kokemuksia tilanteesta. (Puusa & Juuti 2021.)

Tämän pro gradu -tutkielman laadullisen tutkimuksen valintoja ja menetelmiä ohjaa fenomenologia, joka on ilmiöistä ja niiden tulkitsemisesta kiinnostunut filosofian alue. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat ihmiset ja sidosryhmät heidän kokemuksensa ilmiöistä sekä se, kuinka he rakentavat sosiaalista todellisuutta, joka heidän ympärillään on ja jossa he toimivat vaikuttajina ja vaikutuksen kohteina. (Puusa & Juuti 2020.)

VASA 2 – Vahva sote Lapin hyvinvointialueella -hankkeen tarkoituksena on kehittää hyvinvoinnin, terveyden ja arjen turvallisuuden palvelujen saatavuutta ja parantaa hoitoon pääsyä. Hanke on osa Suomen kestävä kasvun ohjelmaa, jonka rahoitus tulee kertaluonteisista elpymisvälineistä Euroopan unionilta. Hankkeen rahoitusta koordinoi Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Hankkeen keskeisinä tavoitteina on sopia, rakentaa ja mallintaa heikoimmassa ja haavoittuvassa asemassa olevien asiakas- ja potilasryhmien hoito- ja palveluketjut sekä ehkäisevät toimintamallit hyvinvointialueen strategian ja uuden organisaation toiminnan tueksi. Tavoitteena on kehittää ja parantaa palveluiden saatavuutta ja kustannusvaikuttavuutta

sekä turvata palveluiden jatkuvuus. Lisäksi pyritään ottamaan käyttöön, kehittämään ja laajentamaan jo käytössä olevia monikanavaisia matalan kynnyksen digitaalisia palveluita. (VASA 2 hankesuunnitelma 2024.)

VASA 2 -hankkeen investoinnin 2 osatoteuttajia ovat Lapin hyvinvointialue, Lapin yliopisto, Lapin ammattikorkeakoulu sekä useita järjestötoimijoita. Hankkeessa Lapin yliopiston tehtävänä on kehittää monitoimijaisen hytetu-yhteistyön kypsyysanalyysimalli (liite 1). (VASA 2 hankesuunnitelma 2024.) Monitoimijaisen hytetu-yhteistyön kypsyysanalyysimalli on kehitetty Lapin yliopiston tutkijoiden toimesta keväällä -24. Työkalu on testattu alueen toimijoiden kuten kuntien, hyvinvointialueen, järjestöjen, seurakuntien ja yhdistysten toimijoiden kanssa etäyhteydellä toteutetuissa työpajoissa. Työpajoissa on kerätty litteroitua aineistoa, jota tässä tutkielmassa käytetään laadullisen tutkimuksen aineistona.

Sisällönanalyysin tarkoituksena on tutkia ja kuvailla objektiivisesti ja systemaattisesti erilaisia dokumentteja kuten puhetta, kirjallista tekstiä tai muuta kirjalliseen muotoon saatettavissa olevaa materiaalia. Aineiston analyysi aloitetaan litterointivaiheessa. (Elo ym. 2022.) Aineisto on kerätty VASA 2 -hanketta toteuttamissa monitoimijaisen hytetu-yhteistyön arvioinnin ja kehittämisen työpajoissa. Työpajat ovat olleet Lapin yliopiston tutkijan vetämiä, joihin on osallistunut alueen hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden asiantuntijoita hyvinvointialueelta, kunnista, järjestöistä, yhdistyksistä ja seurakunnista. Aineistossa on 314 minuuttia litteroitua tekstiä, jossa ei ole vielä ollut käytössä monitoimijaisen yhteistyöverkoston kypsyysanalyysin kuutta tasoa, eli työpajojen tarkoituksena on ollut testata mittaria. Lisäksi aineistoa on kahdesta kypsyystasot määritetystä työpajasta 127 minuuttia litteroitua aineistoa.

Aineistoa luettiin useaan kertaan, jotta siitä saatiin ymmärrys, miten sitä kannattaa lähteä ryhmittelemään tai luokittelemaan. Manuaalisesti tehdyn luokittelun jälkeen aineisto vietiin vielä Nvivo ohjelmaan, joka tuki manuaalisesti tehtyä aineiston luokittelua. Aineisto lopulta ryhmiteltiin sidosryhmien sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyvän arvoa tuottavien teemojen alle. Yläkäsitteeksi muodostuvat sidosryhmien välinen sisäinen ja ulkoinen arvo ja

yhteiskunnallinen arvo. Sidosryhmien sisäinen ja ulkoinen arvo otsikon alle koottiin sidosryhmien välisen yhteistyön arvon muodostuksen arvoelementtejä luottamus, sitoutuminen, yhteiset tavoitteet, motivaatio, selkeät vastuut ja roolit sekä resurssit ja johdon tuki. Yhteiskunnallinen arvo käsittää sosiaalista-, taloudellista-, ekologista- ja poliittista arvoa sekä turvallisuuden ja tiedon arvoa tuottavia arvotyyppejä. Aineistoa luokiteltaessa on pyritty kiinnittämään huomiota sidosryhmien sanoittaman arvon autenttisuuteen. Arvoelementit ja -tyypit on muodostettu Freemanin sidosryhmäteorian ja Luhmannin systeemiteorian pohjalta.

3.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkielman eettiset lähtökohdat perustuvat hyvän tieteellisen käytännön (HTK 2023) ohjeisiin. Tutkimuksen toteuttaminen edellytti huolellista suunnittelua, menetelmien tarkkaa valintaa sekä luotettavaa analyysia (Tuomi & Sarajärvi 2018). Koko tutkimusprosessin ajan on pyritty toimimaan oikeudenmukaisesti, puolueettomasti ja avoimesti, eli tutkimuksen kirjoittamisessa ja ajattelussa on noudatettu rehellisyyden periaatteita. Tutkielmassa osoitetaan kunnioitusta aiempia tutkimuksia tehneille tutkijoille, hyvinvointialueille sekä hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen ekosysteemille. Lisäksi huomioidaan ympäristön ja kulttuuriperinnön merkitys osana kestävästä kehityksestä. Tutkija kantaa vastuun tieteellisen työn kaikista vaiheista, ideoinnista ja ohjauksesta toteutukseen, julkaisemiseen ja tutkimuksen vaikutuksiin. (HTK 2023.)

Pro gradu -tutkielmalle ei ole haettu erillistä tutkimuslupaa, sillä aineisto on kerätty VASA 2 -hankkeessa, jolle lupa on myönnetty aiemmin. Lisäksi tutkielman tieteellinen toiminta ei vaaranna tutkijan terveyttä tai turvallisuutta. Tutkimuksen aineisto on kerätty VASA 2 -hankkeen työpajoissa, joissa mukana olleet sidosryhmät ovat olleet tietoisia siitä, että tallennettua puhetta voidaan käyttää tutkimuksen aineistona. Osallistujille on ennakoon kerrottu aineiston keruun tarkoituksesta ja sen mahdollisesta käytöstä tutkimustarkoituksiin. Työpajoihin osallistuneet ovat antaneet tähän kirjallisen suostumuksen. (Hakala 2024.)

Tutkielman aineiston keräsi VASA 2 -hankkeessa oleva tutkija, joka turvaa työpajoihin osallistuneiden yksityisyyden. Työpajoissa syntyneen aineiston litteroi ulkopuolinen henkilö.

Tutkielman aineistoa säilytetään suojatussa Teams-kansiossa, johon on annettu tutkielman tekijälle katseluoikeudet. Tutkimuksen luotettavuuden merkinä voidaan pitää sitä, että tutkimuksen pystyy suorittamaan uudelleen samalla aineistolla. Työpajatyöskentelyssä on kuitenkin kyse työpajaan osallistuneiden senhetkisistä mielipiteistä, joten tutkimuksen aineiston keruuta ei sellaisenaan pysty toistamaan. (Seppola 2023, 97.) Tämän pro gradu -tutkielman valmistuttua Teams-kansiossa oleva litteroitu aineisto poistetaan kansion tiedostoista (Hakala 2024).

Tämä tutkimus tuottaa käytännönläheisiä tuloksia, joita voidaan hyödyntää hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyön kehittämisessä, johtamisessa ja strategisessa suunnittelussa. Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena ei ole vallankäyttö tai tietyn toimijaryhmän aseman vahvistaminen, vaan sidosryhmien kokemusten ja näkökulmien esiin tuominen. Tutkimusongelma on rajattu sidosryhmien sanoittamaan arvonluontiin ja sen haasteisiin. Tutkimusongelman tarkastelu pohjautuu laajempaan yhdyspintatyön akateemiseen ja käytännön keskusteluun. Tutkimuksen eettisyyttä on varmistettu huolellisella menetelmällisellä suunnittelulla sekä objektiivisuuteen pyrkivällä analyysillä, jossa sidosryhmien autenttinen ääni on keskiössä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tämän pro gradu -tutkielman kirjallisessa osuudessa on hyödynnetty Chat-GPT (Generative Pre-trained Transformer) 4.0 ilmaista tekoälypohjaista sovellusta kielen tarkistamisessa, selkeiden lauserakenteiden rakentamisessa ja saksankielisen lähdeaineiston suomennokseen.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tämä tutkimus on toteutettu kestäväällä ja vastuullisella tavalla noudattaen hyvän tieteellisen käytännön periaatteita (HTK 2023). Tutkimuksen luotettavuus (reliabiliteetti) on varmistettu siten, että se on toistettavissa samalla aineistolla, jolloin tulokset ja johtopäätökset säilyisivät samankaltaisina. Lisäksi tutkimuksen pätevyys (validiteetti) on arvioitu sen perusteella, kuinka hyvin se vastaa tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2015, 231-233.) Tutkimukselle asetettiin kaksi selkeästi rajattua tutkimuskysymystä, joihin vastataan kattavasti tutkimustulosten osiossa. Tutkimusongelma keskittyi sidosryhmien arvonluontiin heidän omasta näkökulmastaan. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kahden keskeisen teorian varaan,

joiden alkuperäinen tieteellinen kirjallisuus on vanhempaa. Viitekehystä on kuitenkin täydennetty ajankohtaisella ja relevantilla tutkimustiedolla. Tutkimusaineisto koostui Lapin alueen hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseen keskittyvien monitoimijaisien verkostojen sidosryhmien keskusteluista. Laaja aineisto tarjosi objektiivisen kuvan sidosryhmien senhetkisistä näkemyksistä ja vuorovaikutuksesta (Hirsjärvi ym. 2015, 179).

Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä (Hirsjärvi ym. 2015) ja jo teoreettista viitekehystä rakentaessa analyysin kehikko alkoi muotoutua Freemanin ja Luhmannin teorioiden ympärille (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimusaineiston käsittelyssä on pyritty varmistamaan sidosryhmien kokemusten mahdollisimman autenttinen välittyminen ilman tutkijan ennako-oletuksia. Erityistä huomiota on kiinnitetty siihen, ettei analyysia ohjaa etukäteen muodostettu käsitys toimijoiden rooleista, vastuista tai niiden merkityksestä. Lisäksi tutkija on tietoisesti reflektoinut omaa pitkää työkokemustaan terveydenhuollossa varmistukseen, ettei se vaikuta tutkimusaineiston tulkintaan tai analyysin objektiivisuuteen (Hakala 2024). Analyysi etenee sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien arvonluonnin edellytyksistä kohti yhteiskunnallisen arvon muodostumista. Tutkimuksessa on noudatettu eettisiä periaatteita ja sidosryhmien anonymiteetti on säilytetty, mikä on osaltaan varmistanut aineiston turvallisen käsittelyn. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen tulokset tarjoavat uutta ja ajankohtaista tietoa sidosryhmien arvonluonnin edellytyksistä osana keskustelua hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseen käytettävistä resursseista, kuten taloudellisista resursseista, arvoista ja johtajuudesta. Lisäksi tutkimus tuo esiin uusia näkökulmia sidosryhmien tiedon keräämiseen, jalostamiseen, hyödyntämiseen ja jakamiseen monitoimijaisien verkostojen yhdyspinnoilla. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tämä pro gradu -tutkielma on laadittu Lapin yliopiston kirjallisen työn ohjeiden mukaisesti.

4 TUTKIMUSTULOKSET

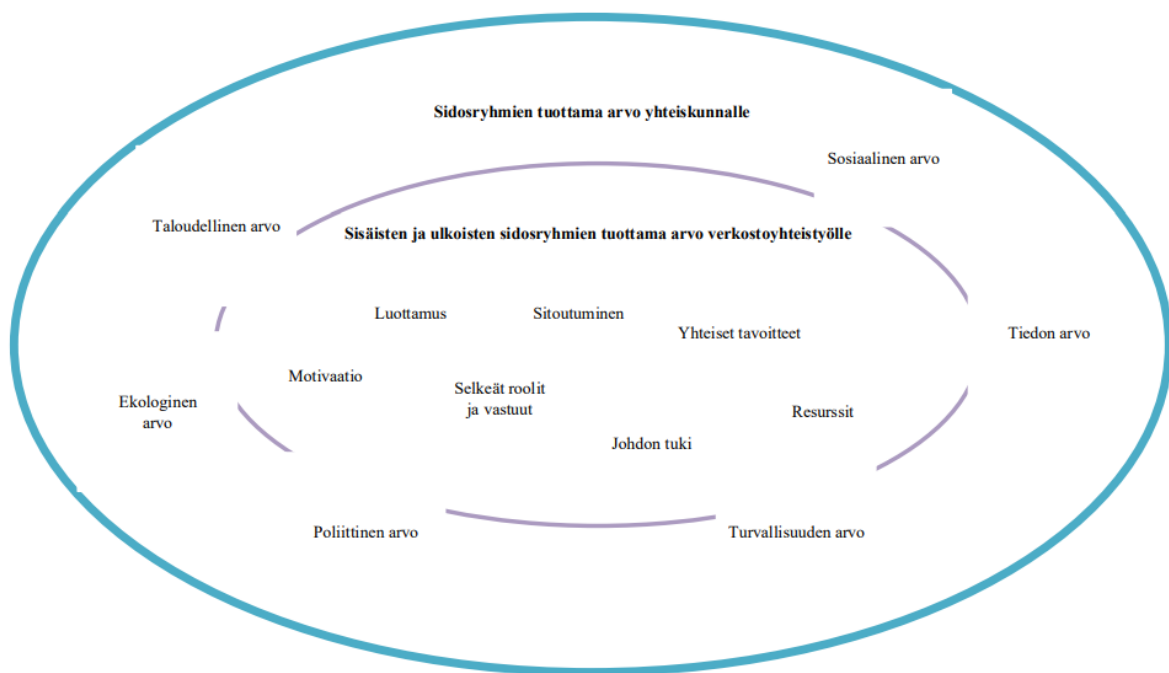
Tässä laadullisen tutkimuksen analyysissä, jossa on käytetty fenomenologista lähestymistapaa, esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiini kahden teeman alle. Teemat ovat olleet havaittavissa jo työn teoreettisessa viitekehyksessä. Vuoropuhelu teorian ja empirian välillä käydään johtopäätökset luvussa, jossa pohditaan tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia. Fenomenologinen lähestymistapa korostaa tutkimustuloksissa sidosryhmien sanoitusta ja kertoo mahdollisimman autenttisesti ja sen vuoksi tuloksissa korostuu sidosryhmien keskustelujen suorat lainaukset.

Tässä tutkimuksessa hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyöstä puhuttaessa käytetään lyhennettä HYTETU. Monitoimijaisissa verkostoissa tässä aineistossa ovat olleet edustettuina: Lapin alueen kuntia, järjestöjä, seuroja, seurakunta ja hyvinvointialue. Kokonaisuutena sidosryhmien välinen keskustelu osoittaa, että sidosryhmät voivat tuottaa merkittävää yhteiskunnallista arvoa yhteistyöllään monitoimijaisissa verkostoissa. Toiminnan vaikutukset riippuvat käytännön yhteistyön toteutumisesta, organisaation tuesta ja yksilöiden sitoutumisesta. Tutkimustuloksissa käytetyt suorat lainaukset on merkitty koodilla, joka viittaa litteroituun aineistoon ja työpajaan osallistuneeseen vastaajaan.

4.1 Sidosryhmien tuottama arvo ja sen ulottuvuudet

HYTETU edistämistyön monitoimijaisissa verkostoissa sidosryhmät tuottavat sisäistä ja ulkoista arvoa. Sidosryhmät sanoittavat myös monitoimijaisen verkostojen yhteistyössä olevan haasteita. Monitoimijaisen verkoston keskustelussa nousi sisäisinä sidosryhminä esille hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyössä Lapin alueella mukana olevat työntekijät, johto, tiimit, organisaatiot ja hankkeet. Ulkoiset sidosryhmät muodostuvat asiakkaista, perheistä, yhteistyökumppaneista ja muista verkostoista.

Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien arvon luontiin vaikuttavat arvoelementit, jotka tässä aineistoissa nousivat sidosryhmien sanoittamana. Kuvio 1 jaottelee sisäisen ja ulkoisen arvon luonnin elementtejä monitoimijaisten verkostojen toiminnassa ja arvotyyppejä systeemiteorian ja sidosryhmäteorian valossa HYTETU:n edistämisen verkostoyhteistyölle. Sidosryhmien puheessa arvoelementit sisäisessä ja ulkoisessa sidosryhmätyössä ovat arvoa luovia edellytyksiä, joita kuvataan kuvion 1 sisäkehällä. Sidosryhmäkeskustelussa nämä arvoelementit toistuvat useita kertoja. Lisäksi ne nähtiin edellytyksenä uloimman kehän yhteiskunnalle muodostuvien arvotyyppien muodostumiselle. Uloimman kehän arvotyyppejä kuvataan tässä tutkimustulokset osiossa tarkemmin toisen teeman alla kohdassa 4.3.



Kuvio 1. Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien arvon luonnin elementit ja yhteiskunnalle luodut arvotyypit hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden monitoimijaisten verkostojen kokemana ja sanoittamana.

4.2 Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tuottama arvo verkostoyhteistyölle

Freemanin (2010) sidosryhmäteoria käsittelee ihmisiä yksilöinä ja ryhminä, joiden suhteiden hallinnassa luottamus on keskeinen tekijä. Freemanin mukaan luottamuksen rakentaminen on olennaista tehokkaalle sidosryhmäyhteistyölle. Luottamus syntyy ja vahvistuu vuorovaikutuksessa, jossa osapuolet tuntevat olonsa turvalliseksi, arvostetuksi ja kuulluksi. Tutkimusaineiston sidosryhmät tuovat esille useissa puheenvuoroissa, että luottamus näkyy erityisesti yhteistyön jatkuvuutena, avoimena vuorovaikutuksena, vastavuoroisuutena ja kaikkien osapuolten osallistamisena. Se ei ole vain yksilön tunne, vaan yhteisesti rakennettu perusta, joka mahdollistaa tehokkaan ja vaikuttavan sidosryhmäyhteistyön hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi.

” Ihan samaa mieltä, että meillä on tämä luottamus. Luotetaan toisiin, ja voidaan kertoa näistä meidän mokista ja kaikista muistaki iloisista jutuista.” (L1, V2).

” (...) Sanoin tuossa edellisessä, että on aikalainen semmonen oppimisen matka ollu, ku ollaan tätä yhdessä tehty. Itellä on ainaki tuo ajatus, että kyllä me aika tiiviisti tehään sitä yhteistyötä ja vuorovaikutusta säännöllisesti ja dialogisesti. Elikkä annetaan kaikille mahdollisuus keskusteluun ja ajatusten julki tuomiseen. Toimitaan vastavuoroisesti, monitahoisesti ja monitasoisesti, niin kyllä me aika monessa näkövinkkelissä ollaan yhteistyötä tekemässä. Ja kommunikoimassa keskenämme.” (L2, V2).

Edellä kuvatuissa kommentteissa tulee esille, että sidosryhmillä oli syntynyt sosiaalisessa vuorovaikutuksessa verkostoyhteistyössä läheisiä suhteita keskenään, mikä todennäköisesti vähentää yhteisen vuorovaikutuksen epävarmuutta tai ennakoitavuutta. Vaikkakin Luhmann sidosryhmäteoriassa nostaa esille, että vuorovaikutuksessa ennakoimattomuus on aina läsnä. Useissa puheenvuoroissa nousi esille sidosryhmien välinen dialogisuus, jolla he tarkoittavat vuorovaikutuksen olevan tasavertaista, jossa yksilöllä on kykyä vaikuttaa keskusteluun. Si-

dosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa monitoimijaisissa verkostoissa sidosryhmät kokevat itsensä arvokkaaksi ja näin sitoutuminen yhteistyöhön on parempaa. Sidoryhmillä oli kokemus siitä, että he voivat tuoda ajatuksiaan avoimesti esille yhteisessä keskustelussa. Tämän pohjalta sidoryhmillä nousee tunne siitä, että päätökset tehdään yhdessä eikä ylhäältä annettuna. Yhteistyö koettiin tasavertaiseksi, jossa jokainen tuo oman panoksensa ja saa jotain vastineeksi mikä luo tasapainoa ja keskinäistä arvostusta.

”(...)Kyllähän meillä jatkuvaa on se vuorovaikutus ollut tämän koko vuoden ajan, ja just semmosta dialogista, keskustelevaa, tasavertaista, toista tukevaa. Ja juuri tuota yhdessä oppimista.” (L2, V2).

Sidosryhmien sanoittamana sisäinen arvo synnyn elementtejä luottamuksen lisäksi ovat sitoutuminen ja sisäinen motivaatio. Freemanin ym. (2017) mukaan tehokas sidoryhmäyhteistyö edellyttää luottamusta, sitoutumista ja jatkuvaa vuorovaikutusta. Sidoryhmien sanoittamana sitoutuminen monitoimijaiseen verkostoyhteistyöhön ja sisäinen motivaatio perustuu yhdessä jaettuihin arvoihin, jatkuvaan vuorovaikutukseen ja konkreettisiin yhteistyön hyötyihin. Verkostoa ei koeta pelkästään muodolliseksi yhteistyön kanavaksi, vaan se on syvälle juurtunut toimintamalli, joka koetaan merkitykselliseksi ja hyödylliseksi kaikille osapuolille. Sidoryhmät tuovat esille puheessaan, että he kokevat HYTETU työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Puheenvuoroissa tulee esille, että oman työn arvostus on heidän keskeinen sisäisen motivaation lähde. Puheissa näkyy yhteisen arvopohjan luovan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistaa yhteistyön pitkäjänteisyyttä. Motivaatio kumpuaa myös siitä, että työ ei ole vain organisaation sisäistä, vaan sillä on laajempi yhteiskunnallinen ulottuvuus. Luhmann (2012) painottaa, että todellisuus rakentuu kommunikaation avulla mikä korostaa viestinnän merkitystä sosiaalisten järjestelmien toiminnassa. Rakenteet tekevät kommunikaation mahdolliseksi ja muovaavat todellisuutta.

”(...) Osallistumiseen sitoutuminen on ollu hyvin vahvaa eli vaikka rehtoreiden osalta tiedän, että aikataulut on tosi tiukkoja. Ja jos sen osalta esimiehet päässeet mukaan tai ovat varanneet kalenterista ajan, sitä on pidetty tärkeänä.” (L3, V4).

”Niin, siinä siis varmaan persoonat sopii vaan yhteen (...), että se on semmosta onnistunutta. Ja sitten tietenkin, että on se yhteinen tahtotila, et kaikki haluaa tehdä tätä työtä ihmisten parhaaksi, ja auttaa sitten sen minkä pystyy. ” (L2, V1).

”Siihen on kaikki sitoutuneet, ja tekevät kyllä varmaan kaikkensa, ja yrittävät vähän enemmänki, ku mitä pystytään. ” (L4, V3).

Sidosryhmien välisessä keskustelussa nousi esiin arvonluontiin vaikuttavia elementtejä, joihin yksilö ei voi vaikuttaa yksin. Näitä ovat resurssit, yhteiset tavoitteet, johdon tuki sekä selkeät roolit ja vastuut. Sidosryhmien keskusteluissa korostui toimijoiden keskinäinen verkostoituminen, joka parantaa ja tekee ongelmanratkaisusta nopeampaa ja tehokkaampaa. Pienissä kunnissa monitoimijaisissa verkostoissa työskentely on ketterää ja yhteydenpito on sujuvaa eri toimijoiden välillä. Sidosryhmät sanoittivat keskinäisen viestintä oleva joustavaa. Lisäksi he kokivat, että heillä on avoin keskustelukulttuuri, joka sallii myös kriittisten asioiden esiin nostamisen ja erimielisyyksien käsittelyn rakentavasti.

”No mulle tuli ensimmäiseks mieleen, että ketterää. Me ollaan kaikki lähellä fyysisesti, mut nykyäänhän ennen kun soittaa, ni saattaa laittaa Whatsapissa viestii, että missä kohassa on hyvä soittaa (...). ” (L4, V2).

”Ja minusta se on myös semmosta aika avointa. Mä niinku koen, että uskalletaan sanoa myös semmosia haasteellisiakin asioita. Välillä riidellää, ja sitte sovitaan. “ (L4, V3).

Sidosryhmien keskustelussa nousi esille, että yhteiset tavoitteet ovat selkeitä, mutta toisaalla myös yhteisten tavoitteiden kirkastamista toivottiin. Yhteisten tavoitteiden tulee olla tasapainossa yksittäisten toimijoiden tavoitteiden ja arvojen kanssa. Sidosryhmien vuorovaikutus parantaa sisäisen yhteisen kielen ja käsitteellisen viitekehyksen syntyä ja näin ollen tukee

myös toimijoiden sisäisten intressien ja tavoitteiden tasapainottamista. Vuorovaikutus on keskeisellä sijalla tavoitteellisessa sidosryhmäyhteistyössä. (Freeman ym. 2017.)

” Elikkä meillähän on selkeät tavoitteet, jotka me jokainen (...) kyllä tiedetään ja tunnistaan. Ja toimitaan sitoutuneesti, vastuut on jokaisella selkeät, että mikä se oma tontti tässä on. Ja kuitenkin siihen yhteiseen, sen oman tontin lisäksi se yhteinen kehittämistyö on myös sillai semmonen selkeä. Tietenkinhän me tässä koko ajan haetaan niitä, että mitä se tulevaisuus on, ja mitä ne mahdollisuudet on, mutta jos aattelee yhteistyön näkökulmasta, niin kyllä se tää yhteistyö on tavoitteellista ja tunnistettua. Ja tehdään sitoutuneesti tätä työtä.” (L2, V2).

” Tavallaan just se, että mihin ne on kirjattu, ne yhteistyön tai tekemisen tavoitteet ja toimenpiteet, niin se, on varmaan myöskin haastekohta. (...). ” (L5, V1).

” Ne on kirjoittamattomia asioita vain, jotka kelluu siellä, niinku tämä yhteistyön tavoitteellisuuski.” (L4, V3).

Seuraava keskustelu osoittaa, että monitoimijaiset verkostot kehittyvät vaiheittain ja vaativat rakenteiden luomista, laajaa sitoutumista ja systemaattista etenemistä kohti konkreettisia tavoitteita. Tässä keskustelija toivoo verkoston edistävän yhteisiä tavoitteita keskustelun kautta.

” (...) Varmaan jos tästä omasta vinkkelistä ajattelen. Että nythän me luodaan ja vahvistetaan näitä rakenteita täällä paikallisesti. Sitten ajatellaan alueellisesti ja vielä koko hyvinvointialue laajuisesti. (...) Mutta tunnistan tän, että luodaan ja vahvistetaan, mutta nyt täällä on tosi mukavasti saatu porukkaa. Tosi monialasesti, tulii tosi iloseksi kun viimeksi tavattiin. Meitä oli tosi iso

joukko täällä työpajan merkeissä, joka oli lasten- ja nuorten hyvinvointisuunnitelmaan liittyen. Niin, että on osallistettu henkilökuntaa. Henkilökunta on sitoutunut näihin työpajoihin ja aamukahveihin. Mutta nyt niitä tavoitteita ja mitä me siinä verkostona lähetään edistämään. Että tunnistan ja koen itekin tuon, että tällaiseen keskusteluun meidän pitää siirtyä seuraavaksi, koska pohjatyo on nyt hyvin tehty mielestäni.” (L3, V3).

Sidosryhmien keskustelussa nousi esille, että verkoston johtajuuden ja rakenteellisen tuen puute vaikeuttaa sidosryhmien sitoutumista ja verkoston tehokasta toimintaa. Tämä korostaakin tarvetta selkeille vastuuhenkilöille, koordinoituille toimintamalleille ja johdon aktiiviselle tuelle. Useassa puheenvuorossa sidosryhmät epäröivät johdon tuen puutetta monitoimijaiselle verkostoyhteistyölle.

” Verkostojohtaminen paljon tutkittu ja vaikeaksi havaittu, että kyllähän se on, että mikä saa ihmiset pysymään siinä verkostossa, tulemaan sinne mukaan. Koska ei heillä ole mitään sellasta tai onhan heille annettu sellanen tehtävä osallistua vaikka. Mutta sitten pitäis se verkosto jotenkin semmosena toimivana, koska ei ole ehkä semmosta määräämistä tai ei ole semmosta kuten tällaisissa hierarkisissa järjestelmissä. Mutta verkostoakin pitää jonkun johtaa, ei me muuten tulla paikalle jos ei sanota, että kello yhdeksän tullaan paikalle. Niin kyllähän se on jo johdettu, kun määrätään päivä ja aika ja kaikki.” (L3, V4).

” (...) Että yhteinen tahtotila on, mutta se on semmosta tasapainottelua juurikin, osallistujien tarpeitten välillä. Että ne tarpeetki on niin erilaisia eri alueilla, ja katotaan eri näkökulmista asioita, ja eri toimijat katsoo sitten eri kantilta. Ja hyvähän se on, että tulee niitä erilaisia näkökulmia siinä esille. Että se on juurikin, johtajuus on sitten varmistavaa ja sitouttavaa. Ja sitä sitoutumista tarvitaan etenkin.” (L2, V1).

” No mul on vähän semmonen, niinkö semmonen, että tässä olen laineilla, että en ihan tiää, niinkö ainakaan täältä omasta puolestani, että miten, miten tällä hetkellä johdetaan.” (L5, V3).

Sisäiset sidosryhmät nostavatkin esille tarpeen parantaa ajanhallintaa ja resurssien kohdentamista. Vaikka aikataulut ovat tiukkoja monet ovat varanneet aikaa verkostotapaamiselle. Sidoryhmät ovatkin vahvasti sitoutuneita monitoimijaisissa verkostoissa toimimiseen. Toisaalla sidoryhmät nostavat myös esille huolen asioiden edistämisestä palaverien välillä ja miten tavoitteiden asettaminen voisi parantaa työn vaikuttavuutta. Ulkoisille sidoryhmille arvo syntyy erityisesti siitä, että kokeilut ja kehittämistyö voivat parantaa palveluita. Kuitenkin jatkuvuuden varmistaminen on tärkeää, jotta yhteistyön vaikutukset eivät jää vain palaverihin. Sidoryhmien välinen sosiaalinen vuorovaikutus parantaa resurssien kohdentamista ja vähentää jossakin määrin päällekkäistä työtä.

”(...) Minusta se arvo on ennen kaikkea siinä, että me kohdataan asiakas ja tarvittaessa ohjata tuohon suuntaan ja tehdä yhteistyötä, onko se sitä ankkurointia. (...) Pitkässä juoksussa sen toivoisi olevan ennen kaikkea sitä, et se helpottaa itse kenenkin resurssien hallintaa. Ja vähentäs päällekkäistä työtä.” (L5, V1).

Freeman (2010) korostaa sidoryhmien välisten roolien ja vastuiden selkeyden merkitystä. Vaikka sidoryhmäteoria keskittyy laajasti sidoryhmien tunnistamiseen ja hallintaan selkeät roolit ja vastuut ovat olennaisia tehokkaan yhteistyön ja arvonluonnin kannalta. Sidoryhmäkeskustelussa korostuu kuinka selkeiden roolien ja vastuiden puute voi hidastaa arvonluontia ja vaikuttaa sidoryhmien motivaatioon. Keskusteluissa selkeiden roolien ja vastuiden epäselvyys koettiin verkostoyhteistyölle haasteeksi, joka aiheutti sidoryhmissä turhautumista. Epäselvyyttä roolien jaossa koettiin olevan myös vastuuhenkilöiden ja päätöksentekijöiden välillä sillä koettiin, ettei heillä ole selkeää suoraa kontaktia tahoon, joka voisi asiaa edistää. Vaikka yhteistyö voi käynnistyä innostuneesti se tarvitsee jatkuvuutta, johdonmukaista päätöksentekoa ja vuorovaikutuksen läpinäkyvyyttä, jotta sidoryhmien välinen arvonluonti voi toteutua tehokkaasti.

” Lasten- ja nuorten hyvinvointisuunnitelma, sehän lähti valtavaan draiviin silloin, kun tehtiin sitä ja kaikki oli kauheen innostuneita. Mut nyt me ollaan taas siinä tilanteessa, että me odotamme sitä hyvinvointialueen suunnitelmaa. (...) Se aiheuttaa pikkasen semmosta turhautumista. (...) Niin ehkä ei pitäis välittää, mutta jotenkin minä niinku käännän sitä toivoa, että sieltä tulee. Me ei tiedetä edes, enkä viitti kiusata ketään tai puhua kenellekään mitään, että onko se tulossa ja kuka sitä käsittelee, mitä sille tapahtuu. (...).” (L3, V4).

” (...) Kyllä mä näkisin, että tällä hetkellä edelleen on yhteistyössä hyvinvointialueelle semmosia mutkia. Mitkä liittyy niinku lainsäädäntöön ja muuhun, vallanki sen salassapidon osalta. (...) Täs välissä ehkä senkin suhteen oli, että vähän epäselviä ne roolit siellä hyvinvointialueilla, et kuka tekee mitäki ja kuka vastaa mistäki. Mutta seki alkaa varmasti sit tasottua pikkuhiljaa. On myös löydetty ainaki osan kanssa, et pystyy tietoa jakamaan tarpeen mukaan, että vaik on eri lait, kyllä velvotetaan sitä tietoa tietoaikin antamaan ja luovuttaa, mikäli se on tarpeellista. ” (L4, V2).

” Nii, mut et se on kuitenkin semmonen ongelma, joka sen hyvinvointialueen pitäisi ratkaista eikä meidän. Meil on omat rekrytointiongelmamme. Sanotaan vaan, et ei oo, ni se ei poista sitä, että se palvelu on lakisäätäinen ja se pitää olla!” (L4, V2).

Osa sidosryhmistä sanoitti kuitenkin roolien ja vastuiden sidosryhmien välillä verkostoyhteistyössä olevan selkeää, kuten alla olevat keskusteluun osallistujat kuvaavat.

” Yhteistyössä on ihan selkee vastuunjako. (...) Vaikka meitä toimijoita on paljon, niin kyl meil on semmosia asiakkaita, joitten kohalla se yhteistyö on tosi laajaa, et voidaan tarvita lastensuojelua, päihdetyöntekijää, yläkoulun rehtoria ja varhaiskasvatusjohtajaa. Ehkä seurakuntakin on mukana ja muuta, et

kyl niinku siinä tietyllä tavalla jokainen tietää sen oman tonttinsa niin sanotusti, että se on kuitenkin niin selkeätä, et en mä rupeisin päihdetyöntekijän hommia tekeen.” (L4, V2).

” Minä jotenkin näen tässä sen tämän strategisen kehittämistyöryhmän ja tämän alueellisenkin ohjausryhmän tosi tärkeänä tässä kuviossa. Tämän paikallisen verkoston lisäksi. Sieltähän jotenkin sieltä strategisesta kehittämistyöryhmästä tulee linjauksia ja semmosia sitten tänne meille alemmas.” (L3, V3).

4.3 Sidosryhmien yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Tässä tutkimuksessa sidosryhmien onnistuneen yhteistyön edellytyksiä arvonluonnissa ovat luottamus, yhteiset tavoitteet, selkeät roolit ja vastuut, sisäinen motivaatio, johdon tuki ja riittävät resurssit. Näiden tekijöiden avulla sidosryhmät luovat yhteiskunnallista arvoa, joka edistää tehokasta sosiaalista vuorovaikutusta, taloudellista vakautta, ekologista kestävyyttä, yhteiskunnan turvallisuutta, poliittista tasapainoa ja tiedon jakamista HYTETU edistämistyössä monitoimijaisille verkostoille.

Tässä tutkimuksessa esiin nousseita arvotyyppejä voidaan pitää Luhmannin systeemiteoriassa kuvattuina systeemeinä. Tutkimuksissa systeemi on määritelty kokonaisuudeksi, joka koostuu kahdesta tai useammasta osasta. Systeemit voidaan jaotella monille eri osa-alueille riippuen niiden tarkoituksesta. (Kaivo-oja 2021.)

4.3.1 Sosiaalinen arvo

Sidosryhmät sanoittavat keskusteluissa kolmella keskeisellä tavalla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyvää yhteiskunnallista arvoa HYTETU edistämistyön kontekstissa. Sosiaalinen vuorovaikutus sidosryhmien mukaan edistää yhteisöllisyyden ja vertaistuen vahvistu-

mista, yhteisen ymmärryksen ja monitoimijaisen yhteistyön edistämistä ja asiakaslähtöisyyden sekä palveluiden integroitumisen edistämistä. Keskusteluissa korostuu ajatus siitä, että sidosryhmät eivät toimi yksin, vaan he voivat jakaa vastuuta ja kokemuksia muiden kanssa. Tämä lisää sidosryhmien jaksamista ja työhyvinvointia sekä mahdollistaa tiedon ja hyvien käytänteiden leviämisen sidosryhmien välillä. (Freeman 2010.)

” (...) Meidän dialogisuutta tässä kehittämisessä, että me jaetaan myös sitä kokemustietoa koko ajan tässä matkan varrella, mitä syntyy tuolta kentän kans työskentelystä ja näistä meidän omien alueitten verkostoista ja yhteistyökuviosta eri tahojen kans, ja sitte ihan näitten lähetteen saajien näkökulmasta, ja ammattilaisten, lähetteen tekijöitten näkökulmasta. Että kyllä me jaetaan sitä kokemuksellista tietoa hyvin vahvasti kans, ja otetaan opiksi, ja tavallaan toisten alueitten haasteita nostetaan sitten mahollisesti, ja yhdessä pureksitaan. ”
(L2, V2).

Sidosryhmät nostavat esille sosiaalisena arvona yhteisen ymmärryksen ja monitoimijaisen yhteistyön edistämisen. Asiat eivät ole vain yhden ammattilaisen tai sektorin vastuulla, vaan ne koskevat laajempaa toimijajoukkoa. Sidosryhmät rakentavat yhteistä ymmärrystä palveluprosesseja ja edistävät monitoimijaisesti yhteistyötä, joka onkin keskeistä kompleksisten ongelmien ratkaisemisessa.

” Ei oo pelkästään yksin siinä omassa työssä, siinä voi ottaa näitä tiettyjä asioita esille, jotka liittyy tavallaan tai kirkastanu vähän sitäkin, että ei se pelkästään ole minun työssä tää juttu vaan koskee toisiakin. Ja se, että se asiakas voisi hyötyä justiin nimenomaan siitä, että saadaan ne muutkin toimijat osaksi sen asiakkaan palveluprosessia jollainlailla. ” (L3, V5).

Asiakaslähtöisyys ja palveluiden integraation parantaminen tuottaa yhteiskunnallista arvoa myös asiakkaiden näkökulmasta. Eri toimijoiden välinen yhteistyö parantaa palveluiden saatavuutta, sujuvuutta ja vaikuttavuutta mikä puolestaan edistää yksilöiden ja yhteisöjen hy-

vinvointia. Sidosryhmät luovat yhteiskunnallista arvoa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentamalla yhteisöllisyyttä ja vertaistukea, edistämällä yhteistä ymmärrystä ja monitoimijaisista yhteistyötä sekä kehittämällä asiakaslähtöisiä ja integroituneita palveluita.

”Jaa- a, kyllähän me keskenään tehdään paljon yhteistyötä. Se on säännöllistä ja tiivistä, vuorovaikutteista, dialogista, kehittävää, pureksitaan oikeestaan hyvin monella tasolla työtä (...). Jos miettii sidosryhmiä, niin meillä ku on jokaisella omat alueet, niin sitten tietenkin aluekohtaisesti tehdään yhteistyötä, vaikka eri järjestöjen kanssa tai kaupunkien tai kuntien edustajien kanssa. Et siinä ei tavallaan sillai tiiminä tehä välttämättä koko Lapin alueen, paitsi sitte ku meil on näitä yhteisiä kehittämisverkostoja.” (L2, V2).

4.3.2 Taloudellinen arvo

Lapin alueen HYTETU edistämistyön sidosryhmien sanoittamana taloudellista arvoa muodostuu, kun toimijat ovat näkyvästi esillä ja yhteistyö on sidosryhmillä avointa. Haasteita nähdään asiakkaiden palvelupolkujen selkeyttämisessä ja turhien viiveiden sekä päällekkäisyyden poistamisessa. Resurssien käyttöä on tehostettu, kun asiakkaan ei tarvitse etsiä palveluja erikseen ja ammattilaiset voivat koordinoida työtään paremmin. Sidosryhmien välinen vieläkin sujuvampi yhteistyö vähentäisi palvelukäyntejä, byrokratiaa ja kustannuksia mikä säästäisi myös julkisia varoja.

” Meillä tällainen toimintaympäristö mikä mahdollistaisi sen ja olisi suotavaa, että eri toimijat tulisi näkösille; asiakkaat, perheet ja kaikki ihmiset näkisi, että oikeasti toimitaan yhdessä. On helpompi siirtää tai käydä keskustelemassa toisen toimijan kanssa, vähän saattenkin siinä.” (L3, V1).

” Miten yhteistyörakenteet joustavat tarpeen mukaan yhteistyötä tukevaksi, resursseja suunnataan systemaattisesti systemaattiseen yhteistyöhön ” (L1, V3).

Sidosryhmät sanoittavat ennaltaehkäisevän työn ja varhaisen puuttumisen synnyttävän taloudellista arvoa Lapin alueella. Varhainen puuttuminen vähentää pitkällä aikavälillä esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouden sekä lastensuojelun kustannuksia, koska ongelmat eivät ehdi kehittyä kalliiksi kriisitilanteiksi. Palveluihin haluttaisiin parempaa saatavuutta ja asiakaslähtöisyyttä, mikä mahdollistaisi varhaisemman ongelmien tunnistamisen. Sidosryhmät nostavat esille myös yksilön ja perheiden työ- ja toimintakyvyn tukemisen, joka tukee yhteiskunnan tuottavuutta ja vähentää sosiaaliturvan tarvetta.

” Ihan sama ku aattelee, että vaikka kuinka saa sitä tietoa, ja pystytään osoittamaan vaikka joku, että kuinka tällä pystytään ihmistä tukemaan siinä hänen hyvinvointinsa parantamisessa tai niin, ettei välttämättä sitten tarvii niitä julkisia palveluita, niin silti se raha on vaikka siellä taustalla, että kuka maksaa palvelun. Elikkä se ei riitä se tieto, vaan että siellä on niin paljon niitä muita vaikuttimia, mitkä sitten siihen – En tiää, vähän tyhmästi sanottu, mutta kuitenkin. Money talks, joka paikassa, vaikka kuinka paljon pystyttäis osoittamaan tiedolla tiettyjä asioita, niin se ei riitä tässä yhteiskunnassa enää.” (L2, V2).

” (...) Tietenkin henkilöresurssit on sitten määritelty tavallaan siihen aluekohdoksen toiminnan pyörittämiseen ja kehittämiseen. Ja sitte tää yhteistyö tietenkin, tämä koko kuvio, koko hyvinvointilähetemallin kehittäminenhan on sitä meidän yhteistä projektia, missä ne resurssit taas yhdistyy ja jaetaan. Tai siis, että ne on siellä palasina, mutta se tekeminen on sitte sitä yhteistä tekemistä.” (L2, V2).

HYTETU edistämistyötä tekevien eri toimijoiden sanoittamana tiivis yhteistyö ja läsnäolo asiakasrajapinnalla synnyttää luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Näiden toimijoiden sanoittamana tämä voi vähentää syrjäytymistä, rikollisuutta ja mielenterveysongelmia, jotka aiheuttavat merkittävästi kustannuksia yhteiskunnalle. Sidosryhmät sanoittavat yhteistyössä ja asiakasrajapinnoilla olevan heidän välillään sujuvuutta ja luottamusta. Kuitenkin yhteistyö

voisi olla tiiviimpää ja oma ehtoisempaa ilman koordinoitujen verkostojen ohjaamaa. Toisaalla ajatellaan, että rahaa hyvinvointialueiden syntymisen jälkeen on tiukassa ennaltaehkäiseviin palveluihin kuten tässä alla oleva puhuja sanoittaa.

” Nythän olosuhteet eiku kiristyy vaan, rahat, rahat loppuu ja näläkä kasvaa ja muuta, muuta ikävää on tulossa, tulossa tuossa vuojenvaihteen jälkeen val-lanki, nii. ” (L5, V2).

4.3.3 Ekologinen arvo

Sidosryhmät sanoittivat ekologisen arvon synnyssä olevan joiltakin osin haasteita paikallisten palveluiden kehittämisessä. Paikallisten palveluiden kehittäminen vähentäisi liikkumistarvetta, lisäisi yhteisöllisyys sekä alueen luonnon huomioiminen edistäisi ympäristötietoisuutta. Alueella olemassa olevien resurssien käyttö sekä kestävien rakenteiden luominen HYTETU kontekstiin. Ekologisen arvon tuottamisessa sidosryhmät sanoittivat olevan vielä moninaisia haasteita, kuten paikallisten palveluiden kehittäminen, joka vähentäisi liikkumistarvetta. Palveluiden tullessa lähemmäs ihmisiä vähenee pitkien matkojen ajaminen, mikä puolestaan vähentää fossiilisten polttoaineiden kulutusta ja päästöjä. Kestävää liikkumista ja aluekehitystä tulisi myös tukea erityisesti harvaan asutuilla alueilla.

” Kyllähän me luotiin kaiken maailman rakenteita, koska (...) on pitkät välimatkat (...). Vietäs ne palvelut sinne kyliin, ja et pääsis myös ihan asukkaat vaan tutustumaan niihin perhekeskusverkoston toimijoihin. Pidettäs jotai makkaranpaistohetkiä tai jotain kaikkea tämmöst, mut ei sitä kyl ikinä tapahtunu. ” (L4, V2).

Edellä olevassa puheenvuorossa korostui yhteisöllisyyden ja luonnonläheisten tapahtumien merkitys asukkaiden ympäristötietoisuuden lisäämisessä. Luonnon hyödyntäminen osana hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä on tärkeää sekä yksilön että yhteisön kannalta. Yhteisölliset tapahtumat luonnossa voivat vahvistaa ihmisten luontosuhdetta ja edistää ekologista

vastuullisuutta, mikä pitkällä aikavälillä vaikuttaa myönteisesti ympäristökäyttäytymiseen. Lisäksi luonnossa järjestettävät tapahtumat voivat vähentää kulutuskeskeisiä vapaa-ajanviettotapoja, kuten energiankulutusta lisääviä sisätilaharrastuksia.

Sidosryhmä keskusteluissa nousee esille, että he edistävät ekologisia arvoja kestäväillä toimintamalleilla, kuten etäyhteyksien käytöllä, paikallisten verkostojen hyödyntämisellä ja pitkäjänteisellä yhteistyöllä. Tämä tukee ympäristöystävällisempiä ratkaisuja ja vähentää tarpeetonta resurssien kulutusta yhteiskunnassa.

” Tänä päivänä se on kuitenkin aika joustavaa käyttää etäyhteyksiä, olipa se sitä oppilastyötä tai vaikka sitä terveydenhuollon tilannetta tai konsultointia niin puhelimet ja vehkeet toimii siihen. ” (L5, V4).

” Ja sitten ajattelen sitä osallistumisen mahdollistumista; on hyvä, että aina se Teams-mahdollisuus myöskin, koska just jos aika ei anna myöten osallistua paikalle, voit osallistua vaikka Teamsilla niin se on ollu tosi hyvä. ” (L3, V1).

” Diakoniatyössä monesti ajatellaan, että se on vanhoihin ihmisiin liittyvää, mut siinähan tavataan perheitä, on taloudellisissa avustamisissa ja sitten monisukupolvista myös mummotki kuuluu sinne perheeseen, niillä on omat verkostot, lapsia ja lastenlapsia. ” (L5, V3).

4.3.4 Poliittinen arvo

Sidosryhmäkeskustelussa nousee esille, että hyvinvointipalveluiden johtaminen on kaksinaapaista sekä poliittista että virkamiestasoista. Sidosryhmät tiedostavat sen palveluiden kehittämisessä, jossa täytyy huomioida sekä asiantuntijoiden näkemykset että demokraattinen ohjaus ja kansalaisten osallisuus. Poliittisten päättäjien tietoisuus HYTETU edistämisestä ja

osallistuminen varmistavat, että päätöksenteko pysyy legitiiminä, avoimena ja vastuullisena. Sidosryhmät myös tuovat esille poliittisen johtamisen huomioimisen.

” Kyllä kunnallista päätöksentekoa ja demokratiaa, se on rakennettu. Tää on kaksinapaista johtamista, sitä johdetaan poliittisesti ja sitä johdetaan virkamiestasolla. Niin eihän me voida jättää sitä poliittista johtamista sivuun, että tässä touhutaan tämmöstä. Eikä touhuamis -sanassa oo mitään negatiivista vaan ettei tuu semmonen olotila ettei meidän poliittiset päättäjät tiedä. (...).” (L3, V4).

” Niin, ja sit ku on sellasia, että samal henkilöl on niinku monta roolia tavaltaa.” (L4, V2).

”Voit aina hypätä eri tuolille ja sanoa, ensin esität ite ja seuraavalla tuolilla vastustat. (...).” (L3, V4).

” Samat toimijat ollaan vähän eri kohissa yhteisöllisen opiskeluhuollon tai perhekeskustoiminnan tai ihan minkä tahansa toiminnan kannalta, että milläs mandaatilla tässä toimitaan. ” (L5, V1).

Poliittisten päättäjien tulisi olla tietoisia kehitystyöstä muuten syntyy riski, että päätöksiä tehdään ilman riittävää ymmärrystä palveluntarpeista tai verkostojen toiminnasta. Yhteiskunnallisen arvon luonnissa sidosryhmät sanoittavat myös moniroolisuuden haasteita. Pienillä paikkakunnilla ammattilaisella voi olla monta roolia. Päätöksenteossa tarvitaan kykyä ymmärtää ja sovittaa yhteen eri tahojen näkemyksiä, mikä edistää kompromisseja ja yhteisesti hyväksytyjä ratkaisuja. Palveluiden suunnittelu ja toteutus tapahtuu ammattilaisten toimesta ja poliittinen päätöksenteko antaa sille suunnan ja resursoinnin sekä oikeutuksen.

” Semmosen verkoston kertominen ja puhuminen ei ole maailman helpointa asiaa valtuutetuille avata. Verkostot ovat hankalia, tilat on helppoja ymmärtää. (...). ” (L3, V4).

4.3.5 Turvallisuuden arvo

HYTETU edistämässä sidosryhmät sanoittavat turvallisuuden arvoa syntyvän keskeisesti seuraavilla tavoilla: toimivat verkostot ja yksilöllinen tuki, yhteisöllisyys sekä rakenteellinen turvallisuus palveluiden turvaamisessa ja pitkäjänteisellä yhteistyöllä. He myös sanoittavat turvallisuuden arvon synnyssä olevan haasteita. Keskustelussa korostuu toimijoiden välinen verkostoituminen ja yksilöllinen tuki, joka vahvistaa turvallisuuden tunnetta erityisesti haavoittuvassa asemassa oleville ihmisille. Sidoryhmät kokevat yhteisöllisyyttä kohtaamisissa kuten kaupassa, pankissa tai muissa arjen ympäristöissä, joissa luodaan epämuodollisia turvaverkostoja. Näissä ongelmiin voidaanakin tarttua ajoissa.

” Semmonen esimerkkitapaus, ku nuori oli nälissään, eikä sillä ollu rahaa eikä se saanu ruokaa mistään, niin minä soitin tuonne seurakuntapuolelle. Sieltä tuli heti kyllä apuja sitten. (...). ” (L5, V2).

” Minä taas koen, että kauppa on erittäin hyvä paikka, siellähän minulle tulee niitä kontakteja. Minä saan sieltä vapaaehtosia, minä teen kotikäyntejä sitä kautta, täs on vähä huono paikka keskustella, että jatketaanko myöhemmin, että saanko soittaa sulle, tai missä asut, että laitatko mulle tuohon lappuun puhelinnumeron. ” (L5, V4).

Sosiaalinen turvallisuus ja yhteisöllisyys pienillä paikkakunnilla vähentää sidoryhmien sanoittamana syrjäytymistä ja turvattomuuden tunnetta. Ihmiset välittävät toisistaan. Keskusteluissa korostuu kuinka pienten alueiden toimijat tuntevat toisensa paremmin, mikä suju-

voittaa yhteistyötä ja parantaa palveluiden vaikuttavuutta. Toisaalla isommilla paikkakunnilla, kuten Rovaniemi palvelut ovat sidosryhmien mukaan hajautuneempia ja organisaatioiden välillä voi olla heikompi kokonaisvaltainen yhteistyö.

” (...) Tämä yhteistyön tekeminen on pitkäjänteistä työtä. Tässä näkyy se, että tuolla Itä-Lapissa esimerkiksi on pitkään tätä tehty, niin se jotenkin tuntuu, että siellä se on semmosta jouhevampaaki toimijoittenki kans se tekeminen. Ja tietenkin pienet alueet, että ehkä tunnetaankin toisiamme helpommin, mutta täällä Rovaniemellä yksittäisiä ihmisiä, että ne organisaatiot ehkä ei sitten niin kokonaisuutena niissä oo mukana.” (L2, V1).

Sidosryhmät nostavat esiin haasteita, jotka voivat vaikeuttaa digipalveluihin perustuvan yhteiskunnan saavutettavuutta tietyille ihmisryhmille. Turvallisuutta lisää kuitenkin se, että toimijat ottavat aktiivisen roolin yhteydenpidossa. Tämä varmistaa, ettei apua tarvitseva jää yksin mikä on keskeinen tekijä turvallisuuden luomisessa.

” (...) Siihen vaikuttaa oma koulutustausta ja tietotekninen osaaminen ja varallisuus, että ei ne välttämättä oo paljo siellä netin ääressä. Osalla ei oo nettiä ollenkaan. Jos olen huolissaan, mä soittelen.” (L5, V4).

” Nii, kyllä, näin on. Soitan ja kysyn, mitä kuuluu, ko (...) ei niillä niinku tuu sieltäpäin otettua yhteyttä, ja vähän sitte, että onko, mitä siellä (...) tuutko käymään (...). ” (L5, V4).

4.3.6 Tiedon arvo

Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa sidosryhmät synnyttävät arvoa tuottamalla tietoa ja jakamalla sitä. Monitoimijaiset verkostot kykenevät hyödyntämään tietoa. Se ei ole vain passiivinen resurssi, vaan sillä voidaan vaikuttaa suoraan yhteiskunnallisiin käytäntöihin ja palveluihin. Monitoimijaiset verkostot keräävät tietoa ja hyödyntävät sekä tutkimus- että kokemustietoa päätöksenteossa. Lapin alueella yhteisöjen osallistaminen, kuten nuorten mukaan ottaminen lisää luottamusta ja turvallisuuden tunnetta yhteiskunnassa. Kouluterveyskyselyjen tulosten pohjalta oli nostettu julkiseen keskusteluun ongelmia ja näin tehtiin konkreettisia muutoksia nuorisotilojen parantamiseen. Tiedon arvo ilmenee sidosryhmien puheessa tiedon keräämisessä ja analysoinnissa, tiedon jakamisessa ja hyödyntämisessä, jossa osin koettiin myös haasteita. Lisäksi tiedon arvoa synnytti yhteistyön ja keskustelujen merkitys ja ennen kaikkea tiedon vaikutus hyvinvointiin ja turvallisuuteen.

” (...) Tiedolla johtaminen ja miten tiedon kanssa toimitaan, on kyllä nyt pinnalla muissakin kunnissa. Yhessä kunnassa kouluterveyskyselystä nous huolestuttavia asioita esille. Sit yhdessä sen perhekeskusverkoston kanssa kunta, Lapha, muut toimijat järjestettiin foorumi missä käsiteltiin ongelmia. (...) Siinä tietoa jaettiin, että mitä siellä kouluterveyskyselyssä, koska ne tulokset oli huolestuttavat niin sieltä nostettiin, niitä esiteltiin niitä tuloksia siinä. Jonka jälkeen oli ammattilaisten tällainen paneelikeskustelu ja sitten vielä nuorison edustajat keskusteli keskenänsä. Ja herätti paljon ajatuksia ja tavotti paljon ihmisiä. Ja se sai aikaan aika nopeasti ihan konkreettisia toimenpiteitä aikaan, että sitten siellä esimerkiksi nuorisotila-asiaan puututtiin, että siitä meni pari kuukautta niin nuorille oli jo uudet tilat, koska ne vanhat tilat koettiin huonoksi. (...).” (L3, V3).

” (...) Tutkimustietoa tai kokemustietoa ollaan saatu tämän vuoden aikana ja aikasemmassa hankkeessa. Mitenkä tämä on onnistunut, ja mitä kehittämis-

kohteita siellä on ollut, niin niitähän me ollaan paljon sitten kuitenkin hyödynnetty. Ja sitten saatu sitä tutkimustietoa eri maista. (...) Ja hyödynnetään sitä. Että sillä tavalla ehkä näkisin, että tietopohja on laaja. ” (L2, V1).

Sidosryhmien keskustelussa nousee esille tiedolla johtamisen haasteet ja kehityskohdat. Keskustelusta tunnustetaan, että vaikka tietoa on valtavasti saatavilla sitä ei aina hyödynnetä systemaattisesti päätöksenteon ja palveluiden kehittämisessä. Ongelmaksi on noussut, että osa tiedosta jää yksittäisten toimijoiden haltuun, eikä sitä jaeta tai käsitellä yhdessä tavoitteellisesti. Sidosryhmät toivovatkin selkeämpiä rakenteita ja tiedon jakamisen mekanismeja, jotta tieto tukisi paremmin yhteisiä tavoitteita ja päätöksentekoa. Sidosryhmät tuovat esille kokemuksiaan ja havaintojaan siitä, että tietoa käytetään päätöksenteossa.

” Tieto lisää tuskaa ja tiedon määrä on aivan valtava. Se niinku tekee sen osa-haasteen siihen, että miten me saahaan sillä tiedolla vakuutettua myöskään ihmisiä, että asian eteen pitää toimia. Toisaalta me voiaan vakuuttaa toisiamme, ja me varmasti ollaan siitä samaa mieltä, mut ne meiän kohteet. ” (L5, V1).

” Joka näkökulmasta, että onhan tässä aivan järjettömästi tietoo tässä verkostossa. Mutta, et miten me saatas se parhaiten käyttöön. ” (L4, V3).

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Arvonluonti monitoimijaisessa verkostoyhteistyössä rakentuu sidosryhmien välisestä sosiaalisesta vuorovaikutuksesta (Luhmann 2012; Freeman 2010; Kujala ym. 2019). Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on kysytty, miten monitoimijaisten verkostojen sidosryhmät kokevat ja sanoittavat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyvää arvoa. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että arvonluonti muodostuu erityisesti sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa arvoelementtien kautta. Näitä arvoelementtejä ovat luottamus, yhteisesti määritellyt tavoitteet, verkostoon sitoutuminen ja yhteistyöhön motivoituminen. Lisäksi tutkimuksessa arvonluonnin edellytyksinä sidosryhmät sanoittivat onnistuneelle verkostoyhteistyölle riittävät resurssit, johdon tuki sekä roolien ja vastuiden selkeä määrittely. Luhmannin (1995) sosiaalisen systeemitteorian valossa verkostoyhteistyötä voidaan tarkastella erillisten toimijajärjestelmien välisenä kommunikaationa, jossa yhteinen ymmärrys, luottamus ja tavoitteiden yhteensovittaminen mahdollistavat systeemien välisen vuorovaikutuksen ja sitä kautta arvon muodostumisen. Arvo syntyy siten verkostossa itsessään, ei yksittäisissä organisaatioissa, ja arvoa luodaan jatkuvassa kommunikaatioprosessissa (Virtanen 2015, 182). Freemanin sidosryhmäteorian näkökulmasta sidosryhmät eivät ole vain ulkoisia toimijoita, vaan aktiivisia arvonluonnin osapuolia, joiden tarpeet, odotukset ja panokset on otettava strategisesti huomioon (Freeman & Menghwar 2024). Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat ajatusta, että arvonluonti sidosryhmien kanssa on monisuuntaista ja monitasoista. Se ulottuu sosiaaliseen, taloudelliseen, ekologiseen ja poliittiseen ulottuvuuteen sekä turvallisuuden ja tiedon näkökulmiin.

Tämän tutkimuksen tulokset arvoelementeistä ovat linjassa aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa. Luottamus (Freeman ym. 2010), sitoutuminen ja motivaatio (Andriof ym. 2002) sekä yhteiset tavoitteet (Jalava & Kangas 2013) ovat verkostoyhteistyön ydinelementtejä. Lisäksi onnistunut yhteistyö edellyttää riittäviä resursseja (Chandler 2016), tarkoituksenmukaista johtamista (Greenwood 2007) ja vastuiden sekä roolien selkeyttä (Jalava & Kangas 2013).

Kujala ym. (2019) korostavat strategisen suunnittelun merkitystä sidosryhmäyhteistyössä, sillä strateginen suunnittelu mahdollistaa tavoitteiden jäsentämisen, luottamuksen vahvistamisen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen tukemisen. Tämä tutkimus tukee näkemystä ja osoittaa, että sidosryhmät voivat tuottaa yhteiskunnallista arvoa monitasoisesti erityisesti kestävä kehityksen näkökulmasta, hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyössä.

Tämän tutkimuksen toisena tutkimuskysymyksenä kysyttiin, mitä haasteita sidosryhmät tunnistavat monitoimijaisten verkostojen yhteistyössä. Sidoryhmät nostivat esiin muun muassa sidoryhmien kokeman epäselvyyden roolien ja vastuiden jakautumisesta hyvinvointialueella. Sidoryhmät eivät tiedä, minkä tahon kanssa heidän tulisi edistää asioita ja mikä heikentää yhteistyön toimivuutta. Hyvinvointialueen lähestyminen hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyössä koetaan vaikeaksi, jopa epämiellyttävänä. Luhmannin sosiaalisen systeemiteorian valossa tämä ilmiö voidaan ymmärtää erillisten toimijajärjestelmien (esimerkiksi kunnat, hyvinvointialueet, järjestöt) keskinäisenä kommunikaation haasteena (Horster 2013). Mikäli systeemeillä ei ole jaettua ymmärrystä rooleista tai yhteistä viestinnästä, yhteistyö estyy, jolloin epäluottamus korvaa onnistuneen vuorovaikutuksen. Kommunikaation epäonnistuminen johtaa siihen, että verkostoyhteistyön peruselementit, kuten luottamus ja yhteisten tavoitteiden muotoutuminen jäävät puuttumaan, mikä estää arvon muodostumista yhteistyöverkoston tasolla. (Luhmann 2012.) Freemanin sidoryhmäteorian näkökulmasta puolestaan sidoryhmien arvonluonti perustuu paitsi keskinäiseen vuorovaikutukseen myös kokemukseen osallisuudesta ja vaikuttamisesta (Freeman ym. 2017). Epäselvät valta- ja vastuusuhteet heikentävät sidoryhmien mahdollisuuksia tuottaa arvoa, koska niiden panoksia ei hyödynnetä strategisesti. Freeman korostaa myös sidoryhmien historiallisen yhteistyösuhteen merkitystä. Suomessa terveydenhuollossa yhteistyökulttuurissa näkyy edelleen aiempien rakenteiden vaikutusta. Ennen hyvinvointialueita sairaanhoitopiireillä oli vahva asema kuntiin nähden (Paananen, Jäntti & Haverinen 2024).

Tämä tutkimus tuottaa uutta tietoa sidoryhmien odotuksista liittyen roolien ja vastuiden selkeyteen hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyössä. Näkemykset ovat linjassa Paanasen ym. (2024) Valtioneuvoston Policy Briefissä esiin nostamien havaintojen kanssa, joiden mukaan hyvinvointialueiden ja kuntien välinen yhteistyö on vielä kehittymä-

töntä ja valtasuhteita leimaa epäselvyys. Luhmannin ja Freemanin teorioiden valossa voidaan todeta, että arvonluonti edellyttää toimivampaa kommunikaatiota, luottamusta ja selkeämpiä rakenteita. Yhdyspintatyön kehittäminen edellyttää tasavertaista, läpinäkyvää ja oikeudenmukaista yhteistyötä, jossa kaikki sidosryhmät tunnistetaan aktiivisiksi osapuoliksi ja heidän tarpeensa otetaan huomioon jo strategisen suunnittelun vaiheessa (Mitchell ym. 1997).

Tämän tutkimuksen yksi keskeinen havainto on sidosryhmien kokema johdon tuen puute monitoimijaisessa verkostotyössä, joka liittyy toiseen tutkimuskysymykseen sidosryhmien tunnistamiin haasteisiin verkostoyhteistyölle. Vaikka monimutkaisten sidosryhmäsuhteiden hallinta on terveydenhuollon organisaatioille tuttua, arvon yhteisluonti eri toimijoiden välillä jää usein strategisen huomion ulkopuolelle (Schivavone ym. 2021; Greenwood 2007). Tässä tutkimuksessa erityisesti sisäinen motivaatio, koettu työn arvostus ja yhteistyön konkreettiset hyödyt nousivat merkityksellisiksi tekijöiksi sidosryhmien sitoutumisessa. Verkostoyhteistyö ei näyttäydy pelkästään muodollisena rakenteena, vaan se koetaan mielekkäänä ja yhteiskunnallisesti vaikuttavana toimintana. Tämä kokemus merkityksellisyydestä tukee Freemanin ym. (2017) ajatusta siitä, että tehokas sidosryhmäyhteistyö rakentuu jatkuvalla vuorovaikutuksella, jaetulla arvopohjalla ja pitkäjänteisellä sitoutumisella. Luhmannin (2012) mukaan toimiva viestintä ei ainoastaan mahdollista yhteistyötä, vaan se rakentaa yhteistä todellisuutta ja suuntaa toimintaa. Tällöin organisaation ja sen sidosryhmien välinen vuorovaikutus ei ole vain tiedonvaihtoa, vaan arvon yhteistä määrittelyä ja rakentamista.

Johtajuuden näkökulmasta nämä havainnot korostavat strategisen ja osallistavan johtamisen merkitystä. Jalosen (2023) kuvaama mahdollistava johtajuus tarjoaa tässä kontekstissa relevantin lähestymistavan: johtamisen tehtävänä on luoda edellytykset itseorganisoituvalla ja vuorovaikutteisella toiminnalla. Tämä edellyttää tilaa luottamukselle, joustavuudelle ja yhteisesti jaetuille arvoille, mutta myös selkeitä suuntaviivoja ja merkitysjärjestelmiä, jotka toimivat niin sanottuina attraktoreina. Attraktorit ovat toiminnan suuntaamista ohjaavia tekijöitä, kuten arvot, merkitysjärjestelmät tai pelisäännöt, jotka tukevat ja rajaavat itseorganisoitumista ilman tarvetta hierarkkiselle kontrollille. Butler ja Allen (2008) esittävät mahdol-

lisuuksien tilan, jossa toimijat voivat hyödyntää omaa luovuuttaan. Tämä nähdään oleellisenä osana verkostotyön kehittämisessä erityisesti muutoksiin mukautumisessa sekä tilanteissa, joissa syntyy tarve kehittää uusia toimintatapoja.

Chandlerin (2016) mukaan johtajuuden keinoin voidaan vaikuttaa sekä yksittäisten toimijoiden motivaatioon että sidosryhmien sitoutumiseen (Andriof ym. 2002; Kujala 2014). Tämä on erityisen merkityksellistä monitoimijaisessa hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyössä, jossa yhteisten tavoitteiden asettaminen ja niihin sitoutuminen ovat keskeisiä onnistuneen yhteistyön edellytyksiä. Pfajfarin, Shohamin, Maleckanin & Zalaznikin (2022) tutkimus vahvistaa, että työntekijälähtöisesti johdettu organisaatio lisää tuottavuutta, sitoutumista ja työn laatua. Tämän tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että ilman johdon aktiivista osallistumista, arvolähtöistä ohjausta ja viestinnällistä läsnäoloa, sidosryhmien motivaatio ja sitoutuminen jäävät yksittäisten toimijoiden varaan, eikä yhteisiä tavoitteita saavuteta tehokkaasti.

Freeman (1984) korostaa, että organisaatioiden menestys kytkeytyy keskeisten sidosryhmien kanssa rakennettuihin luottamuksellisiin ja vastavuoroisiin suhteisiin. Tämän tutkimuksen perusteella on havaittavissa, että sidosryhmien kokema toimiva monitoimijainen verkostoyhteistyö ei rajoitu vain muodollisiin rakenteisiin, vaan perustuu vahvasti yhteiseen arvopohjaan, keskinäiseen luottamukseen sekä kommunikaation avoimuuteen ja joustavuuteen. Tämä tukee käsitystä siitä, että toimivat resurssit eivät ole pelkästään ulkoisia tai määrällisiä, vaan niiden vaikuttavuus syntyy pitkälti sosiaalisissa suhteissa ja yhteisymmärryksessä. Luhmannin korostaakin teoriassaan sidosryhmien välisen yhteistyön merkitystä sosiaalisena järjestelmänä, joka ylläpitää itseään viestinnän kautta. Luhmannin mukaan organisaatiot ja verkostot eivät toimi yksilöiden kautta, vaan kommunikaatioprosessien kautta, jotka luovat ja ylläpitävät järjestelmän rakennetta (Luhmann 2012). Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että viestintä sidosryhmien välillä on paitsi aktiivista ja avointa, myös kykenevää käsittelemään ristiriitoja rakentavasti. Tämä ilmentää systeemin kykyä sopeutua, uusiutua ja ylläpitää toimivuuttaan dynaamisessa ympäristössä (Costa 2023, 29). Erityisesti pienissä kunnissa havaittu verkostotyön ketteryys ja sujuva yhteydenpito eri toimijoiden välillä voidaan nähdä osoituksena viestintään perustuvan systeemin resilienssistä ja itseorganisoitumiskyvystä. Näin ollen resurssien toimivuus näyttäytyy paitsi yhteistyötä

mahdollistavana rakenteena, myös laajempaa systeemisenä ominaisuutena, jossa kommunikaatio toimii keskeisenä organisoivana tekijänä. Freemanin ja Luhmannin teoreettiset näkökulmat yhdessä tukevat käsitystä siitä, että sidosryhmien välinen verkostoyhteistyö perustuu sekä strategisesti rakentuneisiin suhteisiin että viestinnällisesti tuotettuun ja ylläpidettyyn sosiaaliseen järjestykseen (Freeman & Menghwar 2024; Costa 2023).

Tutkimuksen toinen keskeinen tutkimustulos nostaa esille, että monitoimijaiset sidosryhmät tuottavat verkostoyhteistyölle yhteiskunnallista arvoa eri arvotyyppien kautta. Tämä havainto vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, joka koski sidosryhmien kokemaa ja sa-noittamaa arvon syntyä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Kestävä kehitys näyttäytyy Lapin hyvinvointialueella moniulotteisena ilmiönä, jossa hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen rakentuu sidosryhmien näkökulmasta erityisesti sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen kestävyuden osa-alueiden varaan (Yhdistyneet kansakunnat 2017; Sosiaali- ja terveysministeriö 2024).

Sosiaalinen kestävyys näkyy tutkimuksessa vahvasti sidosryhmien kuvauksissa yhteisöllisyyden, vertaistuen ja monitoimijaisen yhteistyön merkityksestä. Sidosryhmien mukaan sosiaalinen vuorovaikutus edistää yhteisen ymmärryksen syntymistä ja jakaa vastuuta eri toimijoiden kesken, mikä lisää jaksamista ja työhyvinvointia. Yhteisöllisyyden rakentuminen sekä asiakaslähtöisten ja integroitujen palveluiden kehittäminen koetaan keskeiseksi tavaksi tuottaa yhteiskunnallista arvoa (Freeman 2010). Näin ollen tutkimus tuo esille, että sosiaalinen kestävyys toteutuu käytännön yhteistyössä ja arjen vuorovaikutuksessa.

Taloudellinen kestävyys konkretisoituu tutkimuksessa erityisesti resurssien tehokkaassa käytössä ja ennaltaehkäisevän työn arvostamisessa. Sidosryhmät kuvaavat kuinka yhteistyö vähentää päällekkäisyyksiä ja viiveitä palvelupoluissa, jolloin resurssit voidaan kohdentaa vaikuttavammin. Varhainen puuttuminen nähdään keinona vähentää pitkän aikavälin kustannuksia erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluissa sekä lastensuojelussa (Fischer, Malter & René 2020; Chandler 2016). Näin tutkimus tuo esiin, kuinka taloudellista arvoa syntyy paitsi kustannussäästöinä myös palveluiden vaikuttavuuden ja saatavuuden parantumisena.

Ekologisen arvon korostuminen kestävän kehityksen viitekehyksessä on yksi tämän tutkimuksen merkittävistä havainnoista. Sidosryhmät liittivät ekologisen arvon erityisesti paikallisten palveluiden saavutettavuuteen, resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen sekä ympäristötietoisuuden lisäämiseen. Tulokset korostavat tarvetta integroida ekologinen näkökulma tiiviimmin osaksi hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden strategista suunnittelua ja verkostorakenteita erityisesti harvaan asutuilla alueilla. Paikallisten palveluiden kehittämisen nähtiin vähentävän liikkumistarvetta ja fossiilisten polttoaineiden käyttöä, mikä tukee ympäristöystävällisiä toimintamalleja (Kujala ym. 2019; Fischer ym. 2020). Lisäksi luonnon hyödyntäminen yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin edistäjänä nähtiin keinona vahvistaa ekologista tietoisuutta ja kestäväää elämäntapaa. Ekologinen arvo näyttäytyy kuitenkin tutkimuksessa vielä osin kehittyvänä osa-alueena: sen potentiaali tunnustetaan, mutta tavoitteellinen, monitoimijainen ohjaus sekä politiikkatason tuki koetaan välttämättömiksi sen vahvistamiseksi. Yhteenvedona voidaan todeta, että ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys kietoutuvat toisiinsa muodostaen perustan kokonaisvaltaiselle yhteiskuntavastuulle hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyössä monitoimijaiselle verkostolle. Kestävä kehitys ei ole erillinen tavoite, vaan se rakentuu konkreettisesti sidosryhmien arjessa tapahtuvassa yhteistyössä (Chandler 2016; Freeman 1984; Kujala ym. 2019). Sidosryhmäyhteistyö hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämässä tuottaa siten monita-soista arvoa, joka vahvistaa hyvinvointiyhteiskunnan kestävyttä nyt ja tulevaisuudessa.

Tämän tutkimuksen sidosryhmäkeskusteluissa tunnistettiin hyvinvointipalveluiden johtamisen kaksinapaisuuden: poliittinen ja viranhaltijavetoinen ohjaus rinnastuvat toisiinsa ja vaikuttavat yhdessä palveluiden kehittämiseen. Tämä dynamiikka edellyttää jatkuvaa yhteydenpitoa ja tiedonvaihtoa sidosryhmien, asiantuntijoiden sekä poliittisten päättäjien välillä. Freemanin (1984) sidosryhmäteorian valossa poliittisen päätöksenteon kytkeminen osaksi kehittämistyötä vahvistaa organisaation kykyä tuottaa arvoa keskeisille sidosryhmille, kuten kansalaisille, viranhaltijoille ja päättäjille ja näin ylläpitää toiminnan legitimiyyttä (Mitchell ym. 1997). Sidosryhmien esiin nostama huoli siitä, että poliittiset päätöksentekijät voivat jäädä irrallisiksi käytännön kehittämisestä ilmentää tarvetta avoimelle viestinnälle ja osallistavalle päätöksenteolle. Tämä tukee Freemanin näkemystä sidosryhmien tasapainoisesta huomioimisesta strategisessa johtamisessa, jossa eri intressiryhmien näkemykset yhdistyvät yhteiseksi toiminnaksi (Freeman & Menghwar 2024).

Luhmannin (1995) systeemiteorian näkökulmasta poliittinen ja hallinnollinen johtaminen muodostavat kaksi kommunikaatiosysteemiä, jotka tuottavat merkityksiä omilla koodeillaan, mutta joiden on kyettävä operatiiviseen vuorovaikutukseen. Sidosryhmien kuvaamat monirooliset toimijat, jotka toimivat samanaikaisesti esimerkiksi asiantuntijoina, päättäjinä ja verkostojen jäseninä heijastavat systeemien välistä kytkeytymistä, mutta myös siihen liittyviä jännitteitä. Tämä tuo esiin viestinnän keskeisen roolin yhteiskunnallisessa järjestelmässä, jossa päätöksenteko, resursointi ja palveluiden toteutus tapahtuvat erillisissä mutta toisiinsa nivoutuvissa systeemeissä. (Costa 2023, 27.) Luhmannin mukaan toimiva järjestelmä edellyttää, että nämä viestintäprosessit säilyvät läpinäkyvinä ja reagoivina toisiinsa.

Tässä tutkimuksessa turvallisuuden arvo korostui sidosryhmäkeskusteluissa laaja-alaisena käsitteenä, joka liittyy sekä rakenteelliseen että sosiaaliseen ulottuvuuteen. Freemanin (1984) teorian näkökulmasta turvallisuuden rakentaminen vaatii aktiivista vuorovaikutusta eri sidosryhmien välillä, jotta palvelut pystyvät vastaamaan haavoittuvassa asemassa olevien ihmisten tarpeisiin. Sidosryhmien kuvaamat epämuodolliset turvaverkostot, kuten kohtaukset kauppoissa tai pankkikäynneillä ovat esimerkkejä siitä, miten arvonluonti tapahtuu organisoituneiden rakenteiden ulkopuolella, arjessa ja luottamuksessa.

Sosiaalisen systeemiteorian valossa tarkasteltuna turvallisuus ei ole ainoastaan palveluiden tuotannon lopputulos, vaan jatkuvasti ylläpidetty viestinnällinen prosessi. Sidosryhmien toiminta yksilöiden tavoittamiseksi erityisesti silloin, kun digitaaliset palvelut eivät ole saavutettavia osoittaa systeemin kykyä ylläpitää inklusiivisuutta viestinnän avulla. Tämä edustaa systeemistä resilienssiä, eli kykyä mukautua yksilöllisiin tilanteisiin ja ylläpitää turvallisuuden tunnetta dynamisessa ympäristössä. (Costa 2023, 30.)

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että sidosryhmät eivät pelkästään vastaanotaneet valmista tietoa vaan he myös aktiivisesti loivat, keräsivät, jalostivat ja hyödynsivät tietoa eri tavoin oman toimintansa ja yhteisen päämääränsä edistämiseksi (Helander, Ahonen, Houhala & Jääskeläinen 2020). Kuitenkin tutkimus tuo esiin, että vaikka tietoa on valtavasti saatavilla sen hyödyntäminen päätöksenteon ja palveluiden kehittämisessä ei ole systemaattista. Osa tiedosta jää yksittäisten toimijoiden haltuun, eikä sitä jaeta tehokkaasti tai

käytetä yhteisten tavoitteiden tukemiseen. Tiedon jakaminen sidosryhmien välillä onkin fragmentoitunutta. Sidoryhmit kaipaavat selkeämpiä rakenteita ja mekanismeja tiedon jakamiseen, jotta se voisi paremmin tukea päätöksentekoa ja yhteisiä tavoitteita. Tiedonkeruun haasteet monitoimijaisissa verkostoissa ovat ilmenneet erityisesti tiedon keräämisen ja käyttöönottamisen epäyhtenäisyytenä. Tämä puolestaan heikentää tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa ja kehittämistyössä (Kosklin 2025, 74).

5.1 Tutkimusmenetelmien arviointi

Tämän tutkielman viitekehyksenä käytetään sidoryhmäteoriaa. Teoriaa on hyödynnetty paljon muun muassa projektienhallinnassa erityisesti vuodesta 1980 lähtien aina tähän päivään saakka (Littau, Jujagiri & Adlbrecht 2010). Sidoryhmäteoriassa on useita suuntauksia, joista tässä tutkielmassa hyödynnetään etiikkaan painottuvaa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyvän arvon suuntaa.

Sidoryhmäteorian tueksi nostettiin Luhmannin sosiaalisen vuorovaikutuksen systeemiteoria, joka toi lisäarvoa sidoryhmien sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyvän arvoelementtien, arvotyyppien ja haasteiden sanoittamiseen. Luhmannin sidoryhmäteorian tyyliä ja ilmaisutapaa pidetään hankalana (Jalava & Kangas 2013), joka jossain määrin haastoi aineiston analyysi kehikon rakentamista. Teoria avautui useiden tutkimusartikkelien lukemisen jälkeen. Tutkimuksessa kuitenkin päädyin Luhmannin systeemiteorian valossa tarkastelemaan arvon luonnin elementtejä ja arvotyyppisiä, sillä Luhmann painotti teoriansa avoimuutta ja sen jatkuvaa muotoutumista. Teorian avulla voidaan käsitellä mikrotason ilmiöitä, kuten hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyön monitoimijaisia verkostoja. (Jalava & Kangas 2013.) Lisäksi aineiston analyysissä arvoelementtejä ja -tyyppejä tunnistettiin sidoryhmäteorian valossa siten, että mitkä ovat niitä elementtejä, joilla arvoa sidoryhmä yhteistyöverkostolle luodaan. Tulosten analysoinnissa kompleksisuusteorioiden valossa arvon luonnille olisi voinut saada laajemman tarkastelupohjan.

5.2 Tulosten tutkimuksellinen ja käytännöllinen merkitys

Hallintotieteilijänä olen erityisen kiinnostunut strategiatyöstä, jossa tavoitteet on määritelty selkeästi. Minulle ominta on varmistaa tavoitteisiin pääsy ja saada sitä kautta tekemiselle vaikutus. Alkujaan minua kiehtoi saada tutkielmassa tietoa Sosiaali- ja terveysministeriön määrittämistä kansallisista hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyön tavoitteista, eli onko hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyö sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä. Lisäksi monitoimijaisten verkostojen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuva työn vaikuttavuutta olisin halunnut tutkia. Halusin kuitenkin hyödyntää valmista aineistoa tutkielmassani, jonka vuoksi tästä aineistosta näiden tietojen löytäminen olisi ollut mahdotonta. Jonka vuoksi siirsin suuntaani makrotason strategiatyöstä mikrotasolle. Hallintotieteessä tutkimukset ovatkin viime aikoina suuntautuneet pehmeämpiin tuloksiin, kuten narratiiveihin eli kertomustutkimukseen. Hallinnon tutkimuksessa toimijoilla on muodostunut yhteinen ymmärrys kehittämisen, päätösten ja toiminnan taustalla vaikuttavista tavoitteista, arvoista ja toimintatavoista. (Rossi, Björninen, Nurminen & Mäkelä 2022, 153.) Tässä tutkimuksessa aineistosta analysoitiin sidosryhmien sanoittamaa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyvää arvoa heidän itsensä määrittämänä.

Tutkimuksen tulokset ovat merkittäviä, sillä ne tuovat esiin sidosryhmien näkemyksiä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyvistä arvoelementeistä ja arvotyypeistä. Monitoimijaisten verkostojen yhteistyön vaikuttavuuden mittaamiseen ei ole kehitetty riittävästi validoituja mittareita, joiden avulla yhteistyön tuloksia voitaisiin luotettavasti arvioida. Tämän vuoksi sidosryhmien aito kokemus yhteistyössä syntyvästä arvosta on erityisen merkittävä. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää monitoimijaisten verkostojen yhdyspintatyön kehittämisessä, päätöksentekijöiden työssä sekä ennen kaikkea eri organisaatioiden välisen yhteistyön kehittämisessä. Onnistuneen yhdyspintatyön edellytyksenä näenkin poikkihallinnollisen ja monitoimijaisen yhteistyön, joka perustuu avoimuuteen, luottamukseen, tasavertaisuuteen ja sidosryhmien kunnioitukseen.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa ilmeni, että monitoimijaisessa verkostoyhteistyössä sidosryhmät kokevat epäselvyyttä roolien ja vastuiden jaosta. Tämä voi vaikeuttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja hidastaa päätöksentekoa. Jatkotutkimuksessa olisi syytä tarkastella, millaisia organisatorisia, kulttuurisia ja viestinnällisiä ratkaisuja voitaisiin kehittää roolien ja vastuiden selkeyttämiseksi sekä yhteistyön sujuvoittamiseksi hyvinvointialueen ja sen sidosryhmien välillä. Erityisesti tämä koskee hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyötä. Tämän pro gradu -tutkielman pohjalta tavoitteena on laatia tieteellinen artikkeli, joka analysoi sidosryhmien rooleja ja vastuita monitoimijaisessa yhteistyössä. Artikkelisi syventäisi ymmärrystä yhteistyörakenteista ja niiden merkityksestä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tulevassa tutkimuksessa olisi tärkeää tarkastella myös hyvinvointialueiden, kuntien ja muiden toimijoiden välistä yhteistyötä näillä osa-alueilla.

Luhmannin (1995) sosiaalisten systeemien teoria painottaa viestinnän keskeistä roolia järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa. Myös tämän tutkimuksen havainnot tukevat käsitystä viestinnän merkittävästä vaikutuksesta sidosryhmien yhteistyöhön. Jatkotutkimuksessa voitaisiin syventää ymmärrystä siitä, miten viestinnän laatu ja käytetyt kanavat vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen ja arvon syntymiseen. Lisäksi olisi hyödyllistä selvittää miten viestintäkäytäntöjä voitaisiin systematisoida ja vakiinnuttaa osaksi monitoimijaista verkostotyötä. Tämä voisi osaltaan tukea myös roolien ja vastuiden selkeyttämistä hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi.

Ekologinen arvo näyttäytyi tutkimuksessa potentiaalisena, mutta vielä osin konkretisoitumattomana näkökulmana. Jatkossa olisi tärkeää tutkia miten ekologinen ulottuvuus voidaan integroida järjestelmällisesti osaksi hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta edistävää verkostoyhteistyötä. Monitoimijaiset verkostot tarjoavat mahdollisuuden kehittää toimintamalleja, jotka tukevat ekologisesti kestävästä arvonluontia (Kujala ym. 2019).

LÄHTEET

- Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., & Rahman, S. S. (2002). *Unfolding stakeholder thinking: Theory, responsibility and engagement*. Routledge.
- Aluehallintovirasto. (2023). Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. Aluehallintovirasto. Haettu osoitteesta: <https://avi.fi/asioi/viranomainen/ohjaus-ja-neuvonta/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistaminen>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2016). Stakeholder relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation. *The Academy of Management Review*, 41(2), 229-251.
- Breuer, H., & Lüdeke-Freund, F. (2017). *Values-based innovation management: Innovating by what we care about*. Palgrave Macmillan.
- Bryson, J. M., George, B., & Seo, D. (2024). Understanding goal formation in strategic public management: A proposed theoretical framework. *Public Management Review*, 26(2), 539–564. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2103173>
- Butler, Michael J. R. ja Allen, Peter M. 2008. Understanding policy implementation processes as selforganizing systems. *Public Management Review* 10:3, 421–440. <https://doi.org/10.1080/14719030802002923>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 39–48.
- Cennamo, C., Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Does stakeholder management have a dark side? *Journal of Business Ethics*, 89(4), 491-507.
- Chandler, D. (2016). *Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation*. 4th ed. SAGE Publications.
- Chen, C.-C., & Stoddart, M. (2024). Reflections on the meaning of “community” in inclusive stakeholder engagement. Teoksesta: K. Buhmann, A. Fonseca, N. Andrews, & G.

- Amtulli (Toim.), *The Routledge international handbook on meaningful stakeholder engagement*. Routledge.
- Civera, C., & Freeman, R. E. (2020). Stakeholder relationships and responsibilities: A new perspective. *Symphonya, 1*, 40–58.
- 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.
- Corsaro, D., Cantù, C., & Tunisini, A. (2012). Actors' heterogeneity in innovation networks. *Industrial Marketing Management, 41*(5), 780-789.
- 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>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review, 20*(1), 65–91.
- Dunham, L., Freeman, R. E., & Liedtka, J. (2006). Enhancing stakeholder practice: A particularized exploration of community. *Business Ethics Quarterly, 16*(1), 23-42.
- Driessen, P. H., & Hillebrand, B. (2013). Integrating multiple stakeholder issues in new product development: An exploration. *Journal of Product Innovation Management, 30*(2), 364-379.
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällön analyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede, 34*(4), 215-225.
- Eräsaari, R. (2013) Ilmiö muuttaa kaiken – Niklas Luhmannin systeemiteoria ja ilmiöiden maailma. Teoksesta: Jalava, J. (toim.) Yhteiskunnan järjestelmät: Niklas Luhmannin ajattelu. Tallinna: Gaudeamus.
- Fischer, D., Malter, B., & René, M. (2020). The three dimensions of sustainability: A delicate balancing act for entrepreneurs made more complex by stakeholder expectations. *Journal of Business Ethics, 163*(1), 87–106.
- Finlex. (2021). *Laki hyvinvointialueista 29.6.2021/611*.
- Finlex. (2021). *Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 29.6.2021/612*.
- Finlex. (1999). *Perustuslaki 11.6.1999/731*.

- Finlex. (2010). *Terveystietokanta* 30.12.2010/1326.
- Freeman, R. E. (1984). *Stakeholder management: A strategic approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, S. J., Wicks, C. A., Parmar, L. B., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Kujala, J., Sachs, S. & Stutz, C. (2017). Stakeholder engagement: Practicing the ideas of stakeholder theory. Teoksesta: Freeman, R. E., Kujala, J. & Sachs, S. (toim.) *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases*. Dordrecht: Springer, 1–12.
- Freeman, R. E., & McVea, J. F. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Freeman, R. E., & Menghwar, P. S. (2024). Stakeholder theory and communities: Navigating processes of meaningful engagement with marginalized communities. In K. Buhmann, A. Fonseca, N. Andrews, & G. Amatulli (Eds.), *The Routledge international handbook on meaningful stakeholder engagement*. Routledge.
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2018). Tensions in stakeholder theory. *Business & Society*, 1(19). <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Fudge, M., Ogier, E., & Alexander, E. A. (2021). Emerging functions of the wellbeing concept in regional development scholarship: A review. *Environmental Science & Policy*, 115, 143-150.
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., & Payne, A. (2016). Co-creation practices: Their role in shaping a health care ecosystem. *Industrial Marketing Management*, 56, 24-39.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2002). Learning in a constellation of interconnected practices: Canon or dissonance? *Journal of Management Studies*, 39(4), 419-436.
- Gilbert, D. U., & Rasche, A. (2007). Discourse ethics and social accountability: The ethics of SA 8000. *Business Ethics Quarterly*, 17, 187-216.

- Gupta, S., Chen, H., Hazen, B. T., Kaur, S., & Santibañez Gonzalez, E. D. R. (2019). Circular economy and big data analytics: A stakeholder perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, 144, 466–474.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74, 315–327. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>
- Grothe-Hammer, M. (2020). Membership and contributorship in organizations: An update of modern systems theory. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(3), 482–494.
- Hakala, J. (2024). *Laadullisen tutkimuksen ABC: Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle*. Gaudeamus.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58–74. <https://doi.org/10.1002/smj.801>
- Heathwood, C. (2014). Subjective theories of well-being. Teoksesta: B. Eggleston & D. Miller (Toim.), *The Cambridge companion to utilitarianism*. Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CCO9781139096737.011>
- Heikkinen, A., Kujala, J., & Inha, M. (2018). Stakeholder engagement in a non-profit organization: An issue-based perspective. *International Journal of Human Resources Development and Management*. (Forthcoming).
- Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K., & Jääskeläinen, A. (2020). Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. *Focus Localis*, 48(3), 22–42. <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896/1239>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2015). *Tutki ja kirjoita* (20. uud. painos). Tammi.
- Hoffrén, J., Lemmetyinen, I., & Pitkä, L. (2010). *Esiselvitys hyvinvointi-indikaattoreista – Mittareiden vertailu ja kehittämiskohteet*. Sitran selvityksiä 32. <https://www.sitra.fi/julkaisut/ensiselvitys-hyvinvointi-indikaattoreista/>
- Horster, D. (2013). *Niklas Luhmann: Soziale systeme*. Akademie Verlag.
- Hwu Y-J, Coates VE & Boore JRP. (2001) The evolving concept of health in nursing research: 1988–1998. *Patient Education and Counseling*, 42(2): 105–114

- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organization & Environment*, 27(4), 328–346.
- Ikonen, O., Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S., & Sahimaa, J. (2023). *Inhimillinen tehokkuus – Jännitteet hyötykäyttöön*. Alma Insights.
- Jalava, J., & Kangas, R. (2013). Niklas Luhmannin systeemiteoria ja tieteellinen ajattelu. Teoksesta: J. Jalava (Toim.), *Yhteiskunnan järjestelmät: Niklas Luhmannin ajattelu* (s. 7–20). Gaudeamus.
- Jalonen, H. (2023). Kompleksisuusajattelun hyödyntäminen politiikkaa ja hallintoa käsittelevässä tutkimuksessa. *Politiikka*, 65(4). <https://doi.org/10.37452/politiikka.136450>
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397–414.
- 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. <https://doi.org/10.1093/heapro/dar002>
- Kangasniemi, M., Halminen, O., Hult, M., Kallio, H., Linna, M., & Suominen, S. (2021). *Kohdennettu ja ennakoitu hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen: Vaikutusten ja kustannusten arviointityökalut*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:54. Haettu osoitteesta: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163418/VNTEAS_2021_54.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Kaivo-oja, J. (2021a) Ennakoiva liiketoimintaosaaminen ja sen kehittäminen yhteiskunnan eri tasoissa toiminnoissa. *Futura 2/2021*, 19–30.
- Kaivo-oja, J., & Santonen, T. (2019). Päätöksentekotilanteet ja sosiaalinen systeemiteoria ennakointitoiminnassa ja tulevaisuuden tutkimuksessa. Teoksesta: H.-K. Aalto, K. Heikkilä, P. Keski-Pukkila, M. Mäki, & M. Pöllänen (Toim.), *Tulevaisuuden tutkimus tutuksi – perusteita ja menetelmiä* (s. 89–104). Tulevaisuuden tutkimuksen seura.
- Kestilä, L., Karvonen, S. & Aalto, A-M. (2019). *Suomalaisten Hyvinvointi 2018*. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

- Kestilä, L., & Karvonen, S. (2022). Katsaus Suomen väestöön ja väestön hyvinvointiin tilastojen valossa. Teoksesta: S. Karvonen, L. Kestilä, & P. Saikkonen, *Suomalaisten hyvinvointi 2022*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Kujala, J. (2014). Sidosryhmät ja vastuullisuus: Vaateisiin vastaamisesta yhteiseen arvontuontiin. *Yritysetiikka*, 6(1), 6–16.
- Kujala, J., Heikkinen, A., Tapaninaho, R., Marjamaa, M., & Gonzalez Porras, L. (2019). Stakeholder interests in a transition towards sustainable circular economy. Teoksesta: H. Lehtimäki & A. K. Dey (Toim.), *Sustainable business and competitive strategies, retail industry and e-marketing* (pp. 72–83). Bloomsbury.
- Kujala, J., Lehtimäki, H., & Freeman, R. E. (2019). A stakeholder approach to value creation and leadership. Teoksesta: A. Kangas, J. Kujala, A. Heikkinen, A. Lönnqvist, H. Laihonon, & J. Bethwaite (Toim.), *Leading change in a complex world: Transdisciplinary perspectives* (pp. 123–143). Tampere University Press.
- Kosklin, R. (2025). *Tietojohdaminen terveydenhuollossa: Tiedon prosessit, tulokset ja vaikutukset organisaatiossa* [Väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. Itä-Suomen yliopisto.
<https://erepo.uef.fi/server/api/core/bitstreams/d07cfc4c-7b1e-4cdc-bd65-08184f236ad0/content>
- Laine, T. (2007). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksesta: J. Aaltola & R. Valli, *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. PS-kustannus.
- Littau, P., Jujagiri, N. J., & Adlbrecht, G. (2010). 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984–2009). *Project Management Journal*, 41(4), 17–29.
<https://doi.org/10.1002/pmj.2019>
- Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford University Press.
- Luhmann, N. (2012a). *Theory of society* (Vol. 1). Stanford University Press.
- Lee, D. (2019). Effects of key value co-creation elements in the healthcare system: Focusing on technology applications. *Service Business*, 13(2), 389–417.
- Leinonen, J. (2023). Monitoimijainen yhteistyö hyvinvoinnin edistämisen yhdyspinnoilla. *Focus Localis*, 51(2). <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/125874>

- Leinonen, J., & Syväjärvi, A. (2020). Strategiatyöllä hyvinvointia? Strategiikäytäntöjen kehittyneisyys kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. *Hallinnon tutkimus*, 39(1), 52–65.
- Majoinen, K., & Antila, A. (2017). *Hyvinvoinnin edistäminen kunnassa: Sisältö, mahdollisuudet ja haasteet*. Arttu2-tutkimusohjelman julkaisusarja (Nro 12/2017).
- McDaid, D., Sassi, F., & Merkur, S. (2015). *Promoting Health, Preventing Disease: The Economic Case*. Open University Press.
- Miles, S. (2017). Stakeholder theory classification: A theoretical and empirical evaluation of definitions. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 437–459.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Martela, F. (2022). Hyvinvoinnin mittaus edellyttää hyvinvoinnin teoriaa: Erik Allardtin hyvinvoinnin ulottuvuudet päivitettyinä nykyaikaan. *Yhteiskuntapolitiikka*, 87(5–6).
- Niemi, I. P., Rautiainen, A., Kannasoja, S., Haapakoski, K., Pellinen, J., & Mäntysaari, M. (2017). Hyvinvoinnin teoriat hyvinvoinnin edistämisessä ja poliittisessa päätöksenteossa. *Hallinnon tutkimus*, 36(3), 166–181. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98563>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Owen, R., Stilgoe, J., Macnaghten, P., Gorman, M., Fisher, E., & Guston, D. (2013). A framework for responsible innovation. Teoksesta: R. Owen & J. Bessant (Toim.), *Responsible innovation* (pp. 27–50). Wiley.
- Paananen, H., Jäntti, A., & Haveri, A. (2024). *Hyvinvointialueiden ja kuntien välinen suhde aluevaltuutettujen näkökulmasta (Policy Brief 2024:4)*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. <https://tietokayttoon.fi/documents/113169639/113170760/4-2024-Hyvinvointialueiden%2Bja%2Bkuntien%2Bv%C3%A4linen%2Bsuhde%2Baluevaltuutettujen%2Bn%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf/43b2eabd-d7f1-2e29-9057-7e8ac31ea3f0/4->

[2024-Hyvinvointialueiden%2Bja%2Bkuntien%2Bv%C3%A4linen%2Bsuhde%2Baluevaltuutettujen%2Bn%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?t=1708504826482&version=1.0&utm_source=chatgpt.com](#)

Paananen, H., Jäntti, A., Haveri, A., Sinervo, L.-M., & Sinkkonen, J. Teoksesta: *Havainnot ja hyvinvointialueiden toiminnan käynnistymisestä ja suhteesta kuntiin: HALKO-hankkeen väliraportti*. Valtionneuvostonkanslia.

Pfajfar, G., Shoham, A., Małecka, A., & Zalaznik, M. (2022). Value of corporate social responsibility for multiple stakeholders and social impact – Relationship marketing perspective. *Journal of Business Research*, 143, 46–61.

Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479–502.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Puusa, A., & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (2nd ed.). Gaudeamus Oy.

Ranjan, K. R., & Read, S. (2014). Value co-creation: Concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 290–315.

Rehn, O. (2022). Venäjän hyökkäys Ukrainaan: Skenaarioita sodan taloudellisista vaikutuksista. Suomen Pankki. <https://www.suomenpankki.fi/fi/ajankohtaista/puheet-ja-haastattelut/2022/paajohtaja-rehn-venajan-hyokkays-ukraina--skenaarioita-sodan-taloudellisista-vaikutuksista2/>

Rossi, P., Björninen, S., Nurminen, M., & Mäkelä, M. (2022). Kertomukset hallinnon tutkimuksessa. Teoksessa A. Jäntti, A.-A. Kork, K. Kurkela, U. Leponiemi, H. Paananen, L.-M. Sinervo, & S. Tuurnas (Toim.), *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus* (e-kirja). Vastapaino.

Salimi, F., & Salimi, F. (2018). Fundamentals of complexity. Teoksesta: F. Salimi & F. Salimi (Toim.), *A systems approach to managing the complexities of process industries* (pp. 181–219). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-804213-7.00003-7>

Sartorius N. (2006) The meanings of health and its promotion. *Croatian Medical Journal*, 47(4): 662–4.

- Schaltegger, S., & Figge, F. (2000). Environmental shareholder value: Economic success with corporate environmental management. *Eco-Management and Auditing: The Journal of Corporate Environmental Management*, 7(1), 29–42.
- Schiavone, F., Mancini, D., Leone, D., & Leone, D. (2021). Digital business models and ridesharing for value co-creation in healthcare: A multi-stakeholder ecosystem analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120647.
- Schneider, A., Wickert, C., & Marti, E. (2017). Reducing complexity by creating complexity: A systems theory perspective on how organizations respond to their environments. *Journal of Management Studies*, 54(2), 182–208.
- Seppola, R. (2023). *Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät: Opas pro gradu -tutkielmalle*. Books.google.com.
- Simmons SJ. (1989) Health: a concept analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 26(2): 155–61.
- Sirgy, M. J. (2002). Measuring corporate performance by building on the stakeholder model of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 35(3), 143–162.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. (2024). *Valtakunnalliset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle* (STM julkaisuja 2024:2). Helsinki: Valtioneuvosto. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165405/STM_2023_2_J.pdf
- Tapaninaho, R., & Kujala, J. (2019). Reviewing the stakeholder value creation literature: Towards a sustainability approach. In *Social responsibility and sustainability* (pp. 3–36). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03562-4_1
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359–368.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: HTK-ohje 2023*.
- Valtioneuvosto. (2021 c) Valtioneuvoston selonteko sisäisestä turvallisuudesta. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163149>

VASA 2 -hankesuunnitelma. (2024). *Vahva sote Lapin hyvinvointialueella: Suomen kestävä kasvun ohjelma*.

Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. Santalahti-kustannus.

Virtanen, M.J. (2015) *Systeemiteoreettisia askelmerkkejä nyky-yhteiskuntaan*. Tutkijaliitto

Williams, O. (2018). Restoring the purpose of business: An interpretation of the agenda of the UN Global Compact. *African Journal of Business Ethics*, 12(2), 85–95.

World Health Organization. (1986). *The Ottawa charter for health promotion*.

World Health Organization. (2019). *Evidence and resources to act on health inequalities, social determinants and meet the SDGs*. Haettu osoitteesta:

<https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/346164/WHO-EURO-2019-3496-43255-60621-eng.pdf?sequence=3>

World Health Organization. (2019b). *The Case for Investing in Public Health: A Public Health Summary Report for EPHO 8*. World Health Organization. Haettu osoitteesta:

<https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/170471/Case-Investing-Public-Health.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Yhdistyneet kansakunnat. (2017). *Kestävän kehityksen tavoitteet: Agenda 2030*. Suomen YK-liitto.

Kypsyysanalyysimalli monitoimijaisen hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen yhteistyöhön edistämiseen

Käynnistyvä

Rakentuva

Vakiintuva

Syventyvä

Yhteistyöhön osallistuminen

Kuinka laajasti yhteistyötä tehdään?

Miten eri tahojen osallistuminen mahdollistetaan?

Yhteistyö on organisaation sisäistä.
Tarve laajemmalle yhteistyölle sidosryhmien ja asukkaiden kanssa on tunnistettu.

Yhteistyötä tehdään muutamien toimijoiden
(esim. kunta, hyvinvointi-alue, järjestöt) välillä.
Asukkaita ja sidosryhmiä osallistetaan satunnaisesti esim. kuulemisilla ja lausunnoilla.

Yhteistyötä tehdään verkostossa, joka kattaa useita eri toimijoita (esim. kunta, hyvinvointialue, järjestö, yritys, oppilaitos).
Asukkaat ja sidosryhmät ovat mukana esim. kyselyiden, työpajojen ja keskus-telutilaisuuksien kautta.

Yhteistyö on laajaa ja monialaista.
Eri tahot ja asukkaat osallistuvat tasavertaisesti kaikkiin prosessin vaiheisiin monikanavaisesti.

Vuorovaikutus yhteistyössä

Millaista toimijoiden välinen vuorovaikutus on?

Toimijoiden välinen vuorovaikutus on sattumanvaraista.
Tapaamme tai olemme yhteydessä tarvittaessa.

Tiedotamme toisiamme säännöllisesti.
Keskustelemme asioista ennalta sovituissa tapaamisissa.

Vuorovaikutus on suunnitelmallista ja tieto kahteen suuntaan kulkevaa.
Sovittujen tapaamisten lisäksi olemme yhteydessä, kun tarvitsemme neuvoa ja tukea toisiltamme.

Vuorovaikutus on jatkuvaa, dialogista ja tasavertaista.
Toimimme vastavuoroisesti, yhdessä oppien. Kommuni-koimme monitahoisesti- ja ta-

Yhteistyön tavoitteellisuus

Onko yhteistyölle yhdessä tunnistettu ja määritelty tavoitteita?

Onko roolit ja vastuut määritelty tavoitteiden saavuttamiseksi?

Yhteistyön tavoitteen määrittäminen on kesken.
Emme ole keskustelleet tavoitteiden saavuttamisesta, toimijoiden rooleista ja vastuista.

Yhteistyölle on määritelty tavoitteet.
Keskustelu tavoitteiden saavuttamisesta, rooleista ja vastuista on kesken.

Yhteistyölle on määritelty tavoitteet ja tavoitteisiin kiinnittyvät toimenpiteet.
Osa toimijoista osallistuu toimenpiteiden toteuttamiseen.

Yhteistyöllä on tavoitteet, ne on yhdessä tunnistettu ja määritelty.
Vastuut on jaettu ja toimijat työskentelevät sitoutuneesti yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yhteistyö-rakenteet

Minkälaiset yhteistyön rakenteet ovat?

Miten resursseja jaetaan?

Yhteistyön rakenteita ei ole määritelty.
Resurssien jakamisesta ei ole keskusteltu.

Yhteistyörakenteet ovat epävirallisia ja perustuvat yksilöiden välisiin ammatillisiin suhteisiin.
Yhteistyömme kaipaava koordinaatioita.
Resurssit säilyvät organisaatioissa.

Yhteistyörakenteet on määritelty.
Meillä on toimiva verkosto / yhteistyöryhmä ja resurssi yhteistyön koordinointiin.
Jaamme resursseja yksittäisiin kehittämiskohteisiin, esimerkiksi projekteihin.

Yhteistyörakenteet joustavat tarpeen mukaan yhteistyötä tukevaksi.
Resursseja suunnataan systemaattiseen yhteistyöhön.