

**Monitoimijaisen yhteistyön kehittyneisyys yhteistoiminnallisen hallinnan
näkökulmasta**

– case Sallan perhekeskus

Elina Jokela

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede, Lapin yliopisto

Kevät 2025

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Monitoimijaisen yhteistyön kehittyneisyys yhteistoiminnallisen hallinnan näkökulmasta -case Sallan perhekeskus

Tekijä: Elina Jokela

Koulutusohjelma / oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -tutkielma/Maisteritutkielma_X_ Lisensiaatintutkimus__

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 43 + 2

Vuosi: 2025

Tiivistelmä:

Tutkimus käsittelee monitoimijaisen yhteistyön kehittyneisyyttä Sallan perhekeskusverkostossa yhteistoiminnallisen hallinnan näkökulmasta. Monitoimijainen yhteistyö on keskeinen osa uuden julkisen hallinnan ja yhteistoiminnallisen hallinnan viitekehystä. Yhteistyön kehittyneisyyden arviointi on tärkeää monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseksi julkishallinnossa.

Tässä tutkimuksessa monitoimijaisella yhteistyöllä tarkoitetaan julkisten palveluiden yhteistyötä yksityisen ja kolmannen sektorin sekä kansalaisten kanssa. Monitoimijaisella yhteistyöllä tavoitellaan jaettua asiantuntijuutta ja yhteistä ymmärrystä monimutkaisista haasteista ja niihin vastaamisesta. Monitoimijaisen yhteistyön kehittyneisyyttä voidaan arvioida esimerkiksi yhteistyö, koordinaatio ja kumppanuus -tasolle.

Tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena. Aineisto kerättiin Sallan perhekeskusverkoston työpajoissa syksyllä 2024. Aineiston analyysissä käytettiin Tuokio -kypsyysanalyysimallia, joka on laadittu osana Lapin hyvinvointialueen VASA2-hanketta. Kypsyysanalyysimallin avulla arvioitiin yhteistyön kehittyneisyyttä kuuden kriteerin perusteella: yhteistyöhön osallistuminen, vuorovaikutus, tavoitteellisuus, rakenteet, hyvinvointitieto ja johtaminen. Kriteerit voivat asettua neljälle eri kypsyystasolle, joita ovat käynnistyvä, rakentuva, vakiintuva, syventyvä.

Tutkimus osoittaa, että yhteistyön kehittyneisyys Sallan perhekeskusverkostossa on pääasiassa rakentuvalla tasolla. Yhteisen tavoitteen puute ja yhteistyön johtaminen ovat keskeisiä haasteita. Hyvä vuorovaikutus kuitenkin edistää luottamusta ja sitoutumista yhteistyöhön. Syvempään kumppanuuteen ja yhteisten tavoitteiden määrittelyyn tulisi pyrkiä säännöllisen ja intensiivisen vuorovaikutuksen avulla.

Avainsanat: monitoimijainen yhteistyö, yhteistoiminnallinen hallinta, kypsyysanalyysimalli, perhekeskus

X Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän/tekijöiden omia henkilötietoja.

Sisällys

1 JOHDANTO.....	3
2 MONITOIMIJAINEN YHTEISTYÖ.....	6
2.1 Monitoimijainen yhteistyö uuden julkisen hallinnan näkökulmasta	6
2.2 Monitoimijainen yhteistyö yhteistoiminnallisen hallinnan viitekehyksessä	8
2.2.1 Yhteistyön lähtöasetelmat ja prosessin eteneminen	9
2.2.2 Yhteistyörakenteet	12
2.2.3 Yhteistyön johtaminen.....	14
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	17
3.1 Tutkimusmenetelmät	17
3.2 Kypsyysanalyysimalli.....	18
3.3 Aineiston keruu ja analysointi	20
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	23
4.1 Yhteistyöhön osallistuminen	23
4.2 Vuorovaikutus yhteistyössä.....	25
4.3 Yhteistyön tavoitteellisuus	26
4.4 Yhteistyörakenteet	27
4.5 Hyvinvointitieto osana yhteistyötä	28
4.6 Yhteistyön johtaminen.....	30
4.7 Kehittämisehdotukset	32
5 POHDINTA.....	36
5.1 Tulosten tarkastelu.....	36
5.2 Johtopäätökset	39
5.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	40
LÄHTEET	42
LIITTEET	45

Taulukko 1. Yhteistyön nykytila, vahvuudet, haasteet ja kehittämisehdotukset Sallan perhekeskusverkostossa.

1 JOHDANTO

Julkinen hallinto kohtaa yhä monimutkaisempia ongelmia, joiden ratkaisemiseen se ei kykene yksin. Organisaatiot ovat entistä riippuvaisempia toisistaan yhteiskunnallisten ongelmien varhaiseksi tunnistamiseksi ja ratkaisemiseksi. Uuden julkisen hallinnan paradigma korostaa julkishallinnon ulkopuolisten verkostojen ja kumppanuuksien merkitystä, toimijoiden välistä keskinäistä riippuvuutta sekä uusia johtamisen tapoja, jotka tulevat esiin monitoimijaisen yhteistyön ja verkostojen myötä. Ongelmien ratkaisun edellytyksenä on tavoitteellinen ja pitkäjänteinen yhteistyö eri hallinnonalojen, yritysten ja kolmannen sektorin välillä mukaan lukien kansalaisten osallisuus ja asiantuntemus. Yhteistyöllä erilaisissa verkostoissa ja kumppanuuksissa tavoitellaan samalla julkisten palvelujen asiakaslähtöisyyden ja laadun sekä kustannustehokkuuden ja vaikuttavuuden parantumista. (Jäntti ym. 2023, 25; Leinonen 2023, 62.)

Suomessa monitoimijaista yhteistyötä on tuotu esiin useissa hallitusohjelmissa (Katainen 2001, Sipilä 2015, Marin 2019) hyvinvointipolitiikan edistäjänä ja toteuttajana. Kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi ja hyvinvointierojen tasaamiseksi hallitusohjelmissa on korostettu kuntien hallinnonalojen sekä järjestöjen ennaltaehkäisevää yhteistyötä. (Leinonen 2023, 62.) Monitoimijaista yhteistyötä tarvitaan kansalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. Monet hyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat terveystalouden ulkopuolella, joten monitoimijainen yhteistyö on erityisen tärkeää ongelmien ratkaisemiseksi. (Hofstad 2016, 568.) Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yhteistyöllä on myös laaja lakisääteinen pohja ja siihen kuuluvista vastuista ja toimenpiteistä säädetään useissa eri laeissa. Näitä ovat Kuntalaki (2015/410), Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021), Terveydenhuoltolaki (1326/2010) ja Sosiaalihuoltolaki (1301/2014).

Monitoimijaiselle yhteistyölle hyvinvoinnin edistämisessä on selkeät perusteet ja odotukset. Monitoimijaisessa yhteistyössä on kuitenkin tunnistettu haasteita. Haasteeksi ovat useiden tutkimusten mukaan (mm. Ansell & Gash 2007; Corbin ym. 2018; Holt ym. 2018; Hujala ym. 2019; Leinonen ym. 2021; Leinonen 2023; Majoinen & Antila 2017; Widmark 2011,) nousseet hallinnonalojen siiloutunut toimintakulttuuri ja sitoutumattomuus, joka johtuu usein roolien ja vastuiden epäselvyydestä. Myös luottamuksen, asiantuntijuuden ja johtajuuden sekä yhteisen käsityksen ja tavoitteiden puute vaikeuttavat yhteistyötä. Hyvä vuorovaikutus sen sijaan on oleellista yhteistyön onnistumisen kannalta, sillä sen avulla rakennetaan

luottamusta ja sitoutumista yhteiseen tekemiseen. (mm. Isoherranen ym. 2008; Corbin ym. 2018; Hujala ym. 2019; Leinonen ym. 2021; Widmark 2011.)

Yhteistyö käsitteenä voidaan ymmärtää laajasti. Tässä tutkimuksessa yhteistyöllä tarkoitetaan julkisten palveluiden yhteistyötä yksityisen ja kolmannen sektorin sekä kansalaisten kanssa. Monitoimijaisella yhteistyöllä tavoitellaan jaettua asiantuntijuutta ja yhteistä ymmärrystä monimutkaisista haasteista ja niihin vastaamisesta (Mönkkönen ym. 2019, 15; Leinonen ym. 2021.) Monitoimijaisen yhteistyön kehittyneisyyttä voidaan arvioida esimerkiksi Keast & Mandellin (2014, 14) mukaan eritasoisten yhteistyömuotojen kautta tai Kotilaisen ym. (2021) mukaan yhteistoiminnallisen hallinnan osallistumisen aste-erojen kautta.

Monitoimijaisen yhteistyön kehittyneisyydestä löytyy vain vähän tutkimusta, johon tämä pro gradu -tutkielma osaltaan pyrkii vastaamaan. Tutkielma kytkeytyy monitoimijaiseen yhteistyöhön liittyvään tieteelliseen keskusteluun osana yhteistoiminnallisen hallinnan tutkimusta. Yhteistoiminnallinen hallinta on tuore yhteiskuntatieteellinen tutkimussuuntaus, jossa monitoimijaisen yhteistyöverkoston toimintaa tarkastellaan vaiheittain sekä havaitaan siihen vaikuttavia muuttujia ja kriittisiä vaiheita. Tutkimuskirjallisuuden mukaan yhteistoimintaan vaikuttavat lähtöasetelmat, institutionaalinen suunnittelu, fasilitoiva johtajuus sekä itse yhteistoimintaprosessi. Yhteistoiminnalliset lähestymistavat ovat kehittyneet ratkaisuna hallita kompleksisia, organisaatioiden rajat ylittäviä ongelmia, jossa vertikaalisesta vallankäytöstä siirrytään horisontaaliseen, verkostomaiseen ja monenväliseen hallintaan. (Kotilainen ym. 2021, 11; Ansell & Gash 2007, 550.)

Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata monitoimijaisen yhteistyön kehittyneisyyttä Sallan perhekeskusverkostossa yhteistoiminnallisen hallinnan näkökulmasta. Perhekeskuksella tarkoitetaan palveluverkostoa, joka vastaa lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin ja avun tarpeisiin. Palveluverkosto koostuu kunnan, hyvinvointialueen sekä kolmannen sektorin toimijoista. Perhekeskustoiminnan tavoitteena on perheiden voimavarojen vahvistaminen, varhainen välittäminen sekä osallisuuden ja kohtaamisen mahdollisuuksien luominen eli perheiden hyvinvoinnin edistäminen monitoimijaisen yhteistyön avulla. (Hastrup ym. 2021.)

Tutkimuksessa etsitään vastauksia pääkysymykseen ja sen alakysymyksiin:

Millaisena monitoimijaisen yhteistyön kehittyneisyys näyttäytyy Sallan perhekeskusverkostossa yhteistoiminnallisen hallinnan näkökulmasta?

- Kuinka kehittyntä monitoimijainen yhteistyö on toimijoiden arvioimana?
- Mitkä ovat toimijoiden esille tuomat yhteistyön kehittämiskohteet?

Tutkimuksessa kerätyn aineiston analyysissä hyödynnetään kypsyysanalyysimallia, joka on laadittu osana Lapin hyvinvointialueen Vahva sote Lapin hyvinvointialueelle eli VASA2 -hanketta. Lapin yliopisto on omalla osahankkeellaan mukana VASA2-hankkeessa. Osahankkeen tavoitteena on muun muassa laatia kypsyysanalyysimalli, jonka avulla voidaan arvioida hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyön monitoimijaisen yhteistyön kehittyneisyyden nykytilaa, tunnistaa yhteistyön kehittämiskohteita sekä luoda toimenpiteitä yhteistyön kehittyneisyyden vahvistamiseksi. (Hankesuunnitelma.)

Tämän Pro gradu -tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa Sallan perhekeskusverkoston yhteistyön kehittyneisyydestä sekä yhteistyön kehittämiskohteista toimijoiden näkökulmasta. Tutkielmassa tuotetun tiedon avulla voidaan paremmin ymmärtää yhteistyön tekemistä sekä luoda toimenpiteitä yhteistyön kehittyneisyyden vahvistamiseksi. Tutkielma etenee siten, että luvussa kaksi tarkastellaan monitoimijaista yhteistyötä uuden julkisen hallinnan näkökulmasta ja yhteistoiminnallisen hallinnan viitekehyksessä. Luvussa kolme paneudutaan tutkimuksen toteuttamiseen ja kerrotaan tarkemmin aineiston analyysissä käytettävästä kypsyysanalyysimallista. Luvussa neljä pureudutaan tutkimuksen tuloksiin ja tuodaan esiin joi-tain esimerkkejä työpajoissa käydyistä keskusteluista. Viimeisessä luvussa tarkastellaan tuloksia peilaten niitä yhteistoiminnallisen hallinnan viitekehykseen sekä luodaan katsaus tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen.

2 MONITOIMIJAINEN YHTEISTYÖ

2.1 Monitoimijainen yhteistyö uuden julkisen hallinnan näkökulmasta

Monitoimijainen yhteistyö voidaan määritellä monella tavalla ja erilaisille yhteistyön tasoille. Monitoimijaista yhteistyötä on kuvattu sekä lainsäädännössä että ammattikäytännöissä myös moniammatillisuuden, monitieteisyyden tai monialaisuuden käsitteillä. Monitoimijaisuuden lähtökohtana on hyödyntää asiakkaiden läheisverkostoja tai kansalaistoimijoita, mutta myös monialaisesti muita ammattilaisia. Monitoimijaisuudella tavoitellaan jaetua asiantuntijuutta ja tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Eri ammattiryhmien ja toimijoiden tieto ja osaaminen kootaan laaja-alaiseksi ja kokonaisvaltaiseksi tiedoksi sekä muodostetaan yhteinen tavoite. Suomessa moniammatillisuutta tarkastellaan usein yhteistoiminnan, dialogisuuden, moniäänisyyden, yhteisen tiedonmuodostuksen ja diversiteetin käsittein, jotka kuvastavat yhteistä tiedon rakentamista, sekä moninaisuuden ja vastavuoroisen kohtaamisen tärkeyttä. (Mönkkönen ym. 2019, 15; Isoherranen 2012, 10; Mönkkönen & Kekoni 2020, 216 - 217.)

Monitoimijaisen yhteistyön kehittyneisyyttä voidaan arvioida esimerkiksi Keast & Mandellin (2014, 14) mukaan eritasoisten yhteistyömuotojen kautta tai Kotilaisen ym. (2021) mukaan yhteistoiminnallisen hallinnan osallistumisen aste-erojen kautta. Myös Castañerin ja Oliveiran (2020) artikkelin mukaan yhteistyössä on eri vaiheita, joista ensimmäisessä määritellään yhteisesti yhteinen tavoite. Toinen vaihe kiteytyy tavoitteiden toimeenpanon suunnitteluun ja kolmannessa eli kumppanuusvaiheessa keskitytään tavoitteiden saavuttamiseen.

Keast & Mandellin (2014) sekä Kotilaisen ym. (2021) mukaan heikointa yhteistyön muotoa edustaa *cooperation* eli yhteistyö, jossa solmitaan yhteistyösuhteita, jaetaan hieman tietoa, saadaan palautetta ja tehdään kompromisseja. Tässä yhteistyön muodossa joitakin yksittäisiä tavoitteita voidaan saavuttaa, mutta organisaatiot pysyvät itsenäisinä, eivät sitoudu toisiinsa, toiminta on lyhytjänteistä ja suuria yhteisiä tavoitteita ei ole. (Keast & Mandell 2014, 11; Kotilainen ym. 2021, 19.)

Coordination eli koordinointi on sitoutuneempaa yhteistyötä, jossa tiedon jakamisen lisäksi suunnitellaan ja tehdään päätöksiä yhdessä, esimerkiksi erilaisten projektien myötä. Siinä itsenäiset organisaatiot työskentelevät yhdessä saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Koordinointi edellyttää suurempaa sitoutumista ja enemmän resursseja, sekä jonkinasteista itsenäisyyden menetystä ja riskejä. (Keast & Mandell 2014, 12.)

Collaboration on yhteistyön syvin muoto, kumppanuus. Siinä sitoudutaan yhteiseen prosessiin, tavoite määritellään yhdessä ja toimitaan pitkäjänteisesti yhteisen tavoitteen eteen. Kumppanuus tarkoittaa myös muutosta ajattelu- ja toimintatavoissa sekä organisaatioiden välisissä suhteissa. Tarkoituksena ei ole kehittää strategioita ongelmien ratkaisemiseksi vaan löytää synergiaa, joka johtaa innovatiivisiin ratkaisuihin. Painopiste on prosesseissa. (Keast & Mandell 2014, 12 – 13; Kotilainen ym. 2021, 19.)

Monitoimijaisuus ja kumppanuudet erilaisissa verkostoissa korostuvat vahvasti uuden julkisen hallinnan paradigmassa. Julkista hallintoa jäsenetään yleisesti julkishallinnon paradigmojen kautta, joita ovat perinteinen julkishallinto (Public Administration PA), uusi julkinen johtaminen (New Public Management NPM) ja uusi julkinen hallinta (New Public Governance NPG). Paradigmat auttavat jäsentämään monimutkaista hallinnon kokonaisuutta ja sen tutkimusta; ne kertovat mitkä hallintasuhteet kulloinkin korostuvat johtamisessa ja hallinnossa. Perinteisestä, byrokraattisesta julkishallinnosta siirryttiin 1980- ja 1990-luvuilla uuteen julkisjohtamiseen, jossa korostui yksityisen sektorin johtamisopit sekä markkinaehtoisuus. 2000-luvulle tultaessa alettiin puhua uudesta julkisesta hallinnasta eli yhteistyön ja verkostojen merkityksestä julkisen sektorin muuttuvassa toimintaympäristössä. Uusi julkinen hallinta täydentää perinteistä julkishallintoa ja uutta julkisjohtamista, mutta ei kokonaan korvaa niitä. Paradigmat vaikuttavat rinnakkain huomioiden aiemmat kehitysvaiheet. Julkishallinnossa vaikuttavat siis edelleen sekä byrokratia, markkinat että verkostot ja kumppanuudet. (Hakari 2013, 5; Jäntti ym. 2023, 22 - 25.)

Uusi julkinen hallinta perustuu näkemykseen, jonka mukaan julkinen hallinto ei kykene enää yksin ohjaamaan yhteiskuntaa, vaan yhteisten asioiden hoitaminen riippuu yhteistyöstä yksityisen ja kolmannen sektorin sekä kansalaisten kanssa. Uusi julkinen hallinta korostaa yhteisöllisyyden, osallisuuden ja demokratian merkitystä. Poliitiikkaa ja hallintoa ei eroteta toisistaan kuten uudessa julkisjohtamisessa, vaan keskitytään yhdessä etsimään ratkaisuja yhteisön ongelmiin ja tehokkaaseen palvelutuotantoon. Kansalaisen asema on erityisen tärkeä, sillä hänet nähdään aktiivisena yhteisön jäsenenä, joka osallistuu ja vaikuttaa verkostoissa eikä pelkästään edustuksellisen demokratian kautta tai kuluttajana. (Hakari 2013, 34 – 36.)

Jäntin ym. (2023, 25) mukaan uudessa julkisessa hallinnassa korostuu monitoimijaisuus ja avoin systeemi, jossa organisaation sisäisten suhteiden sijaan painotetaan ulkoisten hallintasuhteiden merkitystä. Johtamisessa ja suhteiden hoitamisessa korostuu vuorovaikutus ja luottamuksen rakentaminen. Niiden avulla neuvotellaan sekä sovitetaan yhteen tavoitteita ja

toimenpiteitä. Hallinto on vuorovaikutusprosessia itsenäisten, mutta toisistaan riippuvaisten toimijoiden muodostamassa verkostossa.

Uuden julkisen hallinnan perusidea perustuu organisaatiososiologiaan ja verkostoteoriaan. Siinä korostetaan joustavaa hallintoa, jossa luottamus, kansalaisten osallistuminen ja parempi vuorovaikutus julkisen ja yksityisen sektorin välillä ovat ensisijaisia hallintatyökaluja. Uuden julkisen hallinnan ajatuksena on edistää laajaa julkista osallistumista sen sijaan, että kaikki normit, arvot ja mieltymykset delegoitaisiin valituille poliittisille johtajille, markkinaprosesseille ja hallinnollisille elimille. Tällä menetelmällä uusi julkinen hallinta pyrkii vastaamaan julkishallinnon monimutkaisiin ja monitasoisiin ongelmiin yhteiskunnissa. (Popeda & Hadasik 2024, 20 - 21.)

Monitoimijainen yhteistyö korostuu siis vahvasti uuden julkisen hallinnan näkökulmassa. Monimutkaiset ongelmat edellyttävät tavoitteellista ja pitkäjänteistä yhteistyötä eri hallinnonalojen välillä sekä laajoissa verkostoissa ja kumppanuuksissa yksityisen ja kolmannen sektorin sekä kansalaisten kesken (Leinonen 2023, 62). Myös lainsäädäntö velvoittaa yhteistyöhön. Kunnan eri toimialojen on tehtävä yhteistyötä hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Lisäksi kunnan on hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi tehtävä yhteistyötä paitsi hyvinvointialueen, myös kunnassa muiden tätä työtä tekevien julkisten toimijoiden, yksityisten yritysten ja yleishyödyllisten yhteisöjen kanssa, sekä edistettävä tätä työtä tekevien järjestöjen toimintaedellytyksiä ja vaikutusmahdollisuuksia. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 2021/612 § 6.)

2.2 Monitoimijainen yhteistyö yhteistoiminnallisen hallinnan viitekehyksessä

Monitoimijaista yhteistyötä voidaan tarkastella yhteistoiminnallisen hallinnan viitekehyksessä. Yhteistoiminnallinen hallinta (*collaborative governance*) on lähestymistapa, joka perustuu julkisen ja yksityisen sektorin sekä kansalaisjärjestöjen väliseen dialogiin ja horisontaalisiin suhteisiin. Sen päätöksentekoa ohjaavat monenväliset neuvottelut ja toimeenpanoa tukee yhteinen ongelmanratkaisu. Yhteistoiminnalliset prosessit voivat käynnistyä myös muiden kuin julkisen sektorin aloitteista. (Kotilainen ym. 2021, 12.)

Yhteistoiminnallinen hallinta on syklinen, erilaisia intressejä yhteensovittava prosessi. Valmisteleivassa vaiheessa arvioidaan onnistumisen mahdollisuuksia sekä määritellään prosessi ja pelisäännöt. Seuraavaksi rakennetaan yhteistä ymmärrystä ja tietopohjaa, etsitään yhteisiä

etuja sekä hyväksyttäviä ratkaisuja. Kolmannessa vaiheessa toteutetaan, seurataan ja opitaan. (Kotilainen ym. 2021, 26.)

Yhteistoiminnallisen hallinnan prosessiin vaikuttavia muuttujia ovat: lähtöasetelmat, institutionaalinen suunnittelu, fasilitoiva johtajuus, sekä itse syklinen yhteistyöprosessi. Jokainen näistä muuttujista voidaan jakaa vielä pienempiin muuttujiin. Prosessissa toimiessa voidaan käyttää erilaisia työkaluja, kuten lähtötilanteen kartoitusta, neutraalia sovittelijaa ja yhteisen tietopohjan rakentamista. Työkalujen avulla varmistetaan, että yhteistoiminnallisen hallinnan keskeiset periaatteet toteutuvat. Yhteistyön käynnistymiseen vaikuttavia ajureita ovat aloitteellinen johtajuus, merkittävät kannustimet, keskinäinen riippuvuus ja epävarmuus. Yhteistyödynamiikkaan vaikuttavia, vuorovaikutteisia tekijöitä ovat periaatteellinen sitoutuminen, jaettu motivaatio ja yhteistoimintakyky. (Ansell & Gash 2007, 544 – 550; Emerson ym. 2011, 3 – 6; Tiikko 2023, 18; Kotilainen ym. 2021, 24, 29.)

2.2.1 Yhteistyön lähtöasetelmat ja prosessin eteneminen

Lähtötilanteen kartoituksessa tunnistetaan prosessin lopputuloksen kannalta kriittiset osapuolet sekä heidän osallistumishalukkuutensa, kartoitetaan keskeiset asiakysymykset ja erimielisyydet ja arvioidaan näiden pohjalta prosessin onnistumisen mahdollisuuksia. Prosessin lähtötilanteessa tarkastellaan myös toimijoiden välisiä resurssieroja, yhteistyöhön kannustavia tekijöitä sekä mahdollista aiempaa yhteistyön historiaa. Vahvan organisaation tai aseman puuttuminen tai vähäisemmät resurssit ja kyvyt osallistua voivat vaikuttaa toimijan yhteistyökykyyn ja johtaa vahvempien toimijoiden manipulointiin verkostossa. Tämä aiheuttaa myös epäluottamusta ja heikkoa sitoutumista yhteistyötä kohtaan. Näissä tilanteissa heikompien osapuolten osallistumiseen tulee erityisesti kiinnittää huomiota ja taata kaikille tasavertaiset osallistumismahdollisuudet esimerkiksi puolueettoman johtajuuden avulla. (Kotilainen ym. 2021, 24 – 25; Ansell & Gash 2007, 551.)

Yhteistyöhön osallistuminen on yleensä vapaaehtoista, joten siihen kannustavat tekijät liittyvät suurelta osin yhteistyöstä odotettaviin tuloksiin erityisesti suhteessa siihen laitettuun aikaan ja energiaan. Jos toimijat näkevät suoran yhteyden osallistumisen ja sitä kautta saavutettavien, vaikuttavien tulosten välillä tai varsinkin jos tulokset ovat riippuvaisia muiden toimijoiden yhteistyöstä, osallistuminen on vahvaa. Mutta jos osallistuminen nähdään näennäisenä, ilman vaikuttavuutta lopputulokseen, tai huomataan, että samat tulokset saavutetaan

yksin, osallistuminen on vähäistä. Vahva keskinäisriippuvuus siis edesauttaa yhteistyöhön osallistumista. (Ansell & Gash 2007, 552 - 553.)

Aiempi yhteistyön historia toimijoiden välillä voi joko edistää tai estää yhteistyötä. Onnistuneella yhteistyöllä on jo valmiiksi saavutettu korkea luottamus toisia toimijoita kohtaan, kun taas epäonnistunut yhteistyö on luonut epäluulon ilmapiiriin eikä edesauta sitoutumista yhteistyöhön. Vahva keskinäisriippuvuus voi edesauttaa yhteistyön tekemistä, mutta parempia tuloksia saavutetaan positiivisilla toimilla luottamuksen rakentamiseksi ja sosiaalisen pääoman korjaamiseksi. (Ansell & Gash 2007, 553; Kotilainen ym. 2021, 29.)

Myös Leinosen ym. (2021) mukaan verkostolle on tyypillistä vahva keskinäisriippuvuus ja yhteistyöperustaisuus. Esimerkiksi lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen verkosto, kuten perhekeskus, on dynaaminen kokonaisuus, jonka muodostavat kuntayhteisön, hyvinvointialueen ja kolmannen ja yksityisen sektorin toimijat sekä mahdolliset muut sidosryhmät ja lisäksi lapset, nuoret ja perheet. (Leinonen ym. 2021.)

Yhteistyöprosessin etenemisen edellytys on systemaattinen toiminta eli toiminnan täytyy olla säännöllistä, jatkuvaa ja suunnitelmallista. Toimijoiden on tavattava riittävän usein ja sopivilla kokoonpanoilla. Erilaiset osallistamisen tavat ovat tärkeitä. Yhdessä suunnitellut toimintatavat ja periaatteet ohjaavat toimintaa, mutta toisaalta tilanteen niin vaatiessa tulee voida joustaa. Yhteistyö- ja osallisuuskäytännöissä tarvitaan innovatiivisuutta, matalan kynnyksen tapoja. Toimintakulttuuri edellyttää kehittämismyönteisyyttä ja aktiivisuutta. (Leinonen ym. 2021.)

Ansellin ja Gashin (2007, 558) mukaan yhteistoimintaprosessin eteneminen näyttää usein riippuvan siitä, että saavutetaan hyvä sykli vuorovaikutuksen, luottamuksen, sitoutumisen, yhteisen ymmärryksen ja tulosten välillä. Vuorovaikutus on yhteistyön ytimessä, erityisesti kasvokkain tapahtuva keskustelu. Kasvokkain tapahtuva keskustelu on tärkeä vuorovaikutuksen esteiden purkamisessa sekä kaikkien toimijoiden hyötyjä tunnistettaessa. Kasvokkai-sella keskustelulla rakennetaan luottamusta, keskinäistä kunnioitusta, yhteistä ymmärrystä sekä sitoutumista prosessiin. Yhteisymmärrykseen pyrkivässä päätöksenteossa henkilökohtaista vuorovaikutusta ja kasvokkaisia kohtaamisia tuetaan kaikkien osapuolten välillä (Kotilainen ym. 2021, 21).

Luottamuksen rakentuminen toimijoiden välille vie aikaa ja resursseja mutta se vahvistuu vuorovaikutuksen kautta prosessin edetessä. Useimmiten luottamusta ei alkuvaiheessa ole, jos toimijoita ei tunneta entuudestaan tai aikaisemmasta yhteistyöstä on huonoja kokemuksia. Nopeita tuloksia ei yhteistoimintaprosessissa kannata odottaa, vaan tämä sopii erityisesti tilanteisiin, jotka vaativat jatkuvaa yhteistyötä. (Ansell & Gash 2007, 558.)

Myös muiden tutkijoiden mielestä vuorovaikutus on oleellista yhteistyön onnistumisen kannalta. Osallistujilta vaaditaan kykyä taitavaan keskusteluun ja verkostolta dialogin mahdollistavat rakenteet. Erityisesti kasvokkain tapahtuva kommunikointi ja avoin keskusteluympäristö, jossa toiset toimijat kohdataan tasa-arvoisesti ja avoimesti, parantavat yhteistyön mahdollisuuksia. Viestinnän tulee olla jatkuvaa ja monimuotoista sekä mukautua osallistujien tarpeisiin. Alkuvaiheessa yhteistyössä tutustutaan toisiin toimijoihin ja tämän myötä on jatkossa helpompaa ottaa heihin yhteyttä. Yhteinen ymmärrys rakentuu yhdessä tehdessä, kun opitaan tuntemaan toisten toimijoiden osaaminen ja asiantuntemus. (Isoherranen ym. 2008, 34; Corbin ym. 2018, 19-20; Hujala ym. 2019, 592, 595; Leinonen ym. 2021; Widmark 2011, 7.)

Yhteistyöhön sitoutuminen ja luottamus ovat yhteistoiminnallisen prosessin onnistumisen kannalta kriittisiä muuttujia. Sitoutuminen liittyy läheisesti motivaatioon ja myönteiseen asenteeseen yhteistyötä kohtaan. Prosessiin sitoutumisella tarkoitetaan joskus myös prosessin omistajuutta. Tämä tarkoittaa yhteistä vastuuta eli toimijat eivät ole enää vain neuvonantajia päätöksentekoprosessissa, vaan kaikki ottavat yhteisen vastuun prosessin onnistumisesta ja lopputulosten saavuttamisesta. (Ansell & Gash 2007, 559 - 560.) Luottamus on todettu niin tärkeäksi yhteistyön onnistumiseen liittyväksi tekijäksi, että sen poissaoloa on lähes mahdotonta kompensoida (Stolp ym. 2017, 43). Luottamus tarkoittaa luottamusta ja kunnioitusta toisten osapuolten osaamiseen, asiantuntijuuteen ja mielipiteisiin. Se on myös uskoa sekä omaan että kumppaneiden tahtoon ja kykyyn löytää yhteistyöstä hyötyä ja saavuttaa kaikkia toimijoita hyödyttäviä tuloksia. (Lehto ym. 2019, 262, 267; Widmark 2011, 7.) Luottamusta täytyy rakentaa koko prosessin ajan ja se voi viedä aikaa. Kuulluksi tuleminen ja aidon vaikuttamisen kokemus edistävät luottamuksen rakentumista. (Corbin ym. 2018, 4; Leinonen ym. 2021.)

Yhteistoiminnallisen prosessin aikana täytyy kehittyä yhteinen ymmärrys prosessin tavoitteista ja tarkoituksesta. Tavoitteet voivat olla erityyppisiä. Ensimmäiseksi voidaan huomata sopimukseen tai ratkaisuun pyrkivät prosessit, jotka tavoittelevat ratkaisuja kärjistyneisiin

konflikteihin. Toisaalta voidaan havaita monimutkaisia, mutta konfliktittomia, monenvälistä yhteistyötä edellyttäviä yhteistoiminnan prosesseja, joissa kukaan toimijoista ei voi yksin toimeenpanna strategiaa. Yhteinen ymmärrys kehittyy yleensä prosessin aikana yhteisen oppimisen kautta. Yhteistyöprosessin onnistumiseen vaikuttaa myös se, että yhteistyön saavutukset ovat suhteellisen konkreettisia ja prosessin aikana on mahdollista saavuttaa ”pieniä voittoja”. Nämä tulokset palautuvat prosessiin kannustaen edelleen luottamuksen rakentamiseen ja sitoutumiseen. Pienet voitot ovat erityisen tärkeitä, jos vastakkainasettelu on voimakasta ja pitkäaikainen sitoutuminen luottamuksen rakentamiseen on tarpeen. (Kotilainen ym. 2021, 26; Ansell & Gash 2007, 560 - 561.)

Myös muissa tutkimuksissa (esim. (Holt ym. 2018; Hujala ym. 2019) on havaittu, että yhteisen tavoitteen puute haastaa yhteistyötä. Verkostossa toimimisen tavoitteet ja odotukset ovat usein ristiriitaisia ja siksi yhteisen hyödyn korostaminen ja konfliktien tunnistaminen on tärkeää (Lehto ym. 2019, 262, 267). Toimijoiden tulee olla aktiivisia ja heillä voi olla erilaiset toimintatavat, kunhan päämäärä on yhteinen (Leinonen ym. 2021). Corbin ym (2018) mukaan yhteisen tavoitteen on tärkeää olla linjassa oman toiminnan tavoitteen kanssa. Erilaisten ja taitavien toimijoiden osallistuminen verkoston toimintaan ennustaa hyvää yhteistyötä, jos tavoite ja visio on yhteinen. Synergia on yhteistyön tavoiteltu lopputulos. Se tarkoittaa, että lopputulos yhdessä työskennellen on enemmän, kuin jos kukin osapuoli olisi työskennellyt yksin. (Corbin ym. 2018, 4, 19 - 23.)

2.2.2 Yhteistyörakenteet

Institutionaalisella suunnittelulla viitataan yhteistyön perussääntöihin ja toimintamalleihin sekä läpinäkyviin rakenteisiin, joissa mietitään, kenen tulisi osallistua yhteistyöhön. Prosessin tulisi olla avoin ja tasapuolinen, koska toimijat, jotka kokevat saaneensa oikeutetun mahdollisuuden osallistua, ovat sitoutuneempia itse prosessiin. Oikeiden henkilöiden löytäminen oikeisiin rooleihin parantaa yhteistyön sujuvuutta, kun taas kriittisten sidosryhmien poissulkeminen voi johtaa prosessin epäonnistumiseen. Yhteistyörakenteiden tulisi toteuttaa neljää peruspilaria, joita ovat lainmukaisuus, laaja ja edustava toimijajoukko, läpinäkyvyys ja demokraattisuus sekä vastuun ja johtajuuden jakaminen. (Kotilainen ym. 2021, 24, 28; Ansell & Gash 2007, 556 – 557.)

Selkeät ja johdonmukaisesti sovitut pelisäännöt vakuuttavat sidosryhmille, että prosessi on reilu, tasapuolinen ja avoin. Läpinäkyvyys tarkoittaa sitä, että yhteistyö ja yhdessä

saavutettavat tavoitteet ja päätökset ovat todellisia. Yhteistyön tavoitteena on saavuttaa selkeä konsensus eli yhteisymmärrys käsiteltävästä asiasta. Konsensuksessa kaikki osapuolet eivät välttämättä ole yhtä mieltä kaikista yksityiskohdista, mutta yhteisymmärryksessä saavutettu lopputulos on kuitenkin kaikkien hyväksyttävissä ja kaikki sitoutuvat siihen. (Ansell & Gash 2007, 556 - 557.)

Verkostoissa yhteistyön rakenne ja roolit tulisivat olla selviä. Useat tutkimukset (esim. Leinonen 2023; Larsen 2014) ovat kertoneet, että epäselvät roolit ja epämääräiset rakenteet eivät tue prosessin tuottavuutta. Toisaalta Corbinin ym. (2018) mukaan eräässä tutkimuksessa tuli esiin, että tarpeeksi löyhät rakenteet lisäävät osallistuvuutta projektiin. Myös Leinosen ym. (2021) mukaan verkoston jäsenten tulisi voida osallistua toimintaan joustavasti eli tulla mukaan tai poistua vaivattomasti. Liian tarkka osallistujien määrittely rajaa osallistujia liikaa. Kohtaamisen helppous on tärkeää ja siihen vaikuttavat myös fyysiset tilat. (Leinonen ym. 2021.)

Usein yhteistyötä estää esim. vertikaalinen hallinto eli johtajat ovat vastuussa vain omasta sektoristaan, joten poikkihallinnollisiin toimiin ei panosteta eikä yhteistyöhön liittyviä toimenpiteitä nähdä omaan toimialaan kuuluvana (Larsen 2014, 654). Myös vastuuta tehdyistä päätöksistä voi olla vaikea määrittellä, kun mukana on eri rooleissa olevia toimijoita (Kotilainen ym. 2021, 24). Verkostossa roolien tulee olla selkeät ja ne voivat olla erilaiset kuin omassa työssä. Roolien muutoksella tarkoitetaan sitä, että toimijat sallivat toisen ammattiryhmän jäsenen ottaa heidän perinteisiä roolitehtäviään. Tarkoituksena on ymmärtää eri alojen toisistaan poikkeavat roolit ja toisaalta mieltää se lisäarvo, mitä kukin ala tuo yhteiseen työskentelyyn. Myös rajojen ylittämisen taidot ovat tärkeitä yhteistyön onnistumiselle (Isoherranen 2005, 16; Mönkkönen & Kekoni 2020, 222; Holt ym. 2018, 8 - 9.)

Roolien ja rakenteiden lisäksi myös taloudellisten ja henkilökohtaisten resurssien tulisi olla tasapainossa, jotta riittävä luottamus kumppanuuteen rakentuu. Yhteistyöverkoston kyky mukautua sekä taloudelliseen, poliittiseen, sosiaaliseen että kulttuuriseen toimintaympäristöön tuottavat parhaita tuloksia yhteistyössä. (Corbin ym. 2018, 4, 20.)

Emerson ym. (2011, 16) ovat myös tutkineet yhteistoiminnallista hallintaa ja heidän mallisanaan yhteistyödynamiikkaan vaikuttavia, vuorovaikutteisia tekijöitä ovat periaatteellinen sitoutuminen, jaettu motivaatio sekä yhteistoimintakyky. Yhteistoimintakyky sisältää heidän mukaansa rakenteiden, johtajuuden ja resurssien lisäksi omana osanaan myös tiedon. Se

mielletään tietyllä tavalla yhteistyön valuataksi. Yhteistyön onnistumisessa tarvitaan tietoa. Yhteisen tietopohjan rakentamisen avulla toimijat voivat yhdessä tunnistaa niitä kysymyksiä ja tietotarpeita, joihin vastaukset löytämällä saavutetaan yhteinen ymmärrys (Kotilainen ym. 2021, 25).

Siilomaisissa organisaatioissa jokainen vartioi omaa tietoaan, mutta yhteistyön kehittyessä tietoa jaetaan ja sitä myös luodaan yhdessä. Jokaisella hallussa olevaa tietoa kootaan, täydennetään, erotellaan ja luodaan yhdessä uudeksi tiedoksi, joka jaetaan eteenpäin. Tieto, joka on käsitelty ja yhdistetty toimijoiden arvoihin, ymmärrykseen ja kyvykkyyteen, on enemmän kuin pelkkää informaatiota ja se ohjaa toimintaa. Yhteisen tietopohjan rakentaminen kuuluu hyvään yhteistoiminnallisen hallinnan prosessiin kasvattamalla luottamusta, parantamalla vuorovaikutusta ja lisäämällä ymmärrystä, mikä johtaa edelleen parempiin suhteisiin ja ratkaisuihin. (Emerson ym. 2011, 16; Kotilainen ym. 2021, 25.)

Verkoston tietotoimintaa taustoittavat kansalliset linjaukset, lainsäädäntö sekä kuntatason päätökset (Leinonen ym. 2021). Esimerkiksi sosiaalihuoltolaissa (1301/2014 § 41) on säädetty viranomaisen velvollisuudesta huolehtia siitä, että päätöstä tehdessä on oltava käytävissä riittävästi asiantuntemusta ja osaamista. Viranomaisten on siis tehtävä yhteistyötä siten, että asiakkaan kokonaisuus otetaan huomioon. Yhteistyötä ei ole kuitenkaan välttämättä aina helppo toteuttaa. Haasteet liittyvät esimerkiksi tietojen luovuttamiseen toisille viranomaisille ilman asiakkaan suostumusta tai tietojen kirjaamiseen monialaisissa tapaamisissa. Kokonaisvaltaista ja asiakaslähtöistä tietoa kootessa täytyy ensinnäkin tunnistaa kaikkien asiantuntijoiden erityisosaaminen ja asiantuntijuus sekä käsitteiden yhtenäisyys. Asiantuntijatietaa rakennetaan yhdessä muiden alojen ammattilaisten ja myös asiakkaan kanssa. (Isoherranen ym. 2008, 34; Mönkkönen & Kekoni 2020, 217 - 222)

2.2.3 Yhteistyön johtaminen

Yhteistyön mahdollistamisessa johtajuudella on tärkeä merkitys. Johtajuus osoittaa suunnan ja organisoii yhteistyötä, rakentaa toimintaa ja kokoaa resursseja. Johtajalla tulee olla kykyä luoda avoimuutta, luottamusta, vapautta ja kunnioitusta. Myös johtajan läsnäolo ja selkeä vastuunjako eri tehtävistä, tarpeelliset resurssit, tietämys toisten osapuolten toiminnasta sekä palautteen anto johtavat onnistuneeseen yhteistyöhön. (Leinonen ym. 2021; Corbin ym. 2018, 19-20; Widmark 2011, 7.)

Johtajuutta pidetään yleisesti kriittisenä tekijänä yhteistyöprosesseissa. Fasilitoiva johtajuus on ratkaisevan tärkeää toimijoiden yhteen saattamisessa sekä yhteistyöprosessin eteenpäin viemisessä monien vaiheiden läpi kohti konsensuksessa saavutettavaa lopputulosta. Fasilitoivan johtajuuden avulla voidaan sopia yhteiset pelisäännöt, rakentaa luottamusta, edistää vuoropuhelua sekä tarkastella yhteisiä hyötyjä ja tavoitteita. Johtajuus on tärkeää myös heikompien osapuolten voimaannuttamisessa. (Ansell & Gash 2007, 554.)

Kotilainen ym. (2021, 25) puhuvat neutraalista sovittelijasta tai fasilitaattorista, joka usein ohjaa koko prosessia. Jos yhteistyön lähtöasetelmissä on heikkoutta (kuten resurssien epätasapaino, kannustimien vähäisyys tai epäonnistunut yhteistyön historia), johtajuus on entistä tärkeämpää. Ulkopuolinen fasilitaattori voi tulla kyseeseen varsinkin silloin, kun luottamus on vähäistä ja toimijoiden välillä on konflikti, mutta resurssit ovat tasapainossa ja kannustimet osallistua ovat olemassa. Ulkopuolisen fasilitaattorin tulee olla kaikkien hyväksymä, luotettava ja puolueeton; tosin hänellä voi silti olla vain vähän vaikutusvaltaa eri osapuoliin. Jos resurssit ovat epätasapainoiset, eivätkä kannustimet yhteistyöhön ole myöskään suuret, voi yhteistyö onnistua paremmin, jos on olemassa vahva orgaaninen johtaja, joka nousee toimijoiden sisältä ja nauttii kaikkien osapuolten kunnioitusta ja luottamusta. (Ansell & Gash 2007, 555.)

Johtajilta vaaditaan monia taitoja, kuten luovuutta ja joustavuutta. Johtajuus edellyttää myös ongelmanratkaisutaitoja, koordinoitaitoja, välitystaitoja, järjestelmän syvällistä tuntemusta sekä motivaatiota ryhtyä rakentamaan yhteistyötä. (Holt ym. 2018, 8 - 9.) Ihmisten johtamisen taidot, kyky inspiroida ja motivoida ovat Lehdon ym. (2019) mukaan tärkeimpiä verkostojohtajalta vaadittavia taitoja. Tärkein tapa motivoida ihmisiä on tehdä heidän panoksensa näkyväksi ja osoittaa sille arvostusta. (Lehto ym. 2019, 262, 267.)

Hujalan ym. (2019, 597) mukaan yhteistyö vaatii johdolta yhteistyön mahdollistamista kahdessa suhteessa. Johdon tehtävänä on ensinnäkin varmistaa, että yhteistyölle on olemassa hyväksytyt rakenteet ja toiseksi johdon on sitouduttava yhteistyöhön ja annettava sille henkilökohtainen tuki sekä kiinnostuksen että resurssien muodossa. Nämä tuen muodot ovat äärimmäisen tärkeitä osallistujan luottamuksen ja motivoinnin luomisessa yhteistyötä kohtaan. Johtajuudessa tärkeää on myös henkilökohtainen osallistuminen ja läsnäolo. Johtajien on myös itse tehtävä yhteistyötä toisten johtajien kanssa yli organisaatio- ja yksikkörajojen.

Yhteistyöverkoston johtaminen ei tule olla liian strukturoitua vaan sen tulisi perustua ilmiölähtöisyyteen eli siihen, millaisena esimerkiksi hyvinvointi ilmenee ja millaisia muutoksia siinä tapahtuu. Tällöin verkosto toimii sopeutuvasti ja itseohjautuvasti ja ratkaisuja voidaan tehdä nopeasti siellä missä niitä tarvitaan, kokeilemalla ja testaamalla. Toiminta perustuu käytännön asiantuntijuuteen ja osaamiseen, joka muuntuu ja kehittyy perustuen toimijoiden yhteiseen kokemukseen ja oppimiseen. (Leinonen ym. 2021.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa yhteistyön kehittyneisyyden nykytila sekä yhteistyön kehittämiskohteet Sallan perhekeskusverkoston toimijoiden näkökulmasta. Samalla vahvistetaan yhteistä ymmärrystä yhteistyön merkityksestä ja vaikutuksista sekä tuetaan sitoutumista ja tahtotilaa yhteistyöhön. Toimijoiden arvioita peilataan kypsyyssanalyysimallin kriteereihin, jonka avulla nähdään, mille tasoille monitoimijainen yhteistyö rakentuu.

Tutkimus toteutetaan laadullisen tutkimuksen lähtökohdista, tarkemmin toimintatutkimuksen keinoin. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tutkia todellisuutta muuttamalla sitä ja muuttaa todellisuutta tutkimalla sitä. Pyrkimyksenä on saavuttaa tutkimuksella käytännön hyötyä muuttamalla käytäntöjä ja muodostaen samalla uutta tietoa käytännöistä. Tämä tapahtuu ottamalla tutkittavat aktiivisiksi osallisiksi tutkimuksessa. Toimintatutkimuksen tunnusomaisia piirteitä ovat käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. (Heikkinen & Kaukko 2023; Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007; Kuula 1999.)

Toimintatutkimuksen ristiriita on tutkijan rooli eli missä määrin tutkijan pitää tai hän saa aktiivisesti vaikuttaa prosessin kulkuun. Toimintatutkimus onkin usein määritelty arvosidonnaiseksi ja subjektiiviseksi lähestymistavaksi. Yleensä tutkija tulee mukaan toimintaan, tekee aloitteita ja osallistuu keskusteluun aktiivisena toimijana. Hän tarkastelee toimintaa ja tilannetta omasta subjektiivisesta näkökulmasta eikä oletakaan olevansa puolueeton tarkastelija. Toimintatutkimuksessa tutkijan suhde tutkimuskohteeseen tuleekin ottaa tarkastelun kohteeksi, kun pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. (Heikkinen & Kaukko 2023; Kuula 1999.)

Eri tulkintojen mukaan toimintatutkimusta pidetään joko tutkimusmenetelmänä tai laajemmin tutkimusstrategisena lähestymistapana, joka painottaa toiminnan samanaikaista muuttamista ja tutkimista. Tutkimuksessa muutos toteutuu yhdessä kaikkien toimintaan osallistuvien ihmisten kanssa. Toimintatutkimuksen lähtökohtana on usein käytännön ongelma esimerkiksi jossain toimintatavassa. Toimintaa kehitetään yhdessä ja tuloksena voi silti olla myös teoreettista tietoa tutkimuskohteesta. Teoria ja käytäntö kehittyvät toimintatutkimuksessa samanaikaisesti. (Heikkinen & Kaukko 2023.)

Tärkeä piirre toimintatutkimuksessa on pyrkimys reflektiiviseen ajatteluun ja toiminnan parantamiseen sen avulla. Tutkimusta kuvataan usein reflektiivisenä kehänä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. (Heikkinen & Kauko 2023.)

3.2 Kypsyysanalyysimalli

Kypsyysanalyysi on analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan kuvata jonkin asian, ilmiön tai toiminnon kehittyneisyyttä, tunnistaa keskeisimpiä kehittämiskohteita sekä määrittää toimenpiteitä näiden kohteiden kehittämiseksi. Kypsyysanalyysi edellyttää toimintaa tarkastelevien ja arvioivien kriteerien määrittämistä. (Syväjärvi & Leinonen 2020, 55.)

Kypsyysanalyysimalleja on organisaatioissa käytetty tukemaan esimerkiksi strategista johtamista, tiedolla johtamista, informaatioteknologian käyttöönottoa tai suorituskyvyn arviointia. Mallit auttavat tunnistamaan organisaation kehitettäviä kohteita ja vahvuuksia ja toimivat myös hyvinä työkaluina vertailtaessa eri organisaatioiden tai verkostojen toimintoja. (Jääskeläinen ym. 2020, 121.)

Lapin yliopisto on omalla osahankkeellaan: ”Kohti edistynyttä yhteistyötä hyvinvoinnin edistämiseksi ja johtamisessa – Monitoimijaisen yhteistyön kypsyysarviointi ja yhteistyön edistäminen hyvinvointialueella” mukana Lapin hyvinvointialueen VASA2-hankkeessa. Hankkeen tavoitteena on muun muassa laatia kypsyysanalyysimalli, jonka avulla voidaan arvioida hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistyön monitoimijaisen yhteistyön kehittyneisyyden nykytilaa, tunnistaa yhteistyön kehittämiskohteita sekä luoda toimenpiteitä yhteistyön kehittyneisyyden vahvistamiseksi. Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä hyödynnetään em. hankkeessa valmistunutta Tuokio -kypsyysanalyysimallia (Liite 2). Sen laatiminen on pohjautunut tutkimustietoon sekä suomalaisten hyvinvoinnin edistämisen asiantuntijoiden haastatteluihin. (Lapin yliopisto 2024.)

Edistyneen hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen monitoimijaisen yhteistyön kriteereiksi on tunnistettu kuusi eri kriteeriä, jotka ovat: yhteistyöhön osallistuminen, vuorovaikutus yhteistyössä, yhteistyön tavoitteellisuus, yhteistyörakenteet, hyvinvointitieto osana yhteistyötä sekä yhteistyön johtaminen. Kriteerit voivat asettua neljälle eri kypsyystasolle, joita ovat käynnistyvä, rakentuva, vakiintuva, syventyvä. (Lapin yliopisto 2024.)

Yhteistyöhön osallistumista tarkastellaan yhteistyön laajuuden sekä yhteistyöhön osallistumisen mahdollistamisen kautta. Käynnistyvällä tasolla yhteistyö on vain organisaation sisäistä, mutta kuitenkin tarve laajemmalle yhteistyölle sidosryhmien ja asukkaiden kanssa on jo tunnistettu. Rakentuvalla tasolla yhteistyötä tehdään muutamien toimijoiden kesken, kuten kunta, hyvinvointialue ja järjestöt. Muita sidosryhmiä tai asukkaita osallistetaan satunnaisesti esim. kuulemisilla ja lausunnoilla. Vakiintuvalla tasolla yhteistyötä tehdään verkostoissa, joka kattaa edellisten toimijoiden lisäksi esimerkiksi yrityksiä ja oppilaitoksia. Asukkaat ja sidosryhmät osallistuvat esim. kyselyiden, työpajojen ja keskustelutilaisuuksien kautta. Syventyvällä tasolla yhteistyö on laajaa ja monialaista, jossa eri toimijat ja sidosryhmät osallistuvat kaikkiin prosessin vaiheisiin tasavertaisesti ja monikanavaisesti. (Tuokio kypsyysanalyysimalli 2024.)

Vuorovaikutuskriteerin avulla tarkastellaan, millaista toimijoiden välinen vuorovaikutus on. Käynnistyvällä tasolla toimijoiden välinen vuorovaikutus on sattumanvaraista ja tarvittaessa tapahtuvaa. Rakentuvalla tasolla on jo säännöllistä tiedottamista ja ennalta sovittuja tapaamisia, joissa asioista keskustellaan. Vakiintuvalla tasolla vuorovaikutus on suunnitelmallista ja kahdensuuntaista. Sovittujen tapaamisten lisäksi yhteyttä otetaan, jos tarvitaan neuvoa tai tukea toisilta toimijoilta. Syventyvällä tasolla vuorovaikutus on jatkuvaa, dialogista ja tasa-vertaista ja kommunikointi monitahoista ja -tasoista. Toiminta on vastavuoroista ja siinä tapahtuu yhdessä oppimista. (Tuokio kypsyysanalyysimalli 2024.)

Yhteistyön tavoitteellisuutta arvioitaessa tarkastellaan, onko yhteistyölle yhdessä tunnistettu ja määritelty tavoitteita sekä onko roolit ja vastuut määritelty tavoitteiden saavuttamiseksi. Käynnistyvällä tasolla tavoitteen määrittäminen on kesken eikä tavoitteiden saavuttamisesta tai toimijoiden rooleista ja vastuista ole käyty keskustelua. Rakentuvalla tasolla yhteistyölle on jo määritelty tavoitteet mutta keskustelu tavoitteiden saavuttamisesta, rooleista ja vastuista on kesken. Vakiintuvalla tasolla yhteistyölle on määritelty tavoitteet sekä niihin kiinnittävät toimenpiteet ja osa toimijoista osallistuu toimenpiteiden toteuttamiseen. Syventyvällä tasolla yhteistyöllä on tavoitteet, jotka on yhdessä tunnistettu ja määritelty. Myös vastuut on jaettu ja toimijat työskentelevät sitoutuneesti yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Tuokio kypsyysanalyysimalli 2024.)

Seuraavalla kriteerillä tarkastellaan minkälaiset yhteistyön rakenteet ovat ja miten resursseja jaetaan. Käynnistyvällä tasolla yhteistyön rakenteita ei ole määritelty eikä resurssien jakamisesta ole keskusteltu. Rakentuvalla tasolla rakenteet ovat epävirallisia ja perustuvat

yksilöiden välisiin ammatillisiin suhteisiin eli yhteistyö kaipaa koordinoitua. Myös resurssit säilyvät organisaatiossa eikä niitä jaeta. Vakiintuvalla tasolla yhteistyörakenteet on määritelty ja on olemassa toimiva verkosto tai yhteistyöryhmä sekä resurssia yhteistyön koordinoitiin. Resursseja myös jaetaan yksittäisiin kehittämiskohteisiin kuten esimerkiksi projekteihin. Syventyvällä tasolla yhteistyörakenteet joustavat tarpeen mukaan yhteistyötä tukeväksi ja resursseja suunnataan systemaattiseen yhteistyöhön. (Tuokio kypsyysanalyysimalli 2024.)

Hyvinvointitieto osana yhteistyötä -kriteerissä tarkastellaan, miten tiedon kanssa toimitaan. Käynnistyvällä tasolla on keskusteltu tiedon keräämisen aloittamisesta, mutta tietopohja on puuttuva. Rakentuvalla tasolla tietoa kerätään julkisista tietolähteistä ja sitä jaetaan toisille, mutta tietopohja on suppea eikä tieto ohjaa toimintaa. Vakiintuvalla tasolla tietoa kerätään eri lähteistä ja sitä jalostetaan. Tietopohja on hyvä, mutta toiminnan ohjaaminen tiedolla on haasteellista. Syventyvällä tasolla tietoa kartoitetaan ja kerätään eri lähteistä, sitä jalostetaan ja hyödynnetään sekä tehdään johtopäätöksiä. Tietopohja on laaja ja tietoa hyödynnetään systemaattisesti toiminnan ohjaamisessa. (Tuokio kypsyysanalyysimalli 2024.)

Viimeisessä kriteerissä tarkastellaan, millä tavoin yhteistyötä johdetaan. Käynnistyvällä tasolla johtajuus on kokoavaa ja valmistelevaa sekä potentiaalisten yhteistyön osapuolien löytämistä ja suhteiden luomista. Rakentuvalla tasolla johtajuus on varmistavaa ja sitouttavaa. Tällä tasolla luodaan rooleja ja pelisääntöjä sekä tasapainotellaan osallistujien tarpeiden välillä. Vakiintuvalla tasolla johtajuus on motivoivaa ja ohjaavaa sekä toimintojen koordinoitua ja kannustamista siihen, että kaikki osapuolet hoitavat osuutensa. Syventyvällä tasolla johtajuus on mahdollistavaa ja fasilitoivaa, sekä muiden näkemysten arvostamista ja asiantuntemukseen nojaamista. (Tuokio kypsyysanalyysimalli 2024.)

3.3 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimuksen aineisto on kerätty Sallan perhekeskusverkoston työpajoissa syksyllä 2024. Sallan perhekeskusverkostoon kuuluu noin 20 toimijaa Sallan kunnan, Lapin hyvinvointialueen sekä kolmannen sektorin yksiköistä. Ensimmäinen työpaja pidettiin syyskuussa 2024. Työpajassa oli läsnä 13 henkilöä, jotka jaettiin kolmeen 4 - 5 henkilön ryhmään siten että kaikissa ryhmissä oli eri organisaatioiden edustajia. Työpajassa verkosto kävi keskustelua ja arvioi yhteistyön kehittyneisyyttä kypsyysanalyysimallin kriteerien eli kuuden kysymyksen pohjalta. Kysymykset olivat:

1. **Yhteistyöhön osallistuminen: kuinka laajasti yhteistyötä tehdään? Miten eri tahojen osallistuminen mahdollistetaan?** Apukysymykset: Onko yhteistyössä monia eri toimijoita? Onko yhteistyöhön osallistuminen säännöllistä? Miten monikanavaisuus on huomioitu yhteistyössä?
2. **Vuorovaikutus yhteistyössä: millaista toimijoiden välinen vuorovaikutus on?** Apukysymykset: Onko vuorovaikutus säännöllistä? Onko vuorovaikutus luontevaa?
3. **Yhteistyön tavoitteellisuus: onko yhteistyölle yhdessä tunnistettu ja määritelty tavoitteita? Onko roolit ja vastuut määritelty tavoitteiden saavuttamiseksi?** Apukysymykset: Onko määritelty tavoitteiden lisäksi toimenpiteitä? Onko tavoitteisiin sitouduttu?
4. **Yhteistyörakenteet: minkälaiset yhteistyön rakenteet ovat? Miten resursseja jaetaan?** Apukysymykset: Onko organisaatiossa määritelty mihin osallistutaan ja kuka osallistuu?
5. **Hyvinvointitieto osana yhteistyötä: miten tiedon kanssa toimitaan?** Apukysymykset: Mistä tietoa kerätään? Miten tietoa käytetään; jaetaanko ja jalostetaanko tietoa?
6. **Yhteistyön johtaminen: millä tavoin yhteistyötä johdetaan?** Apukysymykset: Onko yhteistyölle määritelty roolit ja säännöt? Kannustetaanko yhteistyöhön esimiehen taholta?

Ryhmien keskustelua ohjasi fasilitaattori eli tämän tutkimuksen tekijä sekä kaksi muuta fasilitaattoria, jotka eivät kuulu verkostoon. Ryhmien keskustelulle oli aikaa kaksi tuntia eli jokaiseen kysymykseen oli varattu 20 minuuttia per ryhmä. Fasilitaattorit varmistivat, että jokainen keskustelija sai vastata jokaiseen kysymykseen. Muutama keskustelija joutui lähtemään tilaisuudesta pois ennen päättymisaikaa, joten ihan kaikki eivät osallistuneet keskusteluihin kaikkien kysymysten osalta. Yhdessä ryhmässä kävi niin, että useampi ilmoitti joutuvansa lähtemään jo tunnin jälkeen, joten aikataulua nopeutettiin ja aikaa käytettiin noin 10 minuuttia per kysymys, jotta he ehtivät osallistua keskusteluihin kaikkien kysymysten osalta. Tämä tietysti voi vaikuttaa vastausten perusteellisuuteen. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin VASA2-hankkeen toimesta.

Ensimmäisen työpajan jälkeen litteroitu aineisto käytiin läpi kaikkien kolmen ryhmän osalta kysymys kysymykseltä ja kuhunkin kriteeriin liittyvät vastaukset, käsitteet ja sanonnat

poimittiin jokaiselta ryhmältä erilliseen tiedostoon. Sen jälkeen ryhmien vastauksista etsittiin samankaltaisuuksia, jotka kirjoitettiin suoraan tutkimuksen analyysiin. Samoin tuotiin esiin eroavaisuuksia ryhmien välillä. Samalla arvioitiin yhteistyön tasoa ja käsitteitä kypsyysanalyysimallin eri tasoille sen mukaan, kuinka kehittyntä monitoimijainen yhteistyö eri kriteereillä on.

Aineisto analysoitiin käyttäen laadullista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voi käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen menetelmissä. Sisällönanalyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Analyysissä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Analysoinnin tarkoituksena on nimenomaan informaation lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 108.)

Tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää voi pitää teoriaohjaavana sisällönanalyysinä. Analyysirunko voi olla myös strukturoitu, jolloin aineistosta kerätään vain niitä asioita, jotka sopivat analyysirunkoon. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 113.) Tässä tapauksessa analyysirunko on kypsyysanalyysimalli.

Toisessa työpajassa marraskuussa tutkimuksen tekijä kertoi verkostolle ensimmäisen työpajan tuloksista sekä mille tasoille yhteistyön kehittyneisyys oli arvioitu kunkin kriteerin osalta. Osallistujat saivat myös tuolloin nähdä kypsyysanalyysimallin kriteerit sekä edellytykset kehittyneisyyden eri tasoille. Sen jälkeen osallistujat (14 henkilöä) kävivät keskustelua yhtenä ryhmänä jokaisen kriteerin osalta edellytyksistä ja toimenpiteistä kehittyneemmälle tasolle siirtymiseksi. Keskustelu tallennettiin ja litteroitiin. Litteroitu aineisto käytiin läpi ja erilliseen tiedostoon poimittiin kriteereittäin kehittämisehdotuksia yhteistyön parantamiseksi. Sen jälkeen kehittämisehdotukset kirjoitettiin analyysitekstiin. Sallan perhekeskusverkoston yhteistyön vahvuudet, haasteet ja kehittämisehdotukset on koottu myös Taulukkoon 1 Tutkimuksen tulokset -luvun loppuun. Tutkimuksen lopullisiksi tuloksiksi muodostuivat kypsyysanalyysimallin avulla saadut johtopäätökset monitoimijaisen yhteistyön kehittyneisyydestä ja kehittämisehdotuksista yhteistoiminnallisen hallinnan näkökulmasta.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Yhteistyöhön osallistuminen

Se on sitä meidän arjen verkostotyötä, joka on äärimmäisen tärkeitä

Arvioitaessa kypsyysanalyysimallin ensimmäistä kriteeriä, yhteistyöhön osallistumista, havaitaan, että useimmat osallistujat ovat sitä mieltä, että yhteistyö on laajaa toimijoiden kesken, mutta asiakkaiden osallistuminen puuttuu. Yhteistyöhön osallistuminen arvioitiin kypsyysanalyysimallin rakentuvalla tasolla. Sallan perhekeskusverkostoon kuuluu edustajia kunnan sivistys- ja työllisyyspalveluista, hyvinvointialueen sosiaali- ja terveystieteiden palveluista sekä Sallan seurakunnasta ja kolmannelta sektorilta. Yhteistyötä on tehty jo vuosia, ilman ja ennen perhekeskusverkostoa, ja kaikkea yhteistyötä ei mielletä perhekeskukseen kuuluvaksi. Mietitään myös, mikä on perhekeskuksen merkitys yhteistyön tekemisessä.

Perhekeskus on se työ, mitä me ollaan arjessamme jo tehty, että se voidaan nimetä tämän alle, mutta fyysinen keskus se ei meillä oo, vaan se on se verkosto.

Eli perhekeskus on tällainen mikä menee tuolla ja sitten se varsinainen yhteistyön tekeminen menee täällä. Niin minä toivosin, että se löytäisi jotenkin sen kohdan. Sen yhteyden siihen perhekeskukseen.

Joidenkin mielestä yhteistyön lähtökohdaksi on aina asiakkaan tarve ja sen mukaan toimitaan, mitä tai kenen apua kulloinkin tarvitaan. Jos asiakasta ei ole, ei ole tarvetta yhteistyöllekään. Monet olivat kuitenkin hahmottaneet yhteistyön tarkoituksen, joka useimpien mielestä on toisiin toimijoihin ja heidän työhönsä tutustuminen, jolloin yhteydenpito säännöllisten tapaamisten ulkopuolella on helpompaa.

Tai jotenki on tullu itelle ehkä se, että se on tärkeintä meille kaikille välillä tulla sieltä omasta roolista sitte. Ku helpostihan me katotaan näin, jokainen kuitenkin sieltä omasta - ni sitte vähä, että vähän laajemmin sitte aina välillä sitä asiaa.

Tiedostetaan sitten tää minne päin jos jotakin ilmenee, että minne päin minä olen yhteydessä.

Vaikka yhteistyö mielletään laajaksi ammattilaisten keskuudessa, niin asiakkaiden, perheiden, kuntalaisten tai jopa muiden ammattilaisten, jotka eivät kuulu verkostoon, osallistuminen ja ylipäänsä tietoisuus perhekeskuksesta koetaan huonoksi. Myös hyvinvointialueen osalta kaivattiin laajempaa osallistumista esimiestasolta. Samoin kaivattiin laajempaa nuorisopalveluiden edustusta.

Että sieltä hyvinvointialueelta olis myös niinku sitä johtotasoa mukana.

Ehkä se perhekeskusverkoston tunnetuksi tekeminen ja myös, että asiakkaat tietää tän verkoston. Voi saada oman asiansa tuotua esille vaikka kelle tahansa perhekeskusverkostoon kuuluvalle ja sitä kautta luottaa siihen, että se lähtee se asia etenemään.

Haasteita koetaan siis olevan erityisesti asiakkaiden osallistamisessa sekä perhekeskustietoisuuden levittämisessä. Tässä auttaa esimerkiksi koulun Wilma-järjestelmä, jota käytetään myös muun, kuin koulun ensisijaisen tiedon levittämiseen. Esimerkiksi kouluterveydenhuolto ja kuraattori pääsevät viestimään Wilmassa ja sitä kautta välitetään myös harrastus- ja kerhotoimintaan liittyviä viestejä, koska lapset ja vanhemmat tavoitetaan laajasti.

Verkoston tapaamisia koetaan olevan säännöllisesti ja niiden aikatauluttaminen ajoissa on tärkeää, jotta tapaamisiin pääsee osallistumaan. Tällä hetkellä verkostolla on säännölliset Teams-aamukahvit kerran kuukaudessa sekä kasvokkaisia tapaamisia kaksi kertaa syksyllä ja keväällä eli noin neljä kertaa vuodessa. Teams-mahdollisuudet ja hybriditapaamiset koetaan myös hyväksi, jotta tapaamiset mahdollistuvat paremmin. Toki hybriditapaamisissa on vaarana etäosallistujien unohtaminen tai Teams-tapaamisissa useiden tehtävien suorittaminen samanaikaisesti eli ns. multitaskaaminen. Mutta säännölliset tapaamiset koetaan joka tapauksessa hyviksi. Muutama huomasi, että se vaatii myös oman työn johtamista.

Mutta mitä enemmän säännöllisemmin käy, ni sen varmemminhan sitä niinku sitoutuu. Niin sillon sen löytää sen hyödyn.

Miten me arvotetaan tämä (osallistuminen) omissa lähtökohissamme -- että löydetäänkö me itte se aika siihen, että ollaan mukana tekemässä asioita.

4.2 Vuorovaikutus yhteistyössä

Vuorovaikutus verkostossa koetaan hyväksi. Se on joustavaa, avointa ja ketterää. Vuorovaikutus yhteistyössä arvioitiin kypsyysanalyysimallin vakiintuvalle tasolle. Koetaan, että lähellä eli oman kunnan alueella olevat toimijat tunnetaan hyvin, jolloin vuorovaikutus on helppoa. Se kuitenkin vaatii myös omaa aktiivisuutta sekä kasvokkaisia tapaamisia, jolloin tutustuu paremmin toisiin toimijoihin ja jatkoyhteydenotot ovat helpompia.

Että jos, tuota, toimijat tuntee toisensa, nii se vuorovaikutus, siis onhan se helpompaa.

Että me ollaan ensin näin ja sen jälkeen me voiaan siellä Teamsissä hoitaa mikä tahansa tilanne myöskin niiden vähän vieraampien kanssa, mut se, että se livekontaktitärkeys tulee siinä.

Vuorovaikutuksen pittää itelläki lähtä. Ei voi olla sillä lailla vaan, että kyllä joku mulle tulee joskus jotaki sanomaan.

Verkoston kasvokkaisissa tapaamisissa eli työpajoissa koetaan vuorovaikutuksen olevan keskustelevaa ja vilkasta. Se on tuonut osallistujille tunteen, että keskustelussa saa tuoda omaa työtä esille, mutta se on myös avannut huomaamaan toisten näkökulmia, jolloin keskustelut ovat merkityksellisiä oman työn ohjauksenkin kannalta. Säännölliset foorumit keskustelulle (aamukahvit ja työpajat) koettiin tärkeäksi. Olisi myös tärkeää, että tieto kulkisi työpajoista eteenpäin omiin yksiköihin, eikä jäisi vain yhden tai muutaman ihmisen tiedoksi.

Mut sitten se, että joku kokis sen sillä tavalla tärkeäksi ja, että he sais siitä verkostosta jotakin. He jakasivat sitä tietoa siellä omissa yksiköissä eteenpäin. Että se ei vaan jäisi siihen työpajaan, niihin työpajojen osallistujille.

Haastetta vuorovaikutukseen tulee silloin, kun koetaan, että kaikkea tietoa ei saada tai ei voida kertoa. Vaikeudet johtuvat usein lainsäädännöstä tai erilaisista toimintatavoista. Ei tunneta eikä arvosteta toisten toimialojen lainsäädäntöä tai toimintatapoja. Myös mitä kauempana joku toimija fyysisesti sijaitsee, eikä ehkä kuulu jokapäiväiseen toimijapiiriin, sitä vaikeampaa yhteydenotto ja vuorovaikutus on.

Yhteistyössä hyvinvointialueelle esimerkiksi, niin kyl siel on semmosia mutkia, mitkä liittyy niinku lainsäädäntöön ja muuhun, vallanki sen salassapidon

niinku osalta. -- Mutta seki alkaa varmasti sit tasottua silleen pikkuhiljaa, ja on myös löydetty niinku semmosta tota ainaki osan kanssa, et pystyy niinku sitä tietoaiki jakamaan niinku sen tarpeen mukaan.

Tavallaan, että mitä kauemmas menee, ni sitte se näkemys on niin eri. Meijän näkemys on eri, kun vaikka siellä Sodankylässä. Koska meijän olosuhteet on niin erit -- eihän se tarkota sitä, että heil on väärä näkemys. Mutta se, että se on eri.

4.3 Yhteistyön tavoitteellisuus

Yhteistyön tavoitteellisuus arvioitiin kypsyysanalyysimallin rakentuvalla tasolle. Perhekeskusverkoston toimijat arvioivat verkoston yhteistyöllä olevan joitakin tavoitteita, mutta ne eivät ole selkeitä tai yhdessä määriteltyjä. Toimijat olivat epätietoisia, puhutaanko perhekeskuksen tavoitteesta vai yhteistyön tavoitteesta vai onko se sama asia? Perhekeskuksen pää-tavoite eli lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi tuntui olevan selkeä, mutta miten siihen päästään ei ole. Tavoitteena ajateltiin olevan myös toisiin toimijoihin ja heidän palveluihinsa tutustuminen, jolloin yhteistyön tekeminen jatkossa on helpompaa. Tarkoituksena lienee yhteistyöllä edistää päätavoitetta eli perheiden hyvinvointia.

Että, tuota, onko meillä semmosia niinku määriteltyjä tavoitteita, vai onko ne semmosia sanattomia tavoitteita?

Et kaikki varmasti haluaa hyvää yhteistyötä, ja se, että se tuottaa niitä hyviä asioita, mut se, että tota, minkä sateenvarjon alla ne kaikki toiminnat siinä kohtaa tapahtuu, nii onko se perhekeskus, en osaa ihan täysin sanoo siihen.

Tavoitteenahan on, että meidän lapsilla ja perheillä olisi mahdollisimman hyvä olla. Sehän se on se niinku se se päätavote siellä.

Tuo tavoitteellisuus ainakin itelle tulee mieleen, että tehdään eri toimijoiden palveluita tunnetuiksi näissä kokoontumisissa. Mutta ei ole mitenkään selkeästi mitään rooleja ja vastuita avattu.

Kaikissa keskusteluissa tuli myös esiin, että rooleja ja vastuita tai toimenpiteitä tavoitteeseen pääsemiseksi ei oltu määritelty ja useimpien mielestä tavoitteen ja toimenpiteiden määrittely

ja niihin sitoutuminen jää kesken. Roolit ja vastuut löydetään kyllä oman työn kautta, mutta verkoston sisällä niitä ei ole yhteisesti määritelty.

Ja se, että jo siihen sitoutuminen, että mä teen siinä niitä minun töitä, minä autan tätä koko konseptia, minä ainakin nään sen sitoutumisen myös sillä tavalla.

No meil on jokaisel oma rooli ja vastuu, et se on sillee selkee -- et kyl niinku siinä tietyllä tavalla jokainen niinku tietää sen oman tonttinsa niin sanotusti.

Tähän tavoitteellisuuteen ja tämmöseen näin, niin tuota kyllä se niinku ihan oikeesti rehellisesti, just ku aatellaan, niin se jää kesken. -- Joo, vaatis vähän semmosta niinku pitkäjänteisyyttä.

4.4 Yhteistyörakenteet

Keskusteluissa tulee esille, että yhteistyön nähdään olevan laajalla pohjalla oleva verkostotyyppinen rakenne. Osa hahmottaa rakenteen ohjausryhmineen ja eri tasoinen, osa keskittyy miettimään eri toimijoiden osallistumista koko verkostoon. Ohjaus(ydin)ryhmän rooli ei ole vielä kovin selkeä. Osa miettii myös verkoston laajentamista vielä. Edelleen esiin tulee myös tietoisuuden levittäminen ylipäänsä koko perhekeskusverkoston olemassaolosta. Yhteistyörakenteet arvioitiin kypsyyksanalyysimallin rakentuvalla tasolle.

Että täällä paikallisesti rakenne on aika selkeä. On se ydinryhmä kuten on puhuttu ja on vahvistettu tätä verkostoa koko ajan. Ja sitten alueellisesti näitä rakenteita muodostetaan, on alueellinen perhekeskuksen ohjausryhmä ja sitten vielä tää hyvinvointialueen laajuinen strateginen. Näitä rakenteita luodaan tämän paikallisen toiminnan lisäksi.

Ja kyllä minä näen jotenkin, että sitten me saadaan meidän asukkaiden ääntä kuuluviin -- että sieltähän tulis ihan mahtavaa sellasta tietoa meille mitä me varmasti tarvitaan tässä kehittämisessä.

Esimiehet eivät välttämättä ole määritelleet kuka saa tai kenen pitää osallistua, vaan työntekijä voi itse päättää, mihin olisi hyvä osallistua. Osallistuminen tuntuu rakentuneen luontaisesti kuin itsestään. Hyvinvointialueen kiinnittyminen verkostoon, ainakin esimiesten osalta, on heikkoa. Toisissa yksiköissä osallistuminen on enemmän johtajien rooli (esim. koulujen

johtajat), toisissa taas työntekijätason on hyvä osallistua (esim. nuorisotyöntekijä tai sosiaalityöntekijä) ja oppia luomaan suoria yhteyksiä toisiin toimijoihin (esim. seurakunta). Kaikissa yksiköissä on yritetty miettiä, että osallistujia olisi vähintään kaksi, jotta osallistuminen ei katkea.

Kyllä minun mielestä itekki saa miettiä, että mikä on minun työn kannalta tärkeä -- itehän mä nään omasta mielestäni, mitä mä tarviin työssäni, mitä työkaluja.

Sillä lailla ehkä pidetään huoli siitä, että jos toinen on pois, niin sitten toinen pääsee paikalle, ettei missään vaiheessa katkea se yhteistyö perhekeskuksessa.

Resurssien jakamisessa ajatellaan ennen kaikkea omia resursseja; kuka mihinkin osallistuu ja minkä takia eli onko mahdollisuutta antaa niitä omia resursseja verkoston tapaamisiin. Yhteisiä projekteja ei ole, mutta pikkuhiljaa nähdään tapaamisten arvo siinä, että yhteistyötä kehitetään ja päällekkäisiä tekemisiä voidaan karsia.

Siis ei meil oo mitään yhteisiä resursseja. Meil on kaikilla omamme.

Mehän ollaan sitä mieltä, että meidän väki osallistuu. Se on panostusta tähän työhön, että siellä pitää olla.

Oon joskus miettiny just sitä, että mikä se minun rooli siellä on ja muuta. Mutta kyllä minä koen, että jos en niihin osallistuisi niin olisin ihan pihalla.

Se, että pitkässä juoksussa sen toivoisi olevan ennen kaikkee sitä, et se helpottaa itse kenenkin resurssien hallintaa. Ja vähentäs päällekkäistä työtä.

4.5 Hyvinvointitieto osana yhteistyötä

Hyvinvointitieto osana yhteistyötä arvioitiin kypsyysanalyysimallin rakentuvalla tasolla. Verkoston toimijoiden mielestä tietoa osittain jaetaan ja sitä käytetään hyväksi. Tietopohjaa määriteltiin tilastojen ja kyselyjen kautta, mutta myös ihan arkipäiväistä tietoa eri ilmiöistä käsitellään lähtien lehtien palstoilta tai käytäväkeskusteluista ihan siihen saakka, minkälaisella ilmeellä työkaverit, asiakkaat tai oppilaat tulevat aamulla vastaan. Tällaista arjen tilan-tietoa jaetaan hyvin herkästi toisten toimijoiden ja vanhempien kanssa, jotta voidaan

toimia lapsen tai nuoren parhaaksi. Tieto ohjaa toimintaa monen omassa työssä, mutta tieto ei välttämättä ohjaa verkoston toimintaa eikä sitä ole jalostettu.

Eikö se oo hyvinvointitietoa, että meillä on niitä monia oppilaita, ketä aamulla jututetaan. -- Ja sillon minusta se on niinku sitä täsmähyvinvointitietoo siitä, että milläkäs vinkkelin suunnalla sitä tänä aamuna ollaan liikkeellä. - Totta kai on tärkeitä, et me saahaan niitä koonteja vaikka sen kouluterveyskyselyn puitteissa. Mut se on aika etäällä siitä arjen tilanteesta.

Vakassa erityisesti korostuu se kasvatuskumppanuus, ku sitä tehdään yhdessä. Eli kuullaan niitä perheitä. Jutellaan ja sitte lisäksi niinku tuodaan se oma näkökulma siihen, et miltä se lapsi, mikä meininki on.

Ne ilmiöt, jos aatellaa, ni koulusta tulee niinku sitä tietoo sit taas meille, että tämmöistä on.

Kyllä se (tieto) siinä omassa työssä ohjaa toimintaa.

Verkoston toiminnassa on huomattu, että kun tietoa jaetaan, se auttaa päämäärän eli perheiden hyvinvoinnin saavuttamisessa. Esimerkiksi tiedetään kolmannen sektorin tai seurakunnan järjestämistä ruoka-avuisista, joista osataan sitten tiedottaa omille asiakkaille. Myös tilastotietoja tai erilaisia materiaaleja tai webinaareja jaetaan verkoston sisällä. Tiedon määrä on valtava, ja sitten aletaankin pohtia sitä, mikä kaikki tieto on oleellista, miten sitä kaikkea voidaan hyödyntää tai kenen jakama tieto on vakuuttavaa. Miten tietoa voitaisiin jalostaa?

Tietoa on ihan valtavasti ja on kaikenlaisia tietopankkeja tähän liittyen, mutta miten me sitä tietoa näissä meidän palavereissa...

Perheiden kanssa toimimisessa tulee paljon sitä, et mikä on niinku sitte oikeasti se oleellinen tieto, että mitä me sitte tarvitaan.

Että miten me saahaan sillä tiedolla vakuutettua myöskään ihmisiä siitä, että tämän asian eteen pitää toimia.

Aina on se haaste mitä sillä tiedolla tehdään ja ihmiset turhautuu, kun ne vastaa ja kun ne ei saa sitä palautetta, niin on todettu mitä kyselemään kun ei kukaan tee mitään sen kanssa.

4.6 Yhteistyön johtaminen

Yhteistyön johtaminen arvioitiin kypsyysanalyysimallin rakentuvalle tasolle. Useat haastateltavat näkevät koordinaattorin johtavan yhteistyötä sillä tavalla, että hän kutsuu verkoston kokoon, sopii päivät ja kellonajat ja tilavaraukset. Koordinaattori myös jakaa ja kokoaa paljon tietoa koko verkostolle, joka muuten olisi hajallaan eikä moni sitä mielestään muuten löytäisi. Koordinaattorin rooli on myös viestiä esimiehille toiminnan tärkeydestä, jotta toimijat saadaan mukaan verkostoon. Samoin tärkeää on viestintä ja koordinaatio eri tasoisten ohjausryhmien ja toimijoiden välillä. Monet näkevät, että jos koordinaattori ei tekisi näitä asioita, niin sitten koko toimintaa ei olisi.

Kyllä se meillä on sitä, että se on [koordinaattorille] säilyttynyt se johtaminen, koska hän ne kutsuu paikalle ja tekee ne asiat niin hänhän sitä tavallaan johtaa vaikka hän on koordinaattori. Eihän meillä muilla ole mandaattia mennä kenenkään tontille johtamaan.

Koordinaattorin taholta johdetaan. Siis niin, ei nyt et perhekeskustoimintaa, mut että yhteistyötä. -- Eli tavallaan ehkä niitä johdetaan niitä tuota yhteisiä palavereita, yhteisiä kokoontumisia.

Ja sit se o hyvä, että se on niinku jollaki hallussa, koska sitte, et jos se jää sillai, no - se joku tulee ja tekee, niin kukaan ei tee mitään, ja kohta tämä hautautuu jonnekki.

Jonkun pitää sitä valmistella ja jotenkin sitä työstää niin en ymmärrä miten se eroaa johtamisesta se koordinointi.

Tapaamisissa on huomattu myös, että perhekeskusverkostossa hyvinvointialueen ja kunnan välinen yhteistyö on lähtenyt toimimaan ja rakentumaan paremmin kuin muissa (esim. oppilashuoltoon liittyvissä) ryhmissä. Omien esimiesten taholta yhteistyöhön kannustetaan joissakin yksiköissä, toisissa on neutraalia suhtautumista ja joissakin jopa kyseenalaistetaan osallistuminen verkoston tapaamisiin, eikä nähdä siinä olevaa arvoa. Osa toimijoista tekee itse päätöksen mihin osallistuu ja milloin.

Ja siinä oikeastaan se Lapha tuli sinne lähelle, josta kritisoiitiin ettei ole ollu niin lähellä niin tässähan se on ollu lähempänä kuin missään näistä meidän tekemisistä kunnan kanssa.

Niin kyllä meillä niinku melkein vaaditaan, [nauraa] että yhteistyötä tehdään, että se on niinku niin itsestään selvä asia, että sitä pitää niinku tehdä.

No meidän esihenkilö on muualla, ni eihän me nyt aina niinku kaikista kysytty, että [naurahtaa] tehäks me näin tai noin. Ku että totta kai me nyt osallistutaan tähän näin, ja kyllä siihen siis tuetaanki ihan. -- Vaikka sitä yrittää selittää, mutta ei se niinku aina oo ihan perille menny, että miksi meidän pitää olla täällä mukana.

Verkoston toimijat ovat sitä mieltä, että yhteistyölle ei ole määritelty rooleja ja sääntöjä. Yhdessä ryhmässä huomataan myös poliittisen johtajuuden merkitys.

Tavallaan meidän tässä nyt niitä sääntöjä luodaan kun on puhuttu siitä ketä siihen perhekeskukseen kuuluu ja mikä se nimi vois olla. Tässä sitä keskustelua kuitenkin koko ajan käydään.

Tää on kaksinapaista johtamista, sitä johdetaan poliittisesti ja sitä johdetaan virkamiestasolla. Niin eihän me voida jättää sitä poliittista johtamista sivuun, että tässä touhutaan tämmöstä. -- Semmosen verkoston kertominen ja puhuminen niin ei ole maailman helpointa asiaa valtuutetuille avata kun ei oo verkostoo. Verkostot ovat hankalia, tilat on helppoja.

Verkoston johtaminen on haastavaa ja tässä huomataan myös tavoitteiden ja rakenteiden merkitys verkoston toiminnassa.

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.

Että sehän toimii ihan hyvin, mutta mitä se sitten pitäis olla niin ehkä sen pitäis olla sitä tavoitteellisempaa, että siihen olis asetettu tavoitteita ja sitten, että sitä johtais sillä tiedolla.

4.7 Kehittämisehdotukset

Toisessa työpajassa käydyn keskustelun perusteella kehittämisen pääpaino on perhekeskusverkoston rakenteen ja tavoitteen kirkastaminen. Tavoite tulisi määrittellä tarkasti ja miettiä ketä kaikkia verkostoon tulisi sen pohjalta kuulua. Puhuttiin myös lakisääteisistä, moniammatillisista ryhmistä, joissa on suurin piirtein samat edustajat kuin perhekeskuksessa, joten nämä lakisääteiset ryhmät voisivat toimia perhekeskuksen alla. Toisaalta, jos verkostoa halutaan laajentaa entisestään kuntalaisten, kolmannen sektorin ja poliittisten päättäjien suuntaan, jotka eivät kuulu moniammatillisiin, lakisääteisiin ryhmiin, asioita voidaan käsitellä vain pinnallisemmin. Epäselvää oli edelleen, onko perhekeskuksen toiminta ja yhteistyön tekeminen sama asia vai eri asia. Perhekeskus nimi on hyvin hämäävä ja epäsuora, sillä se viittaa johonkin fyysiseen paikkaan, vaikka kyseessä on palvelutoimijoiden verkosto.

Kypsyysanalyysimallin ensimmäinen kriteeri eli yhteistyöhön osallistuminen arvioitiin rakentuvalla tasolla. Se poiki kehittämisehdotuksena esimerkiksi avoimen tapahtuman järjestämisen kuntalaisille, jossa tietoisuutta perhekeskustoiminnasta edistettäisiin sekä perheiden että yrittäjien ja poliitikkojen suuntaan. Yrittäjille ja poliitikoille voisi myös muotoilla kirjeen tai kutsun, jossa asiaa aukaistaan enemmän. Perhekeskuksen tavoite tulisi siis olla kirjattuna, jotta siitä voitaisiin viestiä eteenpäin.

Perhekeskuksen visualisointi ja näkyvyyden parantaminen auttaa myös toisen kriteerin eli vuorovaikutuksen kehittämisessä, vaikka se olikin toiseksi parhaimmalla eli vakiintuvalla tasolla. Perhekeskuksen kuvan kirkastamisessa tulisi tuoda esille erityisesti lainsäädäntö eli mitkä lait määrittävät kenenkin työtä, jotta ne avautuisivat paremmin myös toisille toimijoille. Tällä tavalla toivotaan toisten toimijoiden työnkuvan avautuvan paremmin ja luovan kunnioitusta toisten työtä kohtaan sekä vastaavan haasteeseen tietojen salaamisesta ja tarpeellisen tiedon jakamisesta. Konkreettisenä esimerkkinä hyvästä vuorovaikutuksesta tuotiin esille erilaiset WhatsApp- ja Teams-ryhmät, jossa jotakin kysymällä myös muut saavat vastauksen samaan kysymykseen. Erityisesti monet yksin, ilman samaa työtä tekevien yhteisöä, toimivat työntekijät voisivat saada konkreettisia neuvoja.

Kaikkien osallistujien mielestä yhteistyön tavoitteet eivät olleet selkeät eikä niitä oltu yhdessä määritelty eli yhteistyön tavoitteellisuus oli rakentuvalla tasolla. Ajateltiin kyllä lopullisena päämääränä olevan lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin edistäminen, mutta mikä oli yhteisten tapaamisten, yhteistyön tavoite vai oliko se sama kuin perhekeskuksen

tavoite? Tätä keskustelua ei selvästikään oltu yhteisesti käyty ja siitä oltiin yksimielisiä, että nyt tämä perhekeskuksen tavoite pitää kunnolla visualisoida ja auki kirjoittaa. Tulee miettiä, ketä kaikkia perhekeskukseen kuuluu, mitkä lait säätelevät mitäkin toimintaa, ketä varten yhteistyötä perhekeskuskontekstissa tehdään ja mitä tavoitellaan. Lopputulos voisi olla esimerkiksi sateenvarjo-malli, minkä alle kirjattaisiin kaikki toimijat tai kartta-mallinen, jossa keskellä on lapsi tai perhe, ja sen ympärillä kaikki toimijat ja heidän palvelut. Palveluita voisi kerätä ”tarjottimelle”, jotta perheillä olisi selkeästi nähtävissä mitä kaikkea on tarjolla.

Myös yhteistyörakenteet olivat epäselvät toimijoille ja ne arvioitiin rakentuvalle tasolle. Perhekeskuksen visualisointi auttaisi myös rakenteiden hahmottamisessa. Osa hahmotti rakenteen eri tasojen, ohjausryhmien ja muiden kautta, mutta osa keskittyi miettimään, ketä kaikkia toimijoita verkostoon kuuluu. Molemmat tavat ovat ihan oikeita. Perhekeskuksen rakenteita ollaan alueellisesti luomassa paikallisine ja alueellisine ohjausryhmineen sekä strategiaryhmineen. Paikallisesti toimijaverkostoon on saatu toimijoita eri yksiköistä, mutta laajempaa edustusta kaivattaisiin esimerkiksi hyvinvointialueen esimiestasolta sekä nuorisopalveluista. Myös kolmannen sektorin, perheiden ja poliittisten päättäjien (esim. nuorisovaltuusto, vanhus- ja vammaisneuvosto) edustusta voitaisiin laajentaa.

Hyvinvointitieto osana yhteistyötä -kriteeri arvioitiin myös rakentuvalle tasolle. Työpajojen keskusteluissa tuli esille tiedon valtava määrä, sen hajanaisuus ja käytettävyyys. Joidenkin mielestä tietoa jaetaan, toisten mielestä ei. Paljon riippuu tietysti siitä, minkälaisesta tiedosta on kyse. Ratkaisuksi tiedon hallintaan ehdotettiin jonkinlaisen tiedon arkkitehtuurin luomista. Myös tekoälyn käyttöä mietittiin apukeinona. Tiedon jakamisen esteenä nähtiin lainsäädäntö ja tähänkin auttaisi sen aukaiseminen, että mikä tieto on merkittävää kenellekin.

Yhteistyön johtaminen herätti myös paljon keskustelua. Tämä kriteeri arvioitiin rakentuvalle tasolle. Aika monen mielestä koordinaattori johtaa yhteistyötä järjestämällä tapaamisia ja tekemällä taustatyötä. Ilman koordinaattoria yhteisiä tapaamisia ei olisi. Toki yhteistyötä tehtäisiin tarpeen mukaan ja lain edellyttämällä tavalla silti. Myös ohjausryhmän rooli toiminnan koordinoinnissa nähtiin tärkeänä. Yhteistyölle ei ole määritelty rooleja eikä sääntöjä; jokainen (esimies) johtaa yksikössään yhteistyötä. Myös toimijan oma vastuu (itsensä johtaminen) on olennaista. Omien esimiesten kannustaminen yhteistyöhön vaihtelee yksiköittäin; toisissa yhteistyöhön kannustetaan ja jopa edellytetään, toisissa suhtautuminen on neutraalia ja joissakin taas yhteistyöhön suhtaudutaan hieman negatiivisesti ja epäilevästi.

Ratkaisuna yhteistyön johtamiseen nähdään myös edelleen perhekeskuksen tavoitteen ja merkityksen auki kirjoittaminen. Yhteistyö olisi suunnitelmallisempaa, jos tavoitteet, rakenteet, toimenpiteet ja roolit olisi avattu ja tapaamiset suunniteltu ja teemoitettu. Olisi tehtävä toimintamalli, joka toimii, vaikka henkilöt vaihtuisivat. Myös palvelumuotoilua voisi käyttää hyväksi.

Sallan perhekeskusverkoston yhteistyön nykytila, vahvuudet, haasteet ja kehittämisehdotukset on koottu seuraavan sivun Taulukkoon 1.

Edistyneen HYTETU-yhteistyön KRITERIT ↓	Nykytila	Vahvuudet	Haasteet	Kehittämisehdotukset
Yhteistyöhön osallistuminen	Laaja osallistujajoukko useilta sektoreilta, hyvä historia takana	Tasavertaiset osallistujat, säännölliset tapaamiset	Perhekeskus-tietoisuus paremmaksi, hyvinvointialueen esimiestäsoa sekä asiakkaita mukaan	Avoin tapahtuma kuntalaisille. Tavoite selkeäksi.
Vuorovaikutus yhteistyössä	Toiset toimijat tunnetaan aika hyvin, joten vuorovaikutus on helppoa, joustavaa, ketterää.	Avoimessa vuorovaikutuksessa saa tuoda oman asiantuntemuksen esille ja huomaa uusia näkökulmia toisten työstä.	Tiedon jakamisen haaste, johtuen lainsäädännöstä tai toimintatapojen erilaisuudesta. Fyysisesti kauempana olevaan toimijaan on vaikeampi ottaa yhteyttä.	Perhekeskuksen visualisointi, toimijoiden työnkuvan kirkastaminen sekä lainsäädännön avaaminen. WhatsApp- ja Teamskanavien käyttöön-otto.
Yhteistyön tavoitteellisuus	Yhteinen ymmärrys tavoitteesta puuttuu (onko se perheiden hyvinvointi vai toisiin toimijoihin tutustuminen?)	Päätavoite: lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin edistäminen, on sisäistetty osittain.	Tavoitetta, rooleja, vastuita tai toimenpiteitä tavoitteeseen pääsemiseksi ei ole määritelty yhdessä.	Tavoite ja kohde-ryhmä selkeäksi. Perhekeskuksen visualisointi: sateenvarjo tai kartta tai palvelutarjotin.
Yhteistyön rakenteet	Laajapohjainen verkosto. Paikallinen ohjausryhmä toimii, samoin alueellinen ohjausryhmä.	Helppo osallistuminen. Rakenteet jotakuinkin selvillä.	Eri tasoisten ohjausryhmien selkiyttäminen. Ei yhteisiä resursseja. Hyvinvointialueen esimiehiä mukaan	Edelleen perhekeskuksen visualisointi auttaa myös rakenteen hahmottamisessa.
Hyvinvointitieto osana yhteistyötä	Tietoa on paljon ja sitä jaetaan ainakin osittain.	Tiedon jakaminen auttaa päämäärän saavuttamisessa (mikäli se on selkeä).	Tieto on hajallaan, mikä on sen käytettävyys? Mikä kaikki tieto on oleellista? Miten tietoa voitaisiin jalostaa?	Tiedon arkkitehtuuri, tekoälyn hyödyntäminen. Lainsäädännön aukaiseminen, jotta tiedetään mikä tieto on merkittävää kenellekin.
Yhteistyön johtaminen	Koordinaattori johtaa yhteistyötä. Ohjausryhmän rooli tärkeä.	Yhteistyö kunnan ja hyvinvointialueen välillä toimii perhekeskuksessa hyvin.	Ei ole rooleja eikä sääntöjä. Esimiehen kannustus yhteistyöhön vaihtelee. Tavoite ja rakenne selkeäksi.	Perhekeskuksen toimintamalli selväksi, joka pysyy vaikka toimijat vaihtuisivat.

Taulukko 1. Yhteistyön nykytila, vahvuudet, haasteet ja kehittämisehdotukset Sallan perhekeskusverkostossa.

5 POHDINTA

5.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kuvata monitoimijaisen yhteistyön kehittyneisyyttä Sallan perhekeskusverkostossa yhteistoiminnallisen hallinnan näkökulmasta. Tavoitteena oli tuottaa tietoa yhteistyön kehittyneisyydestä sekä yhteistyön kehittämiskohteista toimijoiden näkökulmasta. Tutkielmassa tuotetun tiedon avulla voidaan paremmin ymmärtää yhteistyön tekemistä sekä luoda toimenpiteitä yhteistyön kehittyneisyyden vahvistamiseksi.

Tässä tutkimuksessa yhteistyön kehittyneisyyttä tutkittiin työpajoissa käydyn keskustelun avulla Sallan perhekeskusverkoston näkökulmasta. Tutkimuksessa kerätyn aineiston analyysissä hyödynnettiin Tuokio-kypsyysanalyysimallia, joka on laadittu osana Lapin hyvinvointialueen VASA2-hanketta. Monitoimijaisen yhteistyön kriteereiksi on mallissa tunnistettu yhteistyöhön osallistuminen, vuorovaikutus yhteistyössä, yhteistyön tavoitteellisuus, yhteistyörakenteet, hyvinvointitieto osana yhteistyötä sekä yhteistyön johtaminen. Kriteerit voivat asettua neljälle eri kypsyystasolle, joita ovat käynnistyvä, rakentuva, vakiintuva, syventyvä.

Sallan perhekeskuksessa tehtävä yhteistyö sijoittui kypsyysanalyysimallin kriteereiden osalta pääasiassa rakentuvalle tasolle, ainoastaan vuorovaikutus yhteistyössä -kriteerin osalta sijoituttiin vakiintuvalle tasolle. Aiemmissä tutkimuksissa (esim. Holt ym. 2018; Hujala ym. 2019; Leinonen ym. 2021; Corbin ym. 2018; Widmark 2011) yhteistyön haasteiksi on tunnistettu yhteisen tavoitteen puute sekä yhteistyön johtaminen ja nämä haasteet esiintyvät myös Sallan perhekeskusverkoston yhteistyössä. Myös yhteistyön rakenteet sekä yhteisen tiedon hyödyntäminen vaativat vielä kehittämistä. Sujuva ja säännöllinen vuorovaikutus sen sijaan auttaa yhteistyön kehittämisessä rakentamalla luottamusta ja sitoutumista yhteiseen tekemiseen.

Myös yhteistoiminnallisen hallinnan näkökulmasta Sallan perhekeskuksen yhteistyöprosessi vaatii vielä kehittämistä. Yhteistoiminnallinen hallinta on syklinen, erilaisia intressejä yhteensovittava prosessi. Sen päätöksentekoa ohjaavat monenväliset neuvottelut ja toimeenpanoa tukee yhteinen ongelmanratkaisu. (Kotilainen ym. 2021, 21, 26.) Vaikka vuorovaikutus tunnistettiin suhteellisen sujuvaksi perhekeskusverkoston toimijoiden kesken, sen avulla ei ole vielä päästy niin syvälle, että yhteinen ymmärrys tavoitteista olisi rakentunut.

Tarkasteltaessa tuloksia kriteereittäin havaitaan, että vaikka yhteistyön lähtöasetelmat, rakenteet tai muutamat prosessiin vaikuttavat tekijät olisivat kunnossa, yhteisen tavoitteen puute vaikeuttaa yhteistyötä selvästi, sillä se vaikuttaa muihinkin kriteereihin. Prosessin lähtötilanteessa tarkastellaan muun muassa yhteistyöhön kannustavia tekijöitä sekä mahdollista aiempaa yhteistyön historiaa (Ansell & Gash 2007, 550). Sallan perhekeskusverkoston toimijat olivat suhteellisen motivoituneita yhteistyöhön eikä keskusteluissa noussut esiin suuria resurssieroja. Sallan perhekeskusverkostolla on myös vankka yhteistyön historia, joka ei liene ole heikentänyt osallistumista, vaikka yhteistyön tavoitteet ovat ehkä aiemminkin olleet hieman epäselviä.

Sallan perhekeskusverkostossa vuorovaikutus on joustavaa, avointa, ketterää ja helppoa. Tapaaminen säännöllisesti kasvokkain sekä avoin ja tasa-arvoinen keskustelu edistävät yhteistyötä ja yhteistä ymmärrystä. Keskustelut työpajoissa ovat avanneet huomaamaan toisten näkökulmia. Kunnioitus toisten asiantuntijuutta kohtaan onkin tärkeää. Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että kuulluksi tuleminen ja aidon vaikuttamisen kokemus edistävät luottamuksen rakentumista. (Corbin ym. 2018, 4; Leinonen ym. 2021.)

Haastetta vuorovaikutukseen tulee Sallan perhekeskuksen toimijoiden mielestä silloin, kun koetaan, että kaikkea tietoa ei saada tai ei voida kertoa. Vaikeudet johtuvat usein lainsäädännöstä tai erilaisista toimintatavoista. Ei tunneta eikä arvosteta toisten toimialojen lainsäädäntöä tai toimintatapoja. Viranomaisyhteistyössä haasteet liittyvätkin usein tietojen luovuttamiseen toisille viranomaisille ilman asiakkaan suostumusta (Mönkkönen & Kekoni 2020, 217 - 218). Myös mitä kauempana joku toimija fyysisesti sijaitsee, sitä vaikeampaa yhteydenotto ja vuorovaikutus on.

Perhekeskusverkoston toimijoilla ei ollut yhteistä ymmärrystä toiminnan tavoitteesta. Yhteistoiminnallisen prosessin aikana täytyy kehittyä yhteinen ymmärrys prosessin tavoitteista ja tarkoituksesta. Yhteinen ymmärrys kehittyy prosessin aikana yhteisen oppimisen kautta ja tätä kohti Sallan perhekeskusverkostossakin ollaan menossa hyvän vuorovaikutuksen ansiosta. Toisessa työpajassa ideoitiin jo perhekeskuksen näkyvyyden vahvistamista esimerkiksi julisteen avulla sekä esittäytymällä erilaisissa tapahtumissa. Nämä ovat keväällä 2025 jo toteutuneet. On hyvä, jos yhteistyön tekemisessä saavutetaan joitain konkreettisia, pieniäkin tuloksia. Nämä tulokset palautuvat prosessiin kannustaen edelleen luottamuksen rakentamiseen ja pitkäaikaiseen sitoutumiseen. (Ansell & Gash 2007, 560 - 561.)

Institutionaalisella suunnittelulla yhteistoiminnallisessa hallinnassa viitataan yhteistyön perussääntöihin ja toimintamalleihin sekä läpinäkyviin rakenteisiin, joissa mietitään, kenen tulisi osallistua yhteistyöhön (Ansell & Gash 2007, 556 – 557). Yhteistyörakenteet arvioitiin Sallan perhekeskusverkostossa myös kypsyysanalyysimallin rakentuvalla tasolle, vaikkakin ne voisivat olla jopa vakiintuvalla tasolla. Rakenteet on sinänsä määritelty ja yhteistyö on koordinoitua, mutta resursseja ei ole jaettu, vaan jokainen miettii omia resurssejaan. Esimiehet eivät välttämättä ole määritelleet kuka saa tai kenen pitää osallistua verkoston tapaamisiin, vaan työntekijä itse päättää, mihin olisi hyvä osallistua. Usein yhteistyötä estääkin vertikaalinen hallinto eli johtajat ovat vastuussa vain omasta sektoristaan, joten poikkihallinnollisiin toimiin ei panosteta eikä yhteistyöhön liittyviä toimenpiteitä nähdä omaan toimialaan kuuluvana (Larsen 2014, 654).

Myös Hyvinvointitieto osana yhteistyötä arvioitiin kypsyysanalyysimallin rakentuvalla tasolle. Tieto, esim. kansalliset linjaukset, lainsäädäntö sekä kuntatason päätökset ohjaavat toimintaa monen omassa työssä, mutta tieto ei välttämättä ohjaa verkoston toimintaa eikä sitä ole jalostettu. Verkoston toiminnassa on kuitenkin huomattu, että kun tietoa jaetaan, se auttaa päämäärän eli perheiden hyvinvoinnin saavuttamisessa. Yhteistyön onnistumiseksi tietoa siis jaetaan ja sitä tulisi myös jalostaa yhdessä uudeksi tiedoksi. Tietoa jalostaessa täytyy ensiksi tunnistaa toimijoiden oma asiantuntijuus sekä määritellä yhtenäiset käsitteet, jotta voidaan saavuttaa kokonaisvaltainen, verkoston toimintaa ohjaava tieto.

Yhteistyön johtaminen oli tulosten mukaan rakentuvalla tasolla. Useat haastateltavat näkivät koordinaattorin johtavan Sallan perhekeskusverkoston yhteistyötä kutsumalla verkoston koon, jakamalla ja kokoamalla tietoa ja viestimällä sekä eri tasoisten ohjausryhmien että toimijoiden välillä. Yhteistoiminnallisen hallinnan mukaan fasilitoiva johtajuus on ratkaisevan tärkeää toimijoiden yhteen saattamisessa sekä yhteistyöprosessin eteenpäin viemisessä kohti konsensuksessa saavutettavaa lopputulosta. Fasilitoivan johtajuuden avulla voidaan sopia yhteiset pelisäännöt, rakentaa luottamusta, edistää vuoropuhelua sekä tarkastella yhteisiä hyötyjä ja tavoitteita. (Ansell & Gash 2007, 554.) Verkostoa johdettaessa tarvitaan myös ihmisten johtamisen taitoja sekä kykyä motivoida. Tärkein tapa motivoida ihmisiä on tehdä heidän panoksensa näkyväksi ja osoittaa sille arvostusta. (Lehto ym. 2019, 262, 267.)

Omien esimiesten taholta Sallan perhekeskusverkoston toimijoita kannustetaan yhteistyöhön joissakin yksiköissä, toisissa on neutraalia suhtautumista ja joissakin jopa kyseenalaiseksi tetaan osallistuminen verkoston tapaamisiin, eikä nähdä siinä olevaa arvoa. Johtajien pitäisi

varmistaa, että yhteistyölle on olemassa hyväksytyt rakenteet ja toiseksi johdon on sitouduttava yhteistyöhön ja annettava sille henkilökohtainen tuki sekä kiinnostuksen että resurssien muodossa. Nämä tuen muodot ovat äärimmäisen tärkeitä osallistujan luottamuksen ja motiivoinnin luomisessa yhteistyötä kohtaan. Johtajuudessa tärkeää on myös henkilökohtainen osallistuminen ja läsnäolo. (Hujala ym. 2019, 597.) Sallan perhekeskusverkostossa kaivataan erityisesti hyvinvointialueen esimiesten vahvempaa osallistumista verkoston tapaamiin.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimus linkittyy monitoimijaisen yhteistyön kehittyneisyyden arviointiin osana yhteistoiminnallisen hallinnan tutkimusta. Monitoimijaisen yhteistyön kehittyneisyyttä ei ole juuriakaan aiemmin tutkittu. Uuden julkisen hallinnan paradigman mukaan yhteisten asioiden hoitaminen ja monimutkaiset ongelmat kuitenkin vaativat pitkäjänteistä yhteistyötä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä erilaisten verkostojen ja kumppanuuksien kautta ja tämän vuoksi yhteistyön kehittyneisyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä on syytä tutkia.

Tutkimus vahvistaa aiempien tutkimusten tuloksia siinä, että yhteistyön onnistumisen kannalta haastavinta on, jos yhteistyölle ei ole määritelty yhteistä tavoitetta. Tavoitteen puute vaikuttaa yhteistyön kaikkiin osa-alueisiin. Yhteistyöhön sitoutumista ja luottamusta kuitenkin edistää hyvä vuorovaikutus ja sen puitteissa myös tavoitteen rakentaminen onnistuu. Yhteistoimintaprosessin onnistuminen riippuu usein vuorovaikutuksen, luottamuksen, sitoutumisen, yhteisen ymmärryksen ja tulosten välisestä hyvästä syklisestä.

Sallan perhekeskusverkoston yhteistyön kehittyneisyys voidaan määritellä *coordination* eli koordinaatio tasolle, jossa on muodostettu yhteinen projekti eli Sallan perhekeskusverkosto ja saavutettu joitain yhteisiä tavoitteita, kuten toisiin toimijoihin tutustuminen ja yhteistyösuhteiden solmiminen. Tietoa jaetaan ja suunnitellaan pieniä yhteisiä toimenpiteitä. Yksiköt pysyvät kuitenkin suhteellisen itsenäisinä, eikä vielä ole saavutettu syvempää kumppanuutta eli *collaboration* tasoa, jossa omien tavoitteiden yhteensovittamisen sijaan muodostetaan yksi yhteinen tavoite. Yhteistoiminnallisen hallinnan prosessissa olennaista on osallistujien intensiivinen vuorovaikutus, jossa kaikki osallistujat osallistuvat aidosti tavoitteiden määrittelemiseen, päätöksentekoon ja sovittujen toimien täytäntöönpanoon. Sallan perhekeskusverkoston yhteistyössä tulisikin edetä säännöllisen vuorovaikutuksen avulla syvään kumppanuuteen ja yhteiseen ymmärrykseen yhteisten tavoitteiden rakentamiseksi.

Tämän aiheen osalta jatkotutkimusta voisi tehdä yhteistyön kehittyneisyydestä edelleen erilaisissa verkostoissa, joissa olisi enemmän toimijoita esimerkiksi kolmannelta sektorilta ja yrityksistä. Tässä tutkimuksessa toimijat olivat kuitenkin pääasiassa julkiselta sektorilta.

Uusi julkinen hallinta korostaa julkishallinnon ulkopuolisten verkostojen ja kumppanuuk-sien merkitystä. Tämä tutkimus täydentää hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen liittyvää yhteiskunnallista keskustelua, jossa pyritään ratkaisemaan julkisen hallinnon kompleksisia ongelmia monitoimijaisen yhteistyön avulla. Ongelmien ratkaisun edellytyksenä on tavoitteellinen ja pitkäjänteinen yhteistyö eri hallinnonalojen, yritysten ja kolmannen sektorin välillä, jollaista perhekeskusverkostoissa tehdään. Yhteistyön edellytys on yhteisen tavoitteen määrittäminen.

5.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Aineisto on kerätty noudattaen Hyvän tieteellisen käytännön (HTK) peruseriaatteita, joita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Hyvän tieteellisen käytännön menettelytapoihin kuuluvat tieteellisen työn suunnittelu, toteutus ja dokumentointi huolellisesti ja avoimen tieteen periaatteita noudattaen. Ennen tutkimusaineiston keruun aloittamista huolehditaan toimintaan tarvittavista luvista ja suostumuksista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.) Tutkimuslupa on haettu Lapin hyvinvointialueelta ja jokaiselta työpajaan osallistujalta on pyydetty suostumus tutkimukseen osallistumiseksi (Liite 1).

Aineiston käsittelyssä noudatetaan myös Euroopan Unionin tietosuojasetusta (GDPR). Henkilötietojen käsittelystä, pseudonymisoinnista ja anonymisoinnista huolehditaan, aineistoa säilytetään turvallisesti ja tutkimuksen tekemisen jälkeen aineisto tuhoetaan Lapin yliopiston käytäntöjen mukaisesti. Aineistoa voidaan sitä ennen hyödyntää myös VASA2-hankkeen muissa toimenpiteissä. Joidenkin tutkimukseen osallistuneiden kanssa on keskusteltu vielä erikseen tutkielmaan otetuista kommentteista ja niiden anonymisoinnista ja he itse kokivat, että anonymisointi on riittävällä tasolla.

Toimintatutkimus voidaan Vilkan (2006) mukaan määrittää myös aktivoivaksi osallistuvaksi havainnoinniksi, jossa lähtökohtana on tutkijan läheinen työskentely tutkimuskohteen jäsenen kanssa. Tutkimusta toteutetaan vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Toisaalta tutkija on ulkopuolinen tutkijan roolissa ja ns. rikkoo väliintulollaan normaalin arkielämän, toisaalta hän paljastaa osallistumisellaan tutkittavan kohteen säännönmukaisuuksia, joiden

mukaan ihmiset eivät tiedosta toimivansa. Tutkijan on tiedostettava oma vaikutuksensa tutkittavaan kohteeseen. (Vilka 2006, 47, 57.)

Olen itse työskennellyt perhekeskuskoordinaattorina vuoden 2023 ajan tutkimuksen kohteena olevassa perhekeskusverkostossa. Edelleen toimin verkoston koollekutsujana ja vastinparina alueellisen perhekeskuskoordinaattorin kanssa omassa hyvinvointikoordinaattorin tehtävässäni. Verkoston aktiivisena jäsenenä toimiessa minulla on tietysti hyvä yhteys ja tuntemus muihin jäseniin. Aineiston keräämisessä objektiivisuus säilyi silti hyvin koska ensimmäisessä työpajassa kysymykset olivat kaikille samat ja keskusteluja veti myös kaksi ulkopuolista fasilitaattoria. Toisessa työpajassa vedin keskustelua yksin ja se oli vapaampaa, joten objektiivisuus ei ehkä säilynyt niin hyvin. Toisaalta verkoston tuntemus on kehittämisehdotusten kirjaamisessa myös eduksi.

Arvioitaessa tutkimusta kriittisesti, on syytä tunnistaa se, että tutkija on itse mukana verkoston toiminnassa. Verkoston tuntemus auttaa ymmärtämään tuloksia, koska kokemukset toiminnasta ovat samansuuntaisia. Riskinä voi olla, että kokemukset ja mielipiteet voivat heijastua tutkimuksen tuloksissa. Aineiston perusteella näyttää kuitenkin siltä, että samoja asioita toistui haastatteluiden vastauksissa ryhmittäin, joten tulokset eivät ole yhden ihmisen mielipiteitä.

LÄHTEET

- Ansell, C. & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory* Vol. 18(4), 543 – 571.
- Castañer, X. & Oliveira, N. (2020). Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review. *Journal of Management*, Vol. 46(6), 965 – 1001.
- Corbin, H. J., Jones, J. & Barry, M. M. (2018). What makes intersectoral partnerships for health promotion work? A review of the international literature. *Health Promotion International*, Vol. 33(1), 4–26.
- Emerson, K., Nabatchi, T. & Balogh, S. (2011). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory* Vol. 22(1), 1 - 29.
- Hakari, K. (2013). Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinno uudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hankesuunnitelma: Kohti edistynyttä yhteistyötä hyvinvoinnin edistämiseksi ja johtamisessa – Monitoimijaisen yhteistyön kypsyysarvio ja yhteistyön edistäminen hyvinvointialueella. Lapin yliopisto.
- Hastrup, A., Pelkonen, M. & Varonen, P. (2021). Perhekeskusten kehittäminen ja vakiinnuttaminen tulevilla hyvinvointialueilla: ohjeita toimintasuunnitelman laadintaan. Työpaperi 9/2021. THL.
- Heikkinen, H.L.T & Kaukko, M. (2023). Toimintatutkimus. Käytännön opas. Tampere. Vastapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.
- Hofstad, H. (2016). The ambition of Health in All Policies in Norway: The role of political leadership and bureaucratic change. *Health Policy*, 120, 567–575.
- Holt, D. H., Rod, M. H., Waldorff, S. B. & Tjornhoj-Thomsen, T. (2018). Elusive implementation: an ethnographic study of intersectoral policymaking for health. *BMC Health Services Research*, Vol. 18(1), 54-66.
- Hujala, A., Taskinen, H., Oksman, E., Kuronen, R., Karttunen, A. & Lammintakanen, J. (2019). Sote-ammattilaisten monialainen yhteistyö. Paljon palveluja tarvitsevat asiakkaat etusijalle. *Yhteiskuntapolitiikka*, Vol. 82(5-6), 592- 600.
- Isoherranen, K. (2005). Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa. Dark Oy.
- Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. (2008). Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki. WSOY.

Isoherranen, K. (2012). Uhka vai mahdollisuus - moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akateeminen väitöskirja, Helsingin yliopisto. Helsinki. Unigrafia.

Jääntti, A., Leponiemi, U., Parkkinen, J. & Airaksinen, J. (2023). Ylimmän johdon päätökset julkishallinnon paradigmojen ja kuntajohtamisen heijastumina. *Hallinnon tutkimus* 42(1), 21 – 37.

Jääskeläinen, A., Sillanpää, V., Helander, N., Leskelä, R., Haavisto, I., Laasonen, V. & Torkki, P. (2020). Designing a maturity model for analyzing information and knowledge management in the public sector. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(1) 2022, 120-140.

Keast, R. & Mandell, M (2014). The collaborative push: Moving beyond rhetoric and gaining evidence. *Journal of Management and Governance* 18 (1), 9–28.

Kotilainen, J. M., Peltonen, L. & Sairinen, R. (2021). Yhteistoiminnallinen ympäristöhallinta erityispiirteinen ja sovelluksineen. *Ympäristöpolitiikan ja -oikeuden vuosikirja XIV*, 7-47.

Kuula, A. (1999). Toimintatutkimus. Kenttätöytä ja muutospyrkimyksiä. Tampere. Vastapaino.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 2021/612

Lapin yliopisto 2024. Yhteistyö-Tuokio arviointiväline monitoimijaisen yhteistyön kehittämiseen. Haettu sivulta <https://www.ulapland.fi/FI/Kotisivut/Tuokio---arviointiväline-monitoimijaisen-yhteistyön-kehittämiseen/Millaista-edistynyt-yhteistyö-on> 1.10.2024.

Larsen, M., Rantala, R., Koudenburg, O. A. & Gulis, G. (2014). Intersectoral action for health: The experience of a Danish municipality. *Scandinavian Journal of Public Health*, Vol. 42, 649-657.

Lehto, K., Pitkänen, L. & Autioniemi J. (2019). Verkostojohtajan roolit ja kompetenssit kolmannen sektorin johtajien näkökulmasta. *Hallinnon tutkimus*, 38(4), 257-270.

Leinonen, J. (2023). Monitoimijainen yhteistyö hyvinvoinnin edistämisen yhdyspinnoilla. *Focus Localis*, 51(2). Noudettu osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/125874>

Leinonen, J., Nurmi, H., Turunen, T., Lantela, L. & Norvapalo, K. (2021). Hyvinvointi tehdään yhdessä! Kohti yhteistyöperustaista lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen ekosysteemiä. Teoksessa Holappa, A-S, Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P., Korva, S. & Smeds-Nylund, A-S. (toim.) *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Leinonen, J. & Syväjärvi, A. (2022). Barriers to health promotion strategy work in Finnish municipalities. *Health Promotion International* 37, (3), 1-11.

Majoinen, K. & Antila, A. (2017). Hyvinvoinnin edistäminen kunnassa. Sisältö, mahdollisuudet ja haasteet. *ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja (12) 2017*. Suomen Kuntaliitto.

Mönkkönen, K., Kekoni, T. & Pehkonen, A. (2019). Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Tallinna. Gaudeamus.

Mönkkönen, K. & Kekoni, T. (2020). Monitoimijaisuus työntekijän voimavarana ja haasteena. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere. Tampere University Press.

Popeda, P. & Hadasik, B. (2024). New Public Governance as a new wave of the public policy: theoretical approach and conceptualization of the trend. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy* 13(1), 18-36.

Stolp, S., Bottorff, J. L., Seaton, C. L., Jones-Bricken, M., Oliffe, J. L., Johnson, S. T., Errey, S., Medhurst, K. & Lamont, S. (2017). Measurement and evaluation practices of factors that contribute to effective health promotion collaboration functioning: A scoping review. *Evaluation and Program Planning*, Vol. 61(4), 38-44.

Syvjärvi, A. & Leinonen, J. (2020). Strategiatyöllä hyvinvointia? Strategiakäytäntöjen kehittyneisyys kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. *Hallinnon tutkimus*, 39 (1) 52–66.

Tiikko, J. (2023). Yhteistoiminnallinen hallinta seutuyhteistyössä: Turun kaupunkiseudun kuntayhtymän perustaminen. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki.

Tuokio kypsyysanalyysimalli 2024. Haettu sivulta <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=60c15755-4375-4c0a-b1c9-966a89ee6647> 1.10.2024.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Hansaprint Oy. Vantaa.

Vilka, H. (2006). Tutki ja havainnoi. Vaajakoski. Gummerus Kirjapaino Oy.

Widmark, C., Sandahl, C., Piuva, K. & Bergman, D. (2011). Barriers to collaboration between health care, social services and schools. *International Journal of Integrated Care*, Vol. 11(3), 24-32.

LIITTEET

Liite 1: Tiedote ja suostumus

Hei!

Olen tekemässä pro gradu-tutkielmaa monitoimijaisesta yhteistyöstä. Pro gradu-tutkielmani tavoitteena on ensinnäkin tunnistaa monitoimijaisen yhteistyön nykyinen tilanne Sallan perhekeskusverkoston keskuudessa ja toiseksi tunnistaa yhteistyön kehittämiskohteet sekä edellytykset ja toimenpiteet seuraavalle yhteistyön kypsyystasolle siirtymiseksi toimijoiden näkökulmasta. Tutkielmani toteutetaan Lapin yliopistossa, osana hallintotieteen maisteriopintoja. Kerään tutkielmani aineistot kahdessa perhekeskusverkoston työpajassa ryhmähaastatteluilla, jotka tallennetaan ja litteroidaan. Huolehdin henkilötietojen käsittelystä, pseudonymisoinimisesta ja anonymisoinimisesta. Toivon, että voisin haastatella sinua, sillä näkemysesä ovat tärkeitä toimijan näkökulmasta monitoimijaisen yhteistyön kehittämiseksi.

Pyydän sinua osallistumaan kahteen noin kahden tunnin mittaiseen ryhmähaastatteluun Sallan perhekeskusverkoston työpajoissa. Kerään aineiston työpajoissa syyskuussa ja marraskuussa 2024. Osallistuminen on sinulle täysin vapaaehtoista, voit keskeyttää sen ilman seuraamuksia missä vaiheessa tutkimusta vain eikä osallistuminen aiheuta sinulle minkäänlaista haittaa, vaaraa tai uhkaa.

Haastatteluaineisto tallennetaan ja litteroidaan Lapin hyvinvointialueen ja Lapin yliopiston VASA2-hankkeen toimesta. Aineistoja hyödynnetään myös VASA2-hankkeen muissa yhteyksissä. Aineistoja säilytetään tietoturvallisesti, jolloin vain minulla sekä hankkeen työntekijöillä on pääsy aineistoihin. Salaan henkilöllisyytesi ja turvaan luottamuksellisuuden niin, ettei kukaan tutkimukseen osallistunut ole tunnistettavissa julkaistavista tai julkisesti esitettävistä aineisto-otteista. Aineistoa käsitelen lainmukaisesti ja tutkimuseettisiä periaatteita kunnioittaen. Säilytän aineistoa kuusi kuukautta tutkielman hyväksymisen jälkeen, minkä jälkeen tuhoan sen Lapin yliopiston käytäntöjen mukaisesti. Pro gradu-tutkielmani tullaan julkaisemaan Lapin yliopiston sähköisessä Lauda-järjestelmässä.

Voit ottaa minuun yhteyttä kaikissa tutkielmaan ja siihen osallistumiseen liittyvissä asioissa, yhteystietoni:

Elina Jokela

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, hallintotieteen maisterin tutkinto-ohjelma, Lapin yliopisto

SUOSTUMUS:

Olen ymmärtänyt, että osallistumiseni pro gradu-tutkielmaan on vapaaehtoista ja minulla on oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää osallistumiseni milloin vain. Näin toimiessani minulle ei koidu mitään kielteisiä seuraamuksia.

Olen saanut kuvauksen pro gradu-tutkielmasta, johon aineistonkeruu liittyy, aineistonkeruun tavoitteista ja etenemisestä. Tiedotteessa on myös kuvattu oikeuteni haastateltavana sekä tietosuojan periaatteet, joilla on tarkoitus varmistaa turvallinen osallistumiseni tutkimukseen.

Saan tämän sopimuksen sähköpostilla tai paperisena ja vastaamalla sähköpostiin tai allekirjoittamalla suostumuksen haastattelutyöpajassa ilmaisen ymmärtäneeni saamani tiedot ja ilmaisen suostumukseni osallistua tutkimukseen.

Haastateltavan allekirjoitus ja päivämäärä:

Sallassa ____ / ____ .2024

Allekirjoitus ja nimen selvennös

Liite 2: Kypsyysanalyysimalli monitoimijaisen hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen yhteistyön edistämiseen

	Käynnistyvä	Rakentuva	Vakiintuva	Syventyvä
<p>Yhteistyöhön osallistuminen</p> <p>Kuinka laajasti yhteistyötä tehdään?</p> <p>Miten eri tahojen osallistuminen mahdollistetaan?</p>	<p>Yhteistyö on organisaation sisäistä.</p> <p>Tarve laajemmalle yhteistyölle sidosryhmien ja asukkaiden kanssa on tunnistettu.</p>	<p>Yhteistyötä tehdään muutamien toimijoiden</p> <p>(esim. kunta, hyvinvointi-alue, järjestöt) välillä.</p> <p>Asukkaita ja sidosryhmiä osallistetaan satunnaisesti esim. kuulemisilla ja lausunnoilla.</p>	<p>Yhteistyötä tehdään verkostossa, joka kattaa useita eri toimijoita (esim. kunta, hyvinvointialue, järjestö, yritys, oppilaitos).</p> <p>Asukkaat ja sidosryhmät ovat mukana esim. kyselyiden, työpaikkojen ja keskus-telutilaisuuksien kautta.</p>	<p>Yhteistyö on laajaa ja monialaista.</p> <p>Eri tahot ja asukkaat osallistuvat tasavertaisesti kaikkiin prosessin vaiheisiin monikanavaisesti.</p>
<p>Vuorovaikutus yhteistyössä</p> <p>Millaista toimijoiden välinen vuorovaikutus on?</p>	<p>Toimijoiden välinen vuorovaikutus on sattumanvaraista.</p> <p>Tapaamme tai olemme yhteydessä tarvittaessa.</p>	<p>Tiedotamme toisiamme säännöllisesti.</p> <p>Keskustelemme asioista ennalta sovitussa tapaamisissa.</p>	<p>Vuorovaikutus on suunnitelmallista ja tieto kahteen suuntaan kulkevaa.</p> <p>Sovittujen tapaamisten lisäksi olemme yhteydessä, kun tarvitsemme neuvoa ja tukea toisiltamme.</p>	<p>Vuorovaikutus on jatkuvaa, dialogista ja tasavertaista.</p> <p>Toimimme vastavuoroisesti, yhdessä oppien. Kommunikoimme monitahoisesti- ja ta- soisesti.</p>
<p>Yhteistyön tavoitteellisuus</p> <p>Onko yhteistyölle yhdessä tunnistettu ja määritelty tavoitteita?</p> <p>Onko roolit ja vastuut määritelty tavoitteiden saavuttamiseksi?</p>	<p>Yhteistyön tavoitteen määrittäminen on kesken.</p> <p>Emme ole keskustelleet tavoitteiden saavuttamisesta, toimijoiden rooleista ja vastuista.</p>	<p>Yhteistyölle on määritelty tavoitteet.</p> <p>Keskustelu tavoitteiden saavuttamisesta, rooleista ja vastuista on kesken.</p>	<p>Yhteistyölle on määritelty tavoitteet ja tavoitteisiin kiinnittyvät toimenpiteet.</p> <p>Osa toimijoista osallistuu toimenpiteiden toteuttamiseen.</p>	<p>Yhteistyöllä on tavoitteet, ne on yhdessä tunnistettu ja määritelty.</p> <p>Vastuut on jaettu ja toimijat työskentelevät sitoutuneesti yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi.</p>
<p>Yhteistyö-rakenteet</p> <p>Minkälaiset yhteistyön rakenteet ovat?</p> <p>Miten resursseja jaetaan?</p>	<p>Yhteistyön rakenteita ei ole määritelty.</p> <p>Resurssien jakamisesta ei ole keskusteltu.</p>	<p>Yhteistyörakenteet ovat epävirallisia ja perustuvat yksilöiden väliin ammatillisiin suhteisiin.</p> <p>Yhteistyömme kaipaa koordina- tioita.</p> <p>Resurssit säilyvät organisaatioissa.</p>	<p>Yhteistyörakenteet on määritelty.</p> <p>Meillä on toimiva verkosto / yhteistyöryhmä ja resurssi yhteistyön koordinointiin.</p> <p>Jaamme resursseja yksittäisiin kehittämiskohteisiin, esimerkiksi projekteihin.</p>	<p>Yhteistyörakenteet joustavat tarpeen mukaan yhteistyötä tukevaksi.</p> <p>Resursseja suunnataan systemaattiseen yhteistyöhön.</p>
<p>Hyvinvointitieto osana yhteistyötä</p> <p>Miten tiedon kanssa toimitaan?</p>	<p>Olemme keskustelleet tiedon keräämisen aloittamisesta.</p> <p>Tietopohja on puuttuva.</p>	<p>Keräämme tietoa julkisista tietolähteistä ja jaamme sitä toisillemme.</p> <p>Tietopohja on suppea.</p> <p>Tieto ei ohjaa toimintaamme.</p>	<p>Keräämme tietoa eri lähteistä ja olemme jalostaneet sitä.</p> <p>Tietopohja on hyvä.</p> <p>Toiminnan ohjaaminen tiedolla on haasteellista.</p>	<p>Kartoitamme ja keräämme tarvitsemaamme tietoa eri lähteistä, jalostamme ja hyödynnämme sitä sekä teemme joh- topäätöksiä.</p> <p>Tietopohja on laaja.</p> <p>Hyödynnämme tietoa systemaattisesti toiminnan ohjaa-</p>
<p>Yhteistyön johtaminen</p> <p>Millä tavoin yhteistyötä johdetaan?</p>	<p>Johtajuus on kokoavaa ja valmis- televaa.</p> <p>Potentiaalisten yhteistyön osapuolien löytämistä ja suhteiden luomista.</p>	<p>Johtajuus on varmistavaa ja sitouttavaa.</p> <p>Roolien ja pelisääntöjen luomista sekä tasapainottelua osallistujien tarpeiden välillä.</p>	<p>Johtajuus on motivoivaa ja oh- jaavaa.</p> <p>Toimintojen koordinoitua sekä kannustamista siihen, että kaikki osapuolet hoitavat osuutensa.</p>	<p>Johtajuus on mahdollistavaa ja fasilitoivaa.</p> <p>Muiden näkemysten arvosta- mista ja asiantuntemukseen nojaamista.</p>