

Heidi Mäkelä

Yhteiskehittämistä mahdollistava johtaminen Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella

Opinnäytetyö

Tradenomi YAMK

Tiedolla johtaminen ja
kehittäminen

Syksy 2022



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Mäkelä Heidi

Työn nimi: Yhteiskehittämistä mahdollistava johtaminen Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), tiedolla johtaminen ja kehittäminen

Asiasanat: yhteiskehittäminen, yhteiskehittämisen johtaminen, valmentava johtajuus, konstruktiiivinen tutkimus

Yhteiskehittämistä vahvistavalla johtajuudella on suuri merkitys toiminnan onnistumisen kannalta: osaaminen moninaisen yhteistyön johtamisessa mahdollistaa uuden oppimista ja kehittämistä yhdessä. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategiassa organisaation johtamis- ja toimintamallien uudistamiseen on sitouduttu nostamalla se yhdeksi strategiseksi periaatteeksi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen johtaminen tukee yhteiskehittämistä parhaalla mahdollisella tavalla Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata yhteiskehittämisen johtamisen tärkeyttä yhteiskehittämistoiminnan onnistumisen kannalta. Alueellinen yhteiskehittämisen toimintamalli on luotu hyvinvointialueen kehittämistarpeita ajatellen ja sen avulla osallistuminen palvelujen kehittämiseen on mahdollistettu kaikille sosiaali- ja terveydenhuollon sidosryhmille. Yhteiskehittämistoiminnan onnistumisen ja tuloksellisuuden varmistaa sitä tukeva johtamismalli.

Tässä opinnäytetyössä oli laadullinen tutkimusote ja tutkimusstrategiana käytettiin konstruktiiivista tutkimusta. Tutkimuksella oli konkreettinen tuotos eli konstruktio, jonka tarkoituksena on tuoda lisäarvoa ja uusia näkökulmia esihenkilöiden johtamisosaamiseen. Tutkimusongelmana oli usean toimijan välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön johtamisen haasteellisuus. Sen ratkaisemiseksi pyrittiin saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin 1) miten yhteiskehittämistä tulee johtaa sekä 2) millaisia johtajuuden menetelmiä yhteiskehittämisen johtamisessa voitaisiin hyödyntää.

Tutkimuksen teoriaviitekehys koostui yhteiskehittämisestä, johtajuudesta sekä valmentavasta johtajuudesta. Empiirisen osuuden aineistonkeruumenetelmänä toimi yhteistoiminnalliset työpajatilaisuudet, joihin osallistui Pohjois-Pohjanmaan alueellisen yhteiskehittämisen verkoston jäseniä. Vuorovaikutteiset työpajat toimivat erinomaisesti aiheen pohtimiseen, koska tarkoituksena oli keskustella, vaihtaa ajatuksia ja sen pohjalta ideoida sekä luoda uusia näkemyksiä aiemmin niukasti tutkitusta aiheesta.

Tutkimuksen tulosten mukaan yhteiskehittämistä mahdollistava johtaminen toteutuu, kun se on pitkäjänteistä ja ihmisläheistä. Tämän saavuttamisessa systeeminen ajattelu antaa uudenlaisia ja vaihtoehtoisia näkemyksiä johtamisen toteuttamiseen. Nämä laajat kokonaisuudet yhdistyvät vahvasti valmentavassa johtajuudessa. Tutkimuksen keskeinen johtopäätös on, että valmentava johtamisote tarjoaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan yhteiskehittämisen johtamiselle.

Tämän tutkimuksen avulla haluttiin mahdollistaa kaikille Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen esihenkilöille ja johtajille yhtenäinen tieto yhteiskehittämistoimintaa tukevasta ja vahvistavasta johtamistavasta.

Abstract

Author: Mäkelä Heidi

Title of the Publication: Leadership enabling co-creation in North Ostrobothnia wellbeing services county

Degree Title: Master of Business, Knowledge Based Management

Keywords: co-creation, leading co-creation, coaching leadership, constructive research

A leadership style that strengthens co-creation has a major impact on the success of co-creation activities: knowledge in leading diverse collaboration enables joint learning and development. The strategy of North Ostrobothnia wellbeing services county emphasizes reforming of leadership procedures. The objective of this master's thesis was to define what kind of leadership can endorse co-creation in the best possible way in North Ostrobothnia wellbeing services county.

The purpose of the research was to describe the importance of leading co-creation to accomplish successful co-creation activities in the organization. A regional model for need-based co-creation has been created prior to this study, and by means of this model all stakeholders can participate in the development of social and health care services. A leadership method that supports and strengthens co-creation can ensure both efficient development activities as well as successful outcomes.

This thesis has a qualitative approach. Constructive research was chosen as the research strategy since a solution with practical relevance was to be produced as the outcome. The construct aims at bringing added value and new perspectives in leadership know-how for professionals in managerial positions. Leading interaction and collaboration between several actors can be challenging and this created the research problem. The problem was addressed by searching for answers to the following research questions: 1) what kind of leadership supports co-creation and 2) what kind of methods could be utilized in leading co-creation successfully.

The theoretical framework was based on theories of co-creation, leadership, and coaching leadership. Cooperative workshops were applied as the empirical data collection method. The participants in these interactive workshops were members of the North Ostrobothnia regional co-creation network. Efficient dialogues were sustained in these sessions, and the discussions brought forth ideas as well as new visions on a previously scarcely researched topic.

The results of the research indicate that leadership which enables co-creation is persistent and humane. This kind of mindful and empowering leadership capabilities can be achieved through a systemic approach, which presents alternative views on leadership implementation. These broad entities are at the core of coaching leadership. Thus, an essential conclusion is that coaching leadership offers an overall comprehensive approach to leading co-creation successfully.

Alkusanat

Suuri urakka on nyt valmis! Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvän opinnäytetyön tekeminen ja valmiiksi saattaminen on ollut vaativa prosessi mutta ennen kaikkea erittäin opettavainen matka. Välillä eteneminen on ollut tuskaisaa ja usko omiin kykyihin hukassa. Loppujen lopuksi matka on kuitenkin ollut antoisa ja mielenkiintoinen. Ammatillinen osaamiseni on kehittynyt valtavasti ja lisäksi olen myös oppinut itsestäni paljon tämän matkateon aikana.

Haluan kiittää opinnäytetyötäni ohjannutta opettajaa Eija Heikkistä rakentavasta palautteesta, oivalluttamisesta ja arvokkaista keskusteluidamme tämän kehittämistyön tekemisen aikana. Kiitokset myös toimeksiantajaorganisaation edustajille, Pauliina Hyrkäs ja Mari Saukkoriipi, asiantuntemuksestanne ja avustanne. Iso kiitos kuuluu järjestämieni työpajojen osallistujille: näkemys-tenne ansiosta tämä opinnäytetyö sai syvyyttä ja uusia käytäntöjä on mahdollista rakentaa.

Suurin kiitos kuuluu kuitenkin rakkaalle perheelleni. Tämä prosessi on vaatinut sopeutumista ja pitkää pinnaa meiltä kaikilta. Arttu ja Eetu, olette jaksaneet tsemppata ja joustaa, kun opinnot ovat vieneet äidin aikaa. Mikko, ilman sinun tukeasi, kärsivällisyyttäsi ja ymmärrystäsi en olisi jaksanut puskea eteenpäin. Turhautumisen ja epätoivon hetkillä olet valanut uskoa minuun ja vakuuttanut, että osaan ja pystyn. Sinä olet kallioni.

Kiitos myös äidilleni ja siskolleni tuesta prosessin aikana, sekä ystäväilleni, jotka ovat kannustaneet minua matkalla kohti YAMK-tutkintoa. Oli melkoinen kokemus hypätä opiskelijaksi aikuisiällä – olen iloinen, että uskalsin! Tämä oli matka, joka kannatti tehdä.

Oulussa 22.11.2022

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Kohdeorganisaationa Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue	3
2.1	Organisaation yhteiskehittämistoiminnan nykytila	4
2.1.1	Alueellinen yhteiskehittämisen toimintamalli	5
2.1.2	Alueellisen yhteiskehittämistoiminnan hyödyt.....	6
2.1.3	Toimintaa tukevat roolit, työkalut ja palvelut.....	7
3	Kehittäminen ja yhteiskehittämistoiminta	10
3.1	Yhteiskehittäminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla	11
3.2	Luovuus ja innovatiivisuus osana yhteiskehittämistä	12
3.3	Yhteiskehittämisen riskit ja edistäjät	13
3.4	Yhteiskehittämistoiminta käytännössä	14
4	Johtajuus ja yhteiskehittämisen johtaminen.....	16
4.1	Valmentava johtajuus vahvistaa yhteiskehittämistä.....	18
4.2	Vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkitys.....	20
4.3	Systeminen ajattelu tukee valmentavaa johtajuutta ja yhteiskehittämistä	21
5	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	23
5.1	Konstrukttiivinen tutkimus tutkimusstrategiana.....	23
5.2	Aineistonkeruumenetelmänä työpajat	26
5.3	Aineiston analyysimenetelmä	27
6	Tutkimuksen toteutus.....	30
6.1	Johtamisen merkitys yhteiskehittämisessä (työpaja 1).....	31
6.2	Johtajuuden menetelmät yhteiskehittämisessä (työpaja 2).....	33
6.3	Työpajojen aineiston analyysi	36
7	Tutkimuksen tulokset	38
7.1	Yhteiskehittämisen johtaminen	38
7.2	Yhteiskehittämisessä hyödynnettävät johtajuuden menetelmät	44
8	Tulkinta ja johtopäätökset.....	49
8.1	Implementointisuunnitelma.....	52
9	Pohdinta	54

9.1	Opinnäytetyön eettisyys	55
9.2	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi	56
9.3	Oman osaamisen arviointi.....	58
9.4	Jatkotutkimus ja -kehittämisaiheita	59

Lähteet	61
---------------	----

Liitteet

1 Johdanto

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue aloittaa toimintansa 1.1.2023. Toiminnan muutos sairaanhoitopiiristä hyvinvointialueeksi on osa historiallista sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen hallinnollista uudistusta. Kokonaisuudessaan uudistuksen tavoitteena on parantaa palvelujen saatavuutta ja palvelukokemusta – tämä vaatii palvelurakenteiden ja toimintatapojen uudelleenjärjestelyä ja kehittämistä onnistuakseen. On selvää, että nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, kuten sotessa, jatkuva kehittyminen ja toiminnan parantaminen sekä innovatiivisuus ovat välttämättömyyksiä. Soten suuri koko ja kompleksisuus luovat haasteita tiedon kokoamiseen ja jakamiseen kehitystarpeista, uusista ratkaisuista ja hyvistä laajemmin hyödynnettäväksi sopivista käytännöistä. (Hyrkäs, Lunkka, Reponen & Suhonen 2022, 71.)

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymällä (PPSHP) on vankka historia tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa (PPSHP 2020). Organisaation korkeatasoinen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI) varmistaa palvelujen vaikuttavuuden ja ajanmukaisuuden alueen asukkaille ja asiakkaille. Pohjois-Pohjanmaalla sote-uudistuksen kehittämishanke POPsoten (2021) Innovaatio- ja testaustoiminta (TKIO) -osahankkeessa kehitettiin vuoden 2021 aikana alueellinen yhteiskehittämisen toimintamalli hyvinvointialueen kehittämistarpeisiin. Sain mahdollisuuden työskennellä kyseisessä osahankkeessa projektisuunnittelijana ja vastuullisen tehtäväni kautta opin itse paljon yhteiskehittämisestä sotessa sekä sain olla tärkeässä roolissa alueellisen yhteiskehittämisen toimintamallin käyttöönoton tukemisessa. Hyvinvointialueen palvelujen kehittämisessä tarvitaan monipuolista osaamista sekä kokemustietoa: alueellinen yhteiskehittämis-toiminta tukee Pohjois-Pohjanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen tarvelähtöistä kehittämistä. Toiminnan kautta kaikilla sidosryhmillä on mahdollisuus osallistua hyvinvointialueen palvelujen kehittämiseen. (POPsote n.d.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen johtaminen tukee yhteiskehittämistä. Yhteiskehittämistoimintaa vahvistavalla johtajuudella on suuri merkitys toiminnan onnistumisen kannalta: osaaminen moninaisen yhteistyön johtamisessa mahdollistaa uuden oppimista ja kehittämistä yhdessä. Teoriaan pohjautuen sekä empiiriseen tietoon peilaten, tulee opinnäytetyöni tuotos tarjota Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen johdolle sekä esihenkilöille keinoja tehdä yhteiskehittämisestä entistä osallistavampaa ja uutta mahdollistavaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata yhteiskehittämisen johtamisen tärkeyttä yhteiskehittämistoiminnan onnistumisen kannalta. Lisäksi tarkoituksena on tuoda esiin menetelmiä, joiden

avulla yhteiskehittämisen johtamista on mahdollista vahvistaa. Kaikki organisaation johtajat ja esihenkilöt ovat merkittävässä roolissa alueellisen yhteiskehittämistoiminnan onnistumisessa ja toteuttamisessa. Opinnäytetyön tulosten pohjalta johtamisasemassa olevien henkilöiden on mahdollista kehittää omaa johtajuuttaan.

Aikaisempaa tutkimustietoa yhteiskehittämisen johtamisesta ja siihen liittyvästä johtajuudesta on saatavilla niukasti. Koska yhteiskehittäminen vaatii toimivaa yhteistyötä ja taidokasta vuorovaikutusta useiden osapuolten välillä, voi sen johtaminen olla haastavaa. (Hyrkäs ym. 2022, 71.) Tämä muodostaa opinnäytetyöni tutkimusongelman, jonka ratkaisemiseksi pyritään löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin, jotka ovat 1) miten yhteiskehittämistä tulee johtaa, sekä 2) millaisia johtajuuden menetelmiä yhteiskehittämisen johtamisessa voitaisiin hyödyntää. Opinnäytetyöni tuotos tulee olemaan oma osionsa Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen Yhteiskehittämistoiminnan käsikirjassa otsikolla ”Yhteiskehittämistä mahdollistava johtaminen”. Käsikirja julkaistaan hyvinvointialueen toiminnan käynnistyessä.

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusstrategiana on konstruktiiivinen tutkimus, jossa yhdistetään teoreettista ja empiiristä tietoa olemassa olevan käytännön ongelman ratkaisemiseksi. Kyseinen tutkimusstrategia on perusteltua, koska yhteiskehittämisen johtamisesta sote-alalla on tietoa vähäisesti. Lisäksi tutkimuksella on konkreettinen tuotos eli konstruktio, jonka tarkoituksena on tuoda lisäarvoa ja uusia näkökulmia esihenkilöiden johtamisaamiseen. Kehittämistyö etenee konstruktiiivisen tutkimuksen prosessia noudattaen eli teoriaan syventymisen kautta tietämyksen hankkimiseen aiheesta, jonka jälkeen kehitetään konstruktio ja sekä analysoidaan ja reflektoidaan tutkimuksessa esiin tulleet havainnot.

Teoreettinen viitekehys rakentuu yhteiskehittämisen ja sen johtamisen (mm. Bason 2010, Jalonen 2019), johtajuuden (mm. Viitala & Jylhä 2019, Kolari 2017) sekä valmentavan johtajuuden (mm. Ristikangas & Ristikangas 2019) ympärille. Empiirinen osuus toteutetaan työpajatilaisuuksien avulla ja niistä saatu aineisto analysoidaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin (mm. Tuomi & Sarajärvi 2018) avulla. Kerätyn aineiston avulla haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin yhteiskehittämiseen liittyvästä johtamisesta sekä toiminnan parhaan mahdollisen potentiaalain saavuttamisesta oikeanlaisten menetelmien avulla.

2 Kohdeorganisaationa Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. PPSHP on Suomen pohjoisin ja samalla myös pinta-alaltaan suurin sairaanhoitopiiri. Sen erityisvastuualue kattaa koko pohjoisen Suomen alueen, käsittäen Pohjois-Pohjanmaan lisäksi Keski-Pohjanmaan, Kainuun, Länsi-Pohjan ja Lapin sairaanhoitopiirit (Kuntaliitto 2021). PPSHP:n tehtävä on tarjota erikoissairaanhoidon palveluja kaikille erityisvastuualueen asukkaille. Erikoissairaanhoidon palvelut tuotetaan suurimmaksi osaksi Oulun yliopistollisessa sairaalassa. PPSHP:ssä työskentelee lähes 7000 henkilöä. (PPSHP 2021.)

Opinnäytetyön kirjoitushetkellä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä on suuren murroksen äärellä, kun historiallinen sote-uudistus on astumassa voimaan vuoden 2023 alussa. Uudistuksen myötä vastuu sosiaali- ja terveyspalvelujen sekä pelastustoimen järjestämisestä siirtyy kunnilta hyvinvointialueille. Hyvinvointialueella pyritään vastaamaan yhteiskunnan muutoksiin ja takaamaan yhdenvertainen palvelujen saatavuus sekä laadukkaat palvelut asuinpaikasta riippumatta, joten rakenteita ja toimintatapoja on välttämätöntä uudistaa (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue 2022). Näin ollen Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri lakkaa olemasta vuoden 2022 lopussa ja Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue aloittaa toimintansa 1.1.2023.

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue on yksi Suomen 21 hyvinvointialueesta ja se on jaettu kuuteen maantieteelliseen alueeseen: Koillismaa, Lakeus, Oulu, Oulun eteläinen, Oulunkaari ja Rannikkoseutu. Aluejaon kautta on pyritty tuomaan esille Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen laajuutta ja erityispiirteitä. Jaon merkitys liittyy sote-palvelutuotannon järjestämiseen: toisella organisaatitasolla merkittävä osa palveluista organisoidaan aluejaon mukaan. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle sijoitettavia kuntia on 30, yhteen liittyviä sote-organisaatioita 19 ja pelastustoimen organisaatioita kaksi. Hyvinvointialueen henkilöstömäärä on yli 18 000 ja se koostuu sote-palvelujen henkilöstöstä, koulukuraattoreista ja -psykologeista, pelastuslaitoksen henkilöstöstä sekä hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöstä. Esihenkilötasolla työskenteleviä on noin 850. (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue 2021.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kehitys ja viestintä -yksikkö, mutta työn tutkimuksellinen kehittämistehtävä toteutetaan Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen jatkuvaa toimintaa ajatellen. Hyvinvointialueen strategisen tason keskeisiä tavoitteita ovat yhteiskehittäminen, osallisuus ja innovaatiot (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategia 2022). Kaikki nämä tavoitteet vaativat toteutuakseen toimivaa yhteistyötä,

integroivaa työskentelyä ja suurien kokonaisuuksien hallintaa. Tällaisen kokonaisuuden hallinta on haasteellista ja saattaa aiheuttaa epävarmuutta hyvinvointialueen suuren esihenkilöjoukon keskuudessa. Lisäksi on tärkeä huomioida jokaisen ihmisen merkitys tavoitteiden läpiviemisessä – ilman tekijöitä ja heidän vastuullista toimintaansa kohti organisaation tahtotilaa ei ole mahdollista saavuttaa asetettuja tavoitteita. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 24).

Toimeksiantajaorganisaation yhteiskehittämistoiminnan vastuuhenkilön Pauliina Hyrkkään (2020) mukaan alueellisen yhteiskehittämistoiminnan onnistumisen ja jatkuvan parantamisen kannalta on tarpeellista sisällyttää yhteiskehittämisen johtamista tukevaa käytännöllistä ja tieteellistä tietoa tulevan hyvinvointialueen toimintaperiaatteisiin. Tämän tarpeen pohjalta syntyi idea opinnäytetyölleni.

2.1 Organisaation yhteiskehittämistoiminnan nykytila

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta on korkeatasoista ja osa jatkuvaa arkea organisaatiossa (PPSHP 2020, 35). PPSHP on ollut mukana useissa TKI-hankkeissa viimeisen vuosikymmenen aikana. Näissä hankkeissa on tutkittu ja pyritty löytämään ratkaisuja tavoitteelliseen kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Organisaatiossa oli vuoteen 2017 saakka käytössä perinteinen aloitetoiminta henkilöstön kehittämisideoiden eteenpäin viemiseksi. Toiminnan kautta saatiin korkeintaan muutamia kymmeniä aloitteita vuosittain. PPSHP oli vuosina 2016–2017 mukana Yliopistosairaalat innovaatioalustana (YSI) -hankkeessa, jossa kehitettiin uusi toimintamalli mahdollistamaan yliopistollisten sairaaloiden innovaatiotoimintaa. Hankkeen resurssien avulla rakennettiin YSI-yhteiskehittämisen malli sidosryhmien välistä innovaatioyhteistyötä varten. Lisäksi hankkeen aikana kehitettiin PPSHP:n Innovaatioprosessi ja -toimintamalli pysyväksi osaksi PPSHP:n toimintaa. (6Aika 2018.)

POPsoite rakenneuudistushanke toteutettiin Pohjois-Pohjanmaalla vuosina 2020–2021 soite-uudistusta valmistelevana kehittämistyönä. Rakenneuudistushanke koostui kahdeksasta eri osahankkeesta, joilla kaikilla oli oma painopistealueensa sekä tavoitteensa. POPsoite Innovaatio- ja testaustoiminta (TKIO) -osahankkeessa tavoitteena oli kehittää yhteisiä ja yhtenäisiä käytäntöjä alueen sosiaali- ja terveydenhuollon innovaatio-, kehitys- ja testaustoimintaan. Kehittämistyön tavoitteena oli vahvistaa soiteen jatkuvaa oppimista ja kehittymistä tukevaa tiedonkulkua sekä osallistamis- ja yhteistyömenetelmiä kaikkien soiteen kehittämisessä keskeisten toimijaryhmien välillä. Tämä tarkoitti käytännössä selkeiden ja sujuvien väylien rakentamista soiteen asiakkaille ja

ammattilaisille sekä tutkimus-, opetus- ja yritystoimijoille. Näiden väylien kautta kaikki toimijat voivat osallistua ja tuoda asiantuntemustaan soten kehittämiseen. (POPsoite 2021.) Tuotoksena osahankkeessa kehitettiin alueellinen yhteiskehittämisen toimintamalli hyvinvointialueen kehittämistarpeita varten.

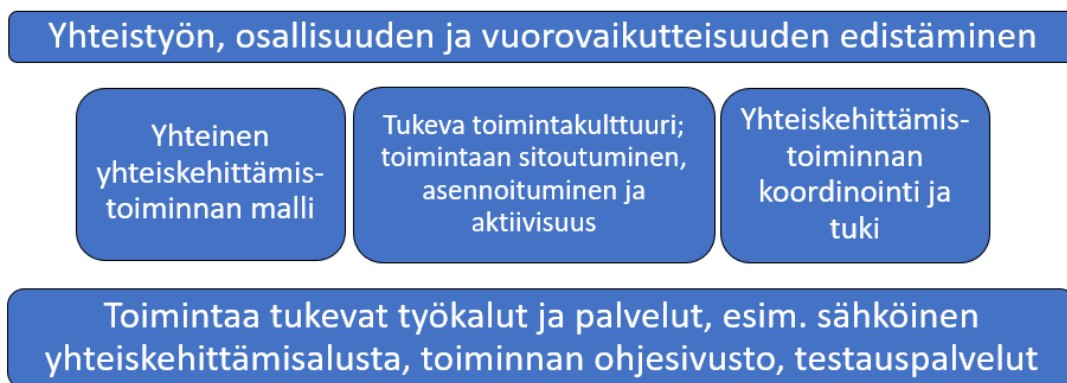
2.1.1 Alueellinen yhteiskehittämisen toimintamalli

Pohjois-Pohjanmaan alueellista yhteiskehittämistä tukeva toimintamalli mahdollistaa tarvelähtöistä ja sujuvampaa innovaatio-, kehitys- ja testausyhteistyötä alueen sidosryhmien kesken. Toimintamalliin sisältyvien työkalujen, roolien ja palvelujen kautta tuetaan kaikkien osapuolten osallisuutta uusien ratkaisujen kehittämisessä ja testaamisessa. Lisäksi toimintamalli mahdollistaa uusien ratkaisujen ja hyvien käytäntöjen levittämistä koko Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen laajuisesti. (POPsoite n.d.)

Hyrkkään (2020) mukaan, alueellisen yhteiskehittämistoiminnan peruseriaatteita ovat

- kehittämisen tarveperustaisuuden varmistaminen
- sidosryhmien aidon osallisuuden tukeminen kehittämisessä
- integraation ja yhteistyön tukeminen
- avoimen ja yhdenvertaisen kehittämiskulttuurin tukeminen
- tietoperustaisuus ja vahva asiantuntijuus kehitys- ja innovaatiojohtamisessa.

Alueellisessa toimintamallissa vuorovaikutteisuus edistää kaikkien osapuolten välistä yhteistyötä, kun jokaiselle tarjotaan mahdollisuus osallistua yhdessä kehittämiseen (POPsoite n.d.). Kuvassa 1 on esitetty toiminnan pääkohdat, joiden avulla yhteiskehittämisen on mahdollista onnistua ja olla menestyksekkästä.



Kuva 1. Alueellisen yhteiskehittämistoiminnan pääpilareit (mukaiillen Hyrkäs 2020)

Yhteiskehittäminen ja sen ympärille kehitetty toimintamalli Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä on edistysellinen sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä. Toimintaa on viety suunnitelmallisesti eteenpäin vuosien ajan ja yhteiskehittäminen on nähty hedelmällisenä tapana työskennellä sote-palvelujen kehittämisessä. Koska toimintamallia hyödynnetään koko Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella, on malliin tarpeellista sisällyttää vielä yksi uusi ulottuvuus – yhteiskehittämisen johtaminen. Kun kaikilla hyvinvointialueen esihenkilöillä ja johtajilla on yhtenäinen tieto ja näkemys yhteiskehittämistoimintaa tukevasta ja vahvistavasta johtamistavasta, myös alueen henkilöstön ja sidosryhmien osallistuminen toimintaan kyetään mahdollistamaan tehokkaammin. On siis sekä tärkeää että tarkoituksenmukaista selvittää, miten yhteiskehittämistoiminnan johtamista voidaan tukea ja vahvistaa.

2.1.2 Alueellisen yhteiskehittämistoiminnan hyödyt

Alueellisen yhteiskehittämistoiminnan kautta Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen asukkaat saavat lisää mahdollisuuksia vaikuttaa omiin palvelutarpeisiinsa sekä vahvemman osallisuuden sote-palvelujen kehittämisessä. Hyvinvointialueen henkilöstölle toiminta tarjoaa mahdollisuuden viedä eteenpäin kehittämistarpeita ja -ideoita ja sitä kautta kehittää omaa työtään. Lisäksi organisaation tuki kehittämistyön eteenpäin viemisessä on yksi yhteiskehittämisen tärkeistä hyödyistä. (POPsote n.d., Hyrkäs 7.8.2022.)

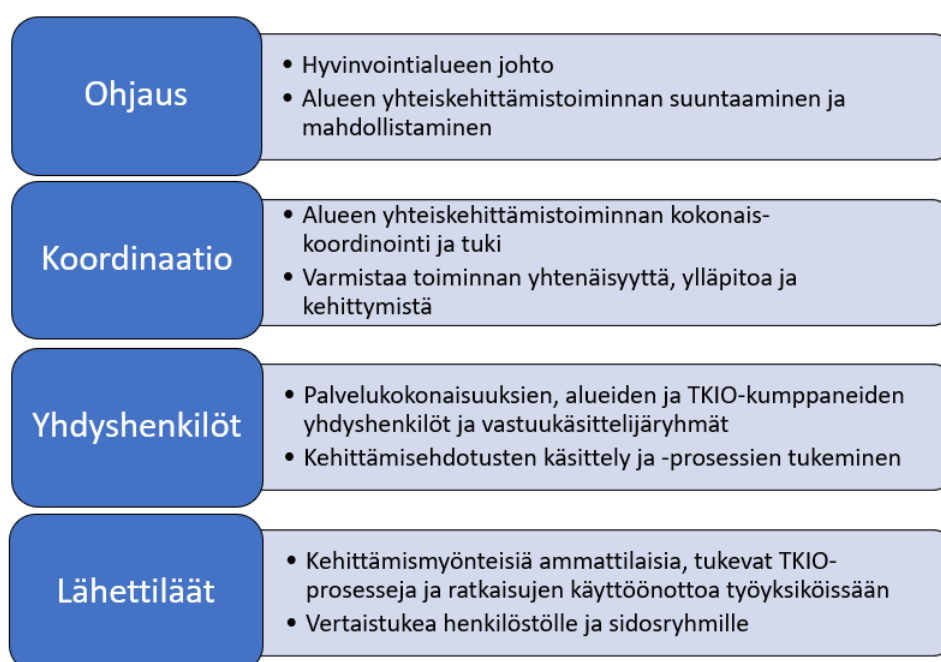
Tutkimustoimijoille alueellinen yhteiskehittäminen mahdollistaa TKI-projektien ketterän edistämisen yhteistyössä sote-organisaatioiden ja alueen muiden toimijoiden kanssa. Yhteiskehittämistoiminnan kautta tutkijat ja tutkimusryhmät voivat saada tukea yhteistyökumppaneiden

etsimiseen. Opiskelijat ja opetustoimijat ovat myös keskeisessä roolissa sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan kehittämisessä: opiskelijat voivat löytää tutkielma- tai opinnäytetyöaiheita yhteiskehittämistoiminnan kautta, kun taas opetustoimijoiden kanssa on mahdollista tehdä yhteistyötä esimerkiksi opintokokonaisuuksien toteuttamiseen liittyen. (POPsoite n.d.)

Alueellisen yhteiskehittämistoiminnan kautta yritysten edustajat saavat mahdollisuuden kehittää omia tuotteitaan tai palvelujaan autenttisissa soite-testausympäristöissä. Tavoitteena on edistää käyttäjäystävällisten tuotteiden ja palveluiden tuloa markkinoille, sekä tehostaa niiden avulla sosiaali- ja terveystoimen prosesseja sekä alueen asukkaiden hyvinvointia. Riippuen kohderyhmästä, saa yritys joko soite-ammattilaisten tai asiakkaiden palautteen tuotekehityksen joka vaiheeseen. Yhteistyötä toteutetaan sekä yritysten että soite-sektorin tarpeista lähtien. (POPsoite yritys yhteistyö n.d.)

2.1.3 Toimintaa tukevat roolit, työkalut ja palvelut

Pohjois-Pohjanmaan alueellisessa yhteiskehittämistoiminnassa hyvinvointialueen organisaatiossa eri toimijoilla on tärkeä rooli toiminnan mahdollistamisen, jatkuvuuden ja kehittymisen kannalta. Kuvassa 2 on kuvattu johdon sekä eri operatiivisten tasojen toimijoiden tärkeät tehtävät.



Kuva 2. Alueellista yhteiskehittämistoimintaa tukevat roolit (mukaihen Hyrkäs 2020)

Organisaation johdon sitoutuminen toimintaan on välttämätöntä – johto antaa toiminnalle suunnan oman aktiivisuutensa, asennoitumisensa ja esimerkinsä kautta. Toimintaa tukeva johtaminen sekä rohkaiseva organisaatiokulttuuri antavat edellytykset sen menestymiselle. Yhteiskehittämistoiminnan kokonaiskoordinaatio tukee koko alueen toimintaa ja on konkreettisesti mukana jokapäiväisessä työssä edistämässä, kannustamassa ja vahvistamassa yhteiskehittämisen onnistumista. Yhteiskehittämistoiminnan yhdyshenkilöitä on hyvinvointialueella iso joukko ja heidän roolinsa kehittämisehdotusten käsittelyssä ja toiminnan tukemisessa on keskeinen. He myös koordinoivat toimintaa esimerkiksi palvelukokonaisuuksien tai maantieteellisten alueiden laajuisesti. Lähettiläät toimivat yhteiskehittämistoiminnassa vertaistukena ja innostajina: he ovat kehittämismyönteisiä ammattilaisia, jotka oman työnsä ohessa aktivoivat ja tukevat henkilöstöä kehittämistoiminnassa. Lisäksi organisaatiotasolla panostaminen esimerkiksi sisäiseen markkinointiin ja ideakilpailujen järjestämiseen, luo mahdollisuuksia motivoida ja saada koko henkilöstö innostumaan yhteiskehittämisestä. Yhteiskehittämistoiminta saadaan juurrutettua osaksi hyvinvointialueen kehittämistyötä koko henkilöstön aktiivisuuden avulla. (Hyrkäs 7.8.2022; Keränen & Lightart 2017, 171–173.)

Alueellisen yhteiskehittämistoiminnan keskeinen työkalu on sähköinen yhteiskehittämisalusta (Orchidea Innovations -yrityksen kanssa PPSHP:n yhteiskehittämä Orchidea). Selainpohjainen yhteiskehittämisalusta on tarkoitettu hyvinvointialueen palveluja koskevien kehittämisehdotusten keräämisen ja niiden käsittelyn tueksi. Alusta mahdollistaa ehdotusten arvioinnin ja ohjauksen sopiville asiantuntijoille. Lisäksi eri sidosryhmien edustajia voi kutsua mukaan kehitysprosesseihin. Sähköinen alusta toimii myös alueellisena viestintäkanavana koetuista kehitystarpeista sekä hyväksi havaituista ratkaisuista. (Hyrkäs 7.8.2022.)

Yhteiskehittämisalustalla voi helposti ja ketterästi esittää hyvinvointialueen toimintaan liittyviä kehitysehdotuksia. Kehittämisehdotusten esittäminen on tehty helpoksi ja ketteräksi. Kaikkia osapuolia kannustetaan mukaan toimintaan matalalla kynnyksellä. Yhteiskehittämisalustan avulla hyvinvointialueen kaikki kehittämisehdotukset voidaan dokumentoida yhteen paikkaan idean esittämisestä aina syntyvän ratkaisun vaikuttavuuden arviointiin saakka. (POPsoite n.d.)

Alueellista yhteiskehittämistoimintaa sekä -alustan käyttöä varten on perustettu oma ohjesivusto (POPsoite n.d.). Sivustolta löytyy lisätietoa sekä opastusta sidosryhmäkohtaisesti jokaiselle, joka haluaa olla mukana vaikuttamassa ja kehittämässä Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa.

Alueellista yhteiskehittämistoimintaa vahvistaa myös erilaiset TKI-toimintaa tukevat palvelut, jotka ovat saatavilla koko hyvinvointialueella. OuluHealth Labs -testauspalvelut tarjoavat tukea tuote- ja palveluratkaisujen testaukseen, arviointiin ja yhteiskehittämiseen. Ratkaisujen testaus on mahdollista toteuttaa yhdessä Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen sotien ammattilaisten sekä ratkaisujen loppukäyttäjien kanssa. Testattava ratkaisu voi olla idea, prototyyppi tai jo valmis ratkaisu. Yritys voi esittää testaus- tai yhteiskehittämistarpeen sähköisen yhteiskehittämisalustan kautta. (Hyrkäs 7.8.2022.)

3 Kehittäminen ja yhteiskehittämistoiminta

Kun jotain kehitetään, tehtiin sitä yksin tai yhdessä, on tavoitteena muutos ja lähtökohtana yleensä asioiden korjaaminen, parantaminen tai edistäminen. Kehittämisellä pyritään selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen ja sen suunta on menneestä kohti tulevaa. Kehittämistoiminta voi pitää sisällään uusien ideoiden keksimisen ja niiden levittämisen sekä vakiinnuttamisen, jolloin voidaan myös puhua innovoinnista. (Toikko & Rantanen 2009, 15–16.) Kehittämistoiminnassa mukana olevien yksilöiden vuorovaikutus ja osallistuminen ovat edellytys toimivalle kehittämistoiminnalle. Kun kehitetään yhdessä, saadaan laaja-alaista näkemystä yhteisesti tärkeäksi koetusta asiasta.

Bason (2010, 8) määrittelee yhteiskehittämisen kehittämistoiminnaksi, jossa uusia ratkaisuja tuotetaan ihmisten kanssa, ei heitä varten. Yhteiskehittämisestä on käytetty myös käsitettä yhdessä luominen tai yhteisluominen, joka on suora käänös englanninkielistä termistä co-creation (Tuulaniemi 2015, 106). Siinä korostuu yhdessä tekeminen ja oppiminen, eri sidosryhmien osallistaminen ja tasavertainen osallistuminen omista lähtökohdista käsin (Toikko & Rantanen 2009, 91). Käsitteenä osallistaminen tarkoittaa mahdollisuuksien tarjoamista, kun taas osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä (Tuulaniemi 2015, 105). Jalonen (2019, 305) korostaa, että yhteiskehittäminen luo mahdollisuuksia vaikuttamiselle ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Siinä pyritään muodostamaan dialogi eri toimijoiden kesken ja jokainen rikastuttaa keskustelua omilla kokemuksillaan. Pöyry-Lassilan (2017, 26) mukaan osallistujien henkilökohtainen, hiljainen tieto muuntuu yhteiskehittämisessä sanallistetuksi tiedoksi, joka edesauttaa luovaa oppimista. Tieto muuttuu yhteiseksi osaamiseksi ja tiedoksi (Häyhtiö 2017, 10). Tavoitteellinen vuorovaikutus ja yhteistyö ovat yhteiskehittämisen ydinasia (Hagman, Hirvikoski, Wollstén & Äyväri n.d.).

Jalonen (2019, 305) toteaa, että yhteiskehittäminen on käsitteenä positiivinen ja sitä käytetään usealla eri alalla, varsin yleisesti myös julkisella sektorilla. Hänen mukaansa yhteiskehittäminen on erityisen suosittua erilaisten palvelujen parantamisessa ja uusien innovoinnissa. Lisäksi yhteiskehittämisellä tarkoitetaan julkisten palvelujen kontekstissa niiden toteuttamista aina ideoinnista ja suunnittelusta toimenpanoon ja arviointiin asti (Jalonen 2019, 305). Julkiset palvelut vaikuttavat jokaisen elämään suoraan silloin, kun niitä käyttää, sekä epäsuorasti yhteisön ja yhteiskunnan hyvinvoinnin kautta (Tuulaniemi 2015, 108). Yhteiskehittäminen on vahvistanut asemaansa kehittämistoiminnan laajalla kentällä eritoten julkisissa palveluympäristöissä, koska kansalainen nähdään aktiivisena toimijana ja palvelujen parhaana asiantuntijana eikä pelkästään passiivisena,

vastaanottavana asiakkaana. Tämä tarkoittaa, että yhteiskehittämisen avulla pyritään tuottamaan lisäarvoa ja sitä kautta lisähyötyä palvelujen käyttäjille. (Jalonen 2019, 307.)

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla palvelujen kehittäminen vaatii paljon osaamista, vahvaa sitoutumista, vuorovaikutteisuutta sekä useiden eri osaajien huomioimista. Tarkastelen tässä luvussa sote-alan erityispiirteitä yhteiskehittämisen näkökulmasta, luovuuden ja uusien ajattelutapojen merkitystä kehittämistoiminnassa, yhteiskehittämisen tuomia mahdollisuuksia ja riskejä, sekä pohdin yhteiskehittämistä käytännön tasolla.

3.1 Yhteiskehittäminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla

Laki hyvinvointialueesta (L 611/2021, 41§) velvoittaa hyvinvointialuestrategiassa otettavan huomioon muun muassa alueen asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Dialogisia toimintatapoja asiakasosallisuuden toteuttamiseksi sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla on useita kuten kokemusasiantuntijatoiminta, asiakaspalautearviointit, asiakasraadit ja eri teemoihin perustuvat keskustelutilaisuudet (Häyhtiö 2017, 9). Asiakkaiden näkemykset palvelujen käytettävyydestä ja toimivuudesta ovat keskeisiä julkisella sote-sektorilla: heillä on palvelukokemustietoa, jota hyödyntämällä palveluista on mahdollista kehittää entistä tarve- ja asiakaslähtöisempiä. Jalosen (2019, 305) mukaan, julkisista palveluista tulee parempia, kun niiden kehittämisessä kuullaan käyttäjien mielipiteitä. Asiakaslähtöisten toimintatapojen kautta on mahdollista lisätä asiakasymmärrystä ja vaikuttaa asiakaskokemukseen, yhdessä asiakkaan kanssa. Kun asiakaslähtöisyys on palvelukehityksen keskiössä, pystytään asiakastarpeeseen vastaamaan entistä paremmin. (Hiltunen 2017, 22.)

Asiakasnäkökulman lisäksi sote-palvelujen kehittämisessä tarvitaan myös muiden sidosryhmien näkemyksiä. Keskeisiä asiantuntijoita ovat alan ammattilaiset, tutkimus- ja opetustoimijat, järjestöt, yhdistykset sekä yritysten edustajat. Jokainen toimijaryhmä tuo arvokasta tietoa ja monipuolista näkemystä sote-palvelujen kehittämiseen (POPsote n.d.). Yhteiskehittämisessä useiden toimijoiden välillä pyritään dialogiin, jossa kenenkään asiantuntijuus ei dominoi keskustelua vaan jokainen rikastuttaa keskustelua monipuolisesti omilla kokemuksillaan. Tärkeää huomata ja kunnioittaa jokaisen toimijan osaamista. Keskitalon ja Vuokila-Oikkosen (2021, 30) mukaan osallistujien erilaiset mielipiteet ja jopa erimielisyydet tarjoavat moninaisia näkökulmia ja ovat siten tärkeä osa kehittämisprosessia. Pääasiallinen tavoite on mahdollistaa vaikuttaminen ja kuulluksi

tuleminen palvelujen kehittämisessä, ja sivutuotteena osallistujat saavat myös vertaistukea toisiltaan (Häyhtiö 2017, 10).

Sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvassa toimintaympäristössä yhteiskehittäminen antaa mahdollisuuden avoimelle yhteistyölle, jonka kautta kehittämistarpeiden havaitseminen on aiempaa ketterämpää. Yhteiskehittämisen avulla on myös mahdollista reagoida jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin nopeammin. (Hiltunen 2017, 22.) Voidaan siis todeta, että yhteiskehittäminen avaa uusia mahdollisuuksia kehittää palveluita yhteisöllisesti. Yhteiskehittämistoiminnan kautta on mahdollista saada tietoa kehitettävistä ratkaisuista sekä tukea kehittämistyöhön.

3.2 Luovuus ja innovatiivisuus osana yhteiskehittämistä

Innovatiivisuus on ihmisten, tiimien ja organisaation kykyä tuottaa ja soveltaa uusia ideoita lisäarvon tuottamiseen, sekä oivaltamista ja asioiden ajattelua oman mukavuusalueen ulkopuolelta (Antola & Pohjola 2006, 20; Sydänmaanlakka 2009, 140). Terminä luovuus ja innovatiivisuus ovat lähellä toisiaan. Luovuus määritellään kykyä tuottaa jotain uutta ja ennalta arvaamatonta, innovatiivisuus taas kykyä tuottaa uusia palveluja, menetelmiä tai ratkaisuja. Luova ihminen ei kuitenkaan ole välttämättä innovatiivinen: vaikka luovuus tuottaa uusia ideoita, ne pitäisi myös pystyä toteuttamaan. (Sydänmaanlakka 2009, 88–89.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä innovaatio tarkoittaa yksilön, ryhmän, yhteisön tai verkoston luovan toiminnan tuloksena syntynyttä ideaa, joka johtaa lisäarvoa tuottavaan tulokseen yksilön tai yhteisön hyvinvoinnissa, terveydessä tai palvelujärjestelmässä. Innovaatio voi tarkoittaa monipuolisesti erilaisia, uutuutta sisältäviä, aidosti lisäarvoa tuottavia ratkaisuja, jotka onnistutaan menestyksekkäästi ottamaan käyttöön. Innovaatio yhdistetään usein uusiin teknologisiin ratkaisuihin ja tuotteisiin, mutta innovaatio voi myös koskea esimerkiksi prosessia, palvelua, rakennetta tai toimintatapaa, joka täyttää aiemmin mainitut kriteerit. (Hyrkäs 2020.) Antola ja Pohjola (2006, 21) muistuttavat, että innovaatioiden uutuusarvo on suhteellinen käsite: uutuus saattaa olla aiempaan versioon nähden pientä mutta erittäin merkitsevää, tai toisaalta silminnähden suurta mutta ei niinkään merkitsevää.

Innovaatiotoiminta sisältää kaikki organisatoriset, teknologiset, tieteelliset, kaupalliset ja taloudelliset vaiheet, joiden toivotaan johtavan innovaatioiden syntyyn ja käyttöönottoon (Hyrkäs 2020). Sydänmaanlakan (2009, 211) mukaan innovaatiotoiminnalla tulee olla tärkeä asema organisaation kokonaisstrategiassa ja toiminnan suuntaviivat pitää olla selkeästi kuvattuna. Hänen

mukaansa tämä analysoi organisaation muutostarvetta ja kartoittaa tulevaisuuden uusia mahdollisuuksia: tärkeä osa innovaatiostrategiaa on tulevaisuuden ennakointi.

Yhteiskehittäminen ei ole ainoastaan uusien, parempien ratkaisujen tai tulosten tuottamista vaan sen pyrkimyksenä on myös mahdollistaa innovatiivisuutta (Bason 2010, 208). Pöyry-Lassila (2017, 27–28) toteaa, että yhteiskehittämisen tavoitteena on aina uuden tiedon tietoinen luominen, johon liittyy vahvasti innovatiivinen ja luova kehittämistyöskentely. Yhdessä kehittäminen luo tilaa uudelle yhteiselle ymmärrykselle ja innovaatioille. Koska yhteiskehittämiseen kuuluu vahvasti toimijoiden yhdenvertaisuus, jokaisen osallistujan osaamisen yhtäläinen arvostaminen ja jokaisen osallistumisen mahdollistaminen, ovat yhteiskehittämistoimintaan osallistujat usein ennakkoluottomia ja innovatiivisia luonteeltaan.

3.3 Yhteiskehittämisen riskit ja edistäjät

Tuulaniemen (2015, 109) mukaan julkisella sektorilla yhteiskehittämisen esteeksi voi muodostua muutoksen ja riskien ottamisen pelko, siitä huolimatta, että nämä ovat kehittämisen ja uudistumisen ydin. Hänen mukaansa epärointi saattaa johtua perinteisestä ja asiantuntijakeskeisestä organisaatiokulttuurista. Keräsen ja Lightartin (2017, 171) usealle toimialalle suunnatun tutkimuksen tulokset vahvistavat Tuulaniemen (2015, 109) näkemyksen: heidän mukaansa isoimpana esteenä yhteiskehittämislle organisaatioissa on perinteinen, suljettu toimintamalli. Myös Bason (2010, 157) toteaa, että yhteiskehittäminen on tuottavampaa kuin asiantuntijakeskeinen kehittäminen. Muita mahdollisia esteitä yhteiskehittämislle voi olla organisaation kankeus reagoida uusiin asioihin ja uuteen tietoon, resurssien puute, tietämättömyys siitä, kuinka sidosryhmien kanssa voidaan yhteiskehittää sekä lyhyet projektit, jotka eivät ole osa isompaa toimintamallia (Keränen & Lightart 2017, 171–173).

Johdon tuki on avainasemassa organisaation innovaatio- ja yhteiskehittämistoiminnan onnistumisen kannalta. Hyrkäsen ym. (2022, 74) mukaan Duarte ym. (2014) toteavat, että julkisen sektorin organisaatioissa, joissa innovaatiotoiminnan tärkeys on nostettu strategiselle tasolle, on toiminnan implementointiin jokapäiväisessä toiminnassa sitouduttu menestyksekkäästi. Sama ajattelumalli pätee myös yhteiskehittämistoimintaan, joka liittyy hyvin läheisesti innovaatiotoiminnan kanssa. Myös Keräsen ja Lightartin (2017, 172) tutkimuksessa johdon passiivisuus ja vahva tuen puute yhteiskehittämisessä nousivat selkeiksi esteiksi toiminnalle. Antola ja Pohjola (2016, 23) näkevät riskinä myös puutteelliset johtamistyökalut kehittämisen eri vaiheissa.

Yhteiskehittäminen on yksinkertaisimmillaan sidosryhmien osallistamista organisaation innovaatiotoimintaan. Se on avointa ja läpinäkyvää toimintaa, jossa kaikilla osallistujilla on yhdenvertainen rooli. Keräsen ja Lightartin (2017, 170–171) tutkimuksen mukaan yhteiskehittämistä edistäviä seikkoja ovat organisaation tarve kehittää uusia palveluita nopeammin ja ketterämmin, avoimeen yhteiskehittämiseen kannustava organisaatiokulttuuri, aktiivinen sidosryhmäyhteistyö, innovaatio- ja yhteiskehittämistoiminnasta vastaava henkilö sekä olemassa olevat dialogia edistävät työkalut. Lisäksi Antola ja Pohjola (2006, 33) muistuttavat, että käyttämällä organisaation ulkopuolista osaamista oman asiantuntemuksen lisäksi, kasvaa potentiaalisten innovaatiolähteiden määrää merkittävästi.

3.4 Yhteiskehittämistoiminta käytännössä

Yhteiskehittämisen lähtökohtana on aina jonkin asian kehittämistarve ja sen edellytyksenä on tiedon välittäminen ja jakaminen kaikille toimijoille sekä osallistuminen yhteiseen toimintaan (Pöyry-Lassila 2017, 27). Häyhtiön (2017, 10) mukaan Palsanen ja Kääriäinen (2015, 195) ovat todenneet, että yksi yhteiskehittämistoiminnan kulmakivistä on osallistumisen vapaaehtoisuus, jolla pyritään saamaan aikaan sitoutumisenhalu. Siten osallistujien motivointi toimintaan lähtee heistä itsestään. Hyrkäs (2020) pitää myös tärkeänä, että yhteiskehittämistoimintaan osallistumisen tulee olla jokaiselle mahdollisimman helppoa ja saavutettavaa.

Organisaatiotasolla yhteiskehittämistoiminnan käynnistäminen ja onnistuminen vaatii tarkkaa valmistelutyötä, alakohtaista syvä tietämystä sekä aktiivista ponnistelua ja sitoutumista prosessin aikana (Hyrkäs, Haukipuro, Väinämö, Iivari, Sachinopoulou & Majava 2020, 36). Koska toimintaan osallistuvilla voi olla hyvinkin erilaiset taustat, tulee yhteisten käsitysten, tavoitteiden sekä käytänteiden muodostamiseen panostaa riittävästi. Lisäksi, kuten Keräsen ja Lightartin (2017, 171) tutkimuksesta ilmenee, toiminnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että sille on nimetty vastuhenkilö. Hagmanin ym. (n.d., 10) mukaan vastuhenkilö, eli toiminnan koordinaattori, mahdollistaa useiden toimijoiden yhteistyön kehittymisen luomalla tilanteita ja tiloja yhteiskehittämiselle. Koordinaattori on aktiivinen toimija, jolla on yhteiskehittämisen kaikki langat käsissään: hän tuo yhteen eritaustaisia osallistujia, luo mahdollisuuksia luovalle yhteistyölle ja tukee osallistuvien ihmisten oppimista. (Hagman ym. n.d., 10; Pöyry-Lassila 2017, 26.)

Yhteiskehittämistoiminnan koordinaattorilla on toiminnan ohjaajan rooli. Hän varmistaa toimiltaan kokonaistoiminnan yhtenäisyyden ja kehittymisen haluttuun suuntaan. On tärkeä tiedostaa,

että koordinaattori ei toimi johtajan ominaisuudessa: yhteiskehittämistoiminnassa johtaminen on jaettava, mikä tarkoittaa kaikkien osallistujien vastuuta osallistua kehittämiseen. (Keskitalo & Vuokila-Oikkonen 2021, 28.) Jokaisella toiminnassa mukana olevalla tulee olla selkeästi tiedossa oma rooli sekä tietoisuus siitä, mitä eri rooleissa toimivilta odotetaan.

Yhteiskehittämistoiminnan onnistuminen käytännössä vaatii myös sitä tukevia työkaluja, palveluja sekä muita toimintaan liittyviä toimijoita. Jalosen (2019, 309) mukaan digitaaliset ratkaisut luovat mahdollisuuksia yhteiskehittämiselle madaltamalla osallistumiskynnystä ja siten motivoimalla osallistumaan. Digitaaliset työkalut, joiden avulla kerätään ja dokumentoidaan kehittämissprosessin eri vaiheissa tuotettua tietoa, tarjoavat mahdollisuuksia tiedon tehokkaaseen välittämiseen kaikkien yhteiskehittämistoiminnassa mukana olevien toimijoiden välillä. Lisäksi työkalut mahdollistavat uudenlaisia tapoja tiedon koordinoimiseen. (Pöyry-Lassila 2017, 30.)

Yhteiskehittämistoimintaa tukevia palveluja voivat olla esimerkiksi erilaiset tutkimus-, arviointi-, hankinta- tai kaupallistamispalvelut, joita tarvitaan, kun syntyviä ratkaisuja viedään kohti toteutusta (Hyrkäs 2020). Kuitenkin toiminnan onnistuminen pitkällä aikavälillä edellyttää ennen kaikkea sen kokonaisvaltaista ymmärtämistä ja toimivaa johtamista (Tynjälä, Ikonen-Varila, Myyry & Hytönen 2007, 284).

4 Johtajuus ja yhteiskehittämisen johtaminen

Johtaminen on paitsi tavoitteellista toimintaa, myös vuorovaikutusta johtajan ja alaisten välillä. Johtamisessa tarvitaan sekä kognitiivisia että emotionaalisia valmiuksia. Molemmat koostuvat perinnöllisistä taipumuksista, mutta myös muun muassa itsesäätelystä ja toimintaympäristöstä. (Kolari 2010, 34.) Johtaminen määritellään kirjallisuudessa usein kahteen ulottuvuuteen; tehtäväsuuntautuneeseen, älyä hyödyntävään asioiden johtamiseen (management) ja tunneälykompetenssia hyödyntävään, ihmissuuntautuneeseen vuorovaikutukselliseen johtamiseen (leadership) (mm. Kolari 2010, 15; Viitala 2008, 296; Antola & Pohjola 2006, 21).

Leadership suomennetaan yleisimmin termillä johtajuus (mm. Kolari 2010, 34; Seeck 2012, 20; Viitala & Jylhä 2019, 21). Johtajuuden kulmakiviä ovat kyky kuunnella, kunnioittaa ja huolehtia toisista sekä kannustaminen, suunnan näyttäminen ja inspiroiminen. Johtajuutta tarvitaan, jotta organisaatioita viedään oikeaan suuntaan, oikeaan aikaan ja oikealla nopeudella. (Kolari 2010, 34–35.) Sydänmaanlakan (2004, 105) kuvaus johtajuudesta ”prosessina, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti” on mielestäni yksinkertainen mutta osuva selitys johtajuuden ytimestä.

Viitala ja Jylhä (2019, 21) muistuttavat, että yksi johtajuuden tärkeimmistä osa-alueista on saada alaiset sitoutumaan toimintaan, jonka avulla asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tämän toteuttaminen vaatii muun muassa jokaisen osallistumista toiminnan jatkuvaan kehittämiseen, joka puolestaan edellyttää yhteistyön sujuvuudesta huolehtimista sekä innostavan ja kannustavan ilmanpiirin muodostamista.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään johtajuuden merkitykseen, koska tarkoituksena on kuvata yhteiskehittämisen johtamisen tärkeyttä yhteiskehittämistoiminnan onnistumisen kannalta. Yhteiskehittämisen johtamisesta ja siihen liittyvästä johtajuudesta löytyy tutkimustietoa varsin niukasti. Johtamisen tulisi yhteiskehittämisen näkökulmasta olla ennen kaikkea jokaisen toimijan huomiointavaa, innostavaa ja vuorovaikutuksellista mutta millainen johtajuus vahvistaa näitä piirteitä?

Tutkimusten mukaan erilaiset johtamiskäytännöt vaikuttavat kehittämismyönteisyyteen sekä innovatiivisuuteen julkisissa organisaatioissa (mm. Günzel-Jensen, Hansen, Jakobsen & Wulff 2018; Hyrkäs ym. 2020; Hyrkäs ym. 2022) ja tähän liittyy vahvasti, kuinka innokkaasti henkilöstö osallistuu kehittämistoimintaan (Tikkamäki 2006, 333–334). Jokaisella henkilöstön jäsenellä tulisi olla

mahdollisuus esittää ja toteuttaa kehittämissuhteita sekä kokeilla luovaa ongelmanratkaisua ja omista ajatuksista poikkeavia ideoita (Kolari 2010, 176). Tikkamäki (2006, 333) korostaa myös, että jokaisella toimijalla tulee olla tieto, että hänen osallistumisensa kehittämiseen on aidosti arvokasta organisaatiolle. Rohkaiseva, kannustava ja avoin organisaatiokulttuuri luo edellytykset ideoille, oivalluksille ja ihmisten uskallukselle. Luovuuteen ja kehittämiseen osallistumiseen kannustaminen sekä mahdollisten epäonnistumisten näkeminen mahdollisuuksina ja oppimiskokemuksina, kertoo suotuisasta organisaatiokulttuurista, joka saa henkilöstössä kehittämispotentialin liikkeelle – pitkällä tähtäimellä se tuottaa organisaatiolle uutta arvoa. (Antola & Pohjola 2006, 91–93.)

Henkilöstöä tukeva, kannustava ja voimaannuttava johtaminen luo vankan pohjan kehittämismyönteisyydelle. Voimaannuttava johtaminen voidaan käsittää itsessään johtamistyyliksi mutta voimaannuttavia johtamistapoja ilmenee useissa eri johtamistyyliissä. Johtajuuden näkökulmasta voimaannuttaminen (engl. empowerment) tarkoittaa sellaista käyttäytymistä ja toimintaa, joka vahvistaa henkilöstön pystyvyyden ja toimintavapauden tunnetta. Työntekijöiden rohkaiseminen ja motivoiminen nähdään voimaantumista edistävinä tekijöinä. (Viitala 2008, 309–310.)

Useat johtamistyyli nostavat esille edellä mainittuja ominaisuuksia, mutta tutustuttuani transformationalisesta johtamistyylistä kumpuavaan valmentavaan johtajuuteen, vakuutuin sen sopivuudesta yhteiskehittämisen kontekstiin. Osallistaminen, ihmisten huomioon ottaminen yksilöinä, avoin kommunikaatio sekä esihenkilön omalla esimerkillä johtaminen ovat keskeisiä piirteitä tässä muutosta mahdollistavassa johtamistavassa (mm. Bass 1990, 21; Ristikangas & Ristikangas 2019, 12–15; Viitala & Jylhä 2019, 250–251; Soback 2021, 57–59).

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla johtamiseen kohdistuu suuria paineita, koska alalla johtaminen mielletään perinteisesti hierarkkiseksi ja jäykäksi. Toimintaympäristö on kuitenkin dynaaminen, jatkuvasti muotoutuva ja sen vuoksi myös toimintatapoja on uudistettava. Alalla tarvitaan sekä tehokasta asijahtamista että monitahoista johtajuutta. (Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 12–13; Soback 2021, 19–20.) Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategiassa (2022) tämä tarve on tunnistettu, koska organisaation johtamis- ja toimintamallien uudistaminen on nostettu yhdeksi strategiseksi periaatteeksi vuosille 2023–2025. Uudistamistoimille on määritelty toimenpiteet, joiden avulla periaatteet muutetaan konkreettiseksi teoiksi, sekä asetettu indikaattorit, jotta niiden onnistumista on mahdollista mitata. Myös yhteiskehittäminen ja sen tärkeys niin henkilöstön kuin sidosryhmien osalta, on nostettu strategisesti tärkeäksi painopisteeksi. (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategia 2022.)

Yhteiskehittämistä mahdollistavan johtamisen tutkiminen ja siihen liittyvän tiedon esille tuominen vaikuttaa olevan sekä oikea-aikaista että tarpeellista Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueorganisaatiolle. Valmentavan johtamisotteen kokonaisvaltainen ja osallistava vuorovaikuttaminen, yhteistyötaitojen tärkeyden painotus sekä yhteisöllisyyden arvostaminen asettuvat yhteiskehittämisen teoriaviitekehukseen saumattomasti. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan valmentavaa johtajuutta tarkemmin sekä sen yhteyttä yhteiskehittämistoiminnan johtamisen mahdollistamiseen.

4.1 Valmentava johtajuus vahvistaa yhteiskehittämistä

Transformationalisen johtamisen viitekehukseen pohjautuva valmentava johtamismenetelmä perustuu positiiviseen ihmiskäsitykseen sekä esihenkilön ja alaisten vuorovaikutussuhteeseen, joka on johtamisen keskiössä (Uutela 2019, 19–20). Ellingerin ja Bostromin (1999, 754) mukaan valmentava johtajuus on käytännön toimintaa, joka pohjautuu esihenkilön käyttäytymiseen. He korostavat, että esihenkilötyössä työskentelyotteen tulee olla voimaannuttava kontrollon sijaan. Esihenkilön voimaannuttava toiminta auttaa alaisia oppimaan ja sen painopiste on oivalluttamisessa. Tiiviin yhteistyön tuloksena pyritään löytämään alaisten piilossa olevia vahvuuksia ja voimavaroja, joiden tunnistaminen mahdollistaa kehittymisen.

Myös Viitala ja Jylhä (2019, 251) määrittelevät Ellingerin ja Bostromin (1999) tavoin valmentavan johtajuuden pohjautuvan voimaannuttavaan ja mahdollistavaan johtamiskäyttäytymiseen. Heidän mukaansa voimaannuttaminen on myös työntekijöiden kannustamista vastuunottamiseen ja korkeampien tavoitteiden asettamiseen. Esihenkilö ohjaa alaisiaan kysymyksillä ja opastaa tarvittaessa oikeaan suuntaan. Mahdollistava johtamiskäyttäytyminen tarkoittaa, että esihenkilö luo oppimista edistävän toimintaympäristön, keskustelee avoimesti työntekijöiden kanssa ja uskoo aidosti heidän kehittymisensä mahdollisuuksiin. (Viitala & Jylhä 2019, 251–252.)

Ristikangas ja Ristikangas (2019, 43) ovat määritelleet valmentavan johtajuuden seuraavasti: ”Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.” Valmentavan johtajan ydinosaaminen koostuu kolmesta osasta. Nämä kolme johtamistehtävää ja niihin liittyvät ydinosaamiset on esitetty taulukossa 1.

Johtamistehtävä	Ydinosaaminen
Perustan luoja ja kohtaja	<ul style="list-style-type: none"> • Välittömyys ja nöyryys • Kyky asettua toisen asemaan • Toisten kunnioittaminen • Odotusten asettaminen
Vuorovaikuttaja	<ul style="list-style-type: none"> • Kuuntelutaito • Kysymysten tekemisen taito • Kyky ottaa vastaan ja antaa palautetta
(Yhdessä) Kehittämisen mahdollistaja	<ul style="list-style-type: none"> • Havainnointi- ja analyysitaito • Kyky aktivoida ja saada muut mukaan • Linjakkuus ja jämäkkyys

Taulukko 1. Valmentavan johtajan ydinosaamisia (Ristikangas & Ristikangas 2019, 26)

Kaikki taulukossa 1 esitetyt ydinosaamisalueet tukevat esihenkilön ja alaisten vuorovaikutussuhteiden rakentumista sekä ryhmän toimivaa johtamista. Lisäksi esihenkilön kyky rakentaa luottamusta, olla läsnä alaisilleen sekä kaikkien työyhteisön jäsenten tasavertainen huomiointi ovat edellytyksiä valmentavalle johtajuudelle. Nämä ovat kaikki johtamistaitoja, joita tarvitaan yhteiskehittämistoiminnan menestyksekkäässä johtamisessa.

Valmentavan johtajuuden lähtökohtana on ajatus, että jokainen toimii omien vahvuuksiensa pohjalta ja saa aikaan tuloksia siksi, että on hyvä siinä, mitä tekee. Valmentavan johtajan tehtävä on huomioida ryhmässä oleva erilaisuus, mahdollistaa erilaiset näkemykset ja löytää keinot yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kun johtajuus on joustavaa, on ryhmässä oleva potentiaali helpommin havaittavissa. Erilaisuuden johtamisen työvälineinä valmentava johtaja käyttää erilaisia keskusteluja, kysymyksiä ja rakentavaa palautetta. (Uutela 2019, 24; Ristikangas & Ristikangas 2019, 151.)

Yhteiskehittämisen periaatteena on, että jokainen osallistuja on aidosti mukana tasa-arvoisena toimijana. Tarvitaan vahvaa erilaisuuden johtamisen taitoa, jotta tämä toteutuu. Esihenkilöiltä vaaditaan innostamista, kannustamista ja tukea, jotta alaiset lähtevät mukaan kehittämistyöhön. Valmentavassa johtajuudessa jokaisen yksilöllistä osaamista kunnioitetaan mutta yhdessä tekemistä arvostetaan entistä enemmän: yksilöt saavat kollegiaalista tukea, onnistumiset nostetaan esille ja haasteista opitaan yhdessä (Ristikangas & Ristikangas 2019, 270).

4.2 Vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkitys

Vuorovaikutus liittyy jokaisen johtajan ja esihenkilön työhön kiinteästi eikä johtamista ole ilman vuorovaikutusta. Toisten ihmisten huomioon ottaminen sekä molemminpuolinen arvostava suhtautuminen mahdollistaa onnistuneen vuorovaikutuksen. Jokainen johtamisasemassa toimiva ammattilainen tarvitsee vuorovaikutusosaamista onnistuakseen työssään. Vuorovaikutus on sekä sanallista että sanatonta viestintää, ja siihen tulisi suhtautua kuin jatkuvasti muuttuvaan prosessiin: siinä on kyse viestien vaihdosta, luonnista, tulkitsemisesta, niihin reagoimisesta sekä viestintäsuhteen muodostamisesta eri osapuolien välille. Johtamisen kontekstissa tämä voi tarkoittaa vuorovaikutteisuutta esimerkiksi esihenkilön ja alaisten, eri sidosryhmien, kollegoiden tai asiakkaiden välillä. Vuorovaikutusosaaminen rakentuu tietojen ja taitojen mutta myös oman motivaation kautta. Se ei ole synnynnäinen taito, vaan ominaisuus, jota jokainen voi kehittää. (Isotalus & Rajalahti 2017, 13, 19–23.)

Vuorovaikutuksen merkitys johtamisessa on kiistattoman tärkeä. Isotaluksen ja Rajalahden (2017, 26) mukaan johtajan ja esihenkilön tulee osata muuttaa omaa viestintäänsä tilannekohtaisesti. Tähän liittyy läheisesti tilannetaju, ihmistuntemus sekä tunneäly: yksi tapa viestiä ja vuorovaikuttaa sopii ja tehoaa johonkin tilanteeseen tai tiettyyn kuulijakuntaan, mutta ei välttämättä toiseen. Johtamisasemassa olevan henkilön tulisi osata vaihtaa viestintätäytyliään jokaiseen kohtaamaansa vuorovaikutustilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla. Erilaisia viestintätäyylejä kokeilemalla voi oppia uusia tapoja ja löytää itselle sopivimmat keinot eri tilanteisiin. Parhaiten vuorovaikutussuhteissaan onnistuvat sellaiset johtajat ja esihenkilöt, jotka osaavat edistää yhteisen ymmärryksen syntymistä erilaisissa vuorovaikutussuhteissa ja yhteistyötilanteissa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 37–41, 49–54.)

Onnistunut vuorovaikutus vaatii psykologisesti turvalliseksi koetun ilmapiirin työyhteisössä. Tämä tarkoittaa ilmapiiriä, jossa on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä kuten tuoda esiin keskeneräisiä ideoita ja ajatuksia ilman, että tulee vähätellyksi. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 2.) Sobackin (2021, 110) mukaan avoin ja luottamuksellinen ympäristö luo perustan uskallukselle ajatella, pohtia, kokeilla ja oppia, sekä yksin että yhdessä. Näin syntyy vuoropuhelua ja ratkaisujen hakemista, eli sujuvaa yhteistyötä. Yli-Kaitala ja Toivanen (2021, 5) muistuttavat, että organisaation vastuurooleissa olevat henkilöt vaikuttavat omalla toiminnallaan merkittävästi psykologisen turvallisuuden syntyyn: osoittamalla arvostusta vuoropuhelulle, kannustamalla avoimuuteen ja priorisoimalla aikaa aktiiviseen kuunteluun.

Yhteiskehittämisessä ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus ovat keskiössä. Kuten Jalonen (2019, 310) toteaa, ei yhteiskehittäminen onnistu ilman vuorovaikutusta. Koska valmentava johtajuus perustuu ennen kaikkea toista arvostavaan asenteeseen, on sen ytimessä kiinnostus, kysyminen, innostaminen ja haastaminen. Nämä valmentamisen ydintaidot saavat aikaan vuorovaikutuksen, jolla pyritään yhteisiin tavoitteisiin. (Soback 2021, 9–10; Ristikangas & Ristikangas 2019, 15–16.) Sama pätee yhteiskehittämistoiminnassa: se on yhteisiin tavoitteisiin pyrkimistä ja sen onnistuminen vaatii toimivaa dialogia osapuolten välillä. Sekä Tynjälä ym. (2007, 264) että Ristikangas, Ristikangas, Lönnroth ja Ristikangas (2021, 129) toteavat, että yhdessä tekemällä ja kehittämällä on mahdollista päästä parempiin tuloksiin kuin yksilötasolla. Innostava yhteistyö ja avoin vuorovaikutus ryhmässä herättää uusia ajattelun aiheita ja saa aikaan ideoita, joita ei yksin olisi saanut.

Kun yhteistyö on tavoitteellista ja jokaista osapuolta aktivoivaa sekä arvostavaa, tuottaa se yhteisten ratkaisujen lisäksi myös yhdessä oppimista. Parhaimmillaan se toimii myös energianlähteenä ja vahvistaa luottamusta ryhmässä. (Ristikangas ym. 2021, 129, 206.) Vuorovaikutus ryhmässä kannustaa myös haasteisiin tarttumisen, ratkaisukeskeisyyden ja sitä kautta uuden tiedon, osaamisen ja innovaatioiden synnyttämisen (Tynjälä ym. 2007, 264–265).

Ristikankaan ym. (2021, 126–128, 134) mukaan yhteistyön onnistuminen edellyttää, että kaikki osapuolet haluavat päästä yhteisiin tavoitteisiin. He myös uskovat, että yhteistoiminnallisuus on tehokkaampaa ja mielekkäämpää kuin yksin tekeminen. Yhteistyön tekeminen perustuu asenteeseen ja sen avulla on mahdollista ratkaista entistä kompleksisempia ongelmia. Yhteistyötä on välttämätöntä johtaa ja sille tulee luoda edellytyksiä, jotta se vahvistaa yhdessäohjautuvuutta ja sitä kautta on mahdollista saada aikaan parhaita mahdollisia, kollektiivisesti muodostettuja ratkaisuja.

4.3 Systeminen ajattelu tukee valmentavaa johtajuutta ja yhteiskehittämistä

Systeemi on kokonaisuus, jonka osat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kokonaisuus on jatkuvassa liikkeessä eli muutos systeemin yhdessä osassa aiheuttaa väistämättä muutoksia muissakin osissa. Myös organisaatiota, työyhteisöä, verkostoa tai tiettyä toimintoa, kuten yhteiskehittämistoimintaa, on mahdollista tarkastella systeemisesti. Silloin tarkastellaan ryhmän tai toiminnan dynamiikkaa tai sen roolia osana organisaatiota ja toimintaympäristöä. Niin organisaatiossa tapahtuvat päätökset kuin esimerkiksi sidosryhmien valinnat vaikuttavat systeemin toimintaan.

Systeemeihin voi vaikuttaa mutta niitä ei voi hallita. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 117; Ristikangas ym. 2021, 38–39.)

Kuten valmentavassa johtajuudessa, on systeemisen ajattelun keskiössä vuorovaikutuksen moninaisuuden näkeminen ja hyödyntäminen. Systeeminen ajattelu auttaa näkemään laajemman kokonaiskuvan kompleksisessa toimintaympäristössä. Siinä johtamisen painopiste siirtyy yksittäisten henkilöiden ja asioiden seuraamisesta koko systeemin toimintaa hahmottaviin ajattelumalleihin. Yksinkertaistettuna systeemisyyden sijaan laajempi konteksti, jossa yksilöt toimivat ja vuorovaikuttavat yhdessä. (Ristikangas ym. 2021, 37–39; Heikkilä 2017.)

Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, 117) mukaan esihenkilö tarvitsee systeemitaitoja, jotta hän osaa havainnoida yhteisöä ja sen toimintaympäristöä, sekä vaikuttaa niihin tavoitteellisesti. Systeemisen ajattelun omaava esihenkilö keskittyy siihen, mitä on mahdollista tehdä yhdessä ja näkee yhteisen suunnan onnistumiselle. Heikkilä (2017) näkee, että systeeminen ajattelu voi olla avuksi, kun vanhat ajattelu- ja toimintamallit eivät toimi enää uudessa ympäristössä.

Systeemisessä ajattelussa nähdään, mitä on mahdollista saavuttaa vuorovaikutuksen ja yhteistyön avulla. Kun jokainen tuo oman osaamisensa yhteiseen käyttöön, toiminta ohjautuu tarkoituksenmukaisesti kohti yhteisiä tavoitteita. Esihenkilöllä kasvaa ymmärrys hänen havainnointinsa kautta ja sen ansiosta hänen on mahdollista vaikuttaa haluamiinsa asioihin, haluamallaan tavalla: se voi olla aktivoimalla tai kuuntelemalla mutta ennen kaikkea arvostamalla jokaisen ryhmässä toimivan ajatuksia. Samalla tavalla myös valmentava johtajuus on tasapainoinen yhdistelmä vastuuttamista ja tukemista. (Ristikangas ym. 2021, 38–43, 118–119; Soback 2021, 77.)

5 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tieteellisen tutkimuksen tulee täyttää sille asetetut vaatimukset. Tieteellisellä tutkimuksella tulee olla selkeästi määritelty tutkimuskohde, sen on tuotettava uutta tietoa, siitä tulee olla hyötyä muille ja sen on annettava riittävät perustelut julkiselle keskustelulle. Lisäksi tieteellisessä tutkimuksessa tulee hyödyntää aiempaa tutkimustietoa ja teoreettista viitekehystä. (Vilkkä 2015, 30–31.) Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus ja piirteeltään tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Yksittäiseen tutkimukseen voi sisältyä useampia kuin yksi tarkoitus ja se voi myös muuttua tutkimuksen edetessä. Tutkimusstrategian valinta riippuu paljon tutkimuksen tarkoituksesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137–138.)

Tutkimusmenetelmien avulla hankitaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja ratkaistaan tutkimusongelma. Tutkimusongelmana voi olla myös jonkin asian kehittäminen tai muutoksen aikaansaaminen. Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten muoto ohjaa tutkimusmenetelmän sekä aineistonkeruu- ja analyysitavan valintaa. Tutkimusotteet jaotellaan laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tutkittavalle ilmiölle selitys, kun taas määrällisessä tutkimuksessa teoriaa sovelletaan ilmiöön. (Kananen 2015, 63–64; Vilkkä 2015, 66–67; Hirsjärvi ym. 2009, 135–137.)

Tämä opinnäytetyö on tutkimusotteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavan ilmiön laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Merkityskokonaisuudet ilmenevät usein ihmisistä lähtöisin olevista ja ihmisiin loppuvina tapahtumina. Tällaisia tapahtumia ovat esimerkiksi ajatukset, toiminta, päämäärien asettaminen ja yhteiskunnan rakenteet. (Vilkkä 2015, 97–98.) Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä, toisin kuin kvantitatiivisessa, pyrkimyksenä ei ole yleistettävyyttä ja siksi otos ei ole sattumanvarainen, vaan harkinnanvarainen. Harkinnanvaraisuudella tarkoitetaan pyrkimystä saada otokseen henkilöitä, jotka edustavat tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti. Muita tunnuspiirteitä laadulliselle tutkimukselle ovat mm. tutkimusasetelmien joustavuus, kontekstispesifisyys sekä yksilöllisyys. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 66–67.)

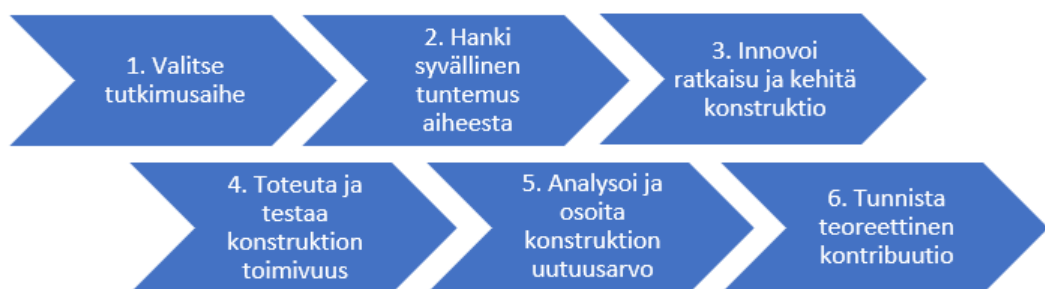
5.1 Konstruktiivinen tutkimus tutkimusstrategiana

Tutkimusstrategiana tässä opinnäytetyössä on konstruktiivinen tutkimus. Konstruktiivisen tutkimuksen avulla pyritään luomaan uusia, käyttöön otettavia ratkaisuja tai toimintamalleja

hyödyntämällä olemassa olevaa teoretietoa sekä uutta käytännössä kerättävää tietoa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65). Konkreettinen tuotos, eli konstruktio, on Lukan (2001) mukaan ihmisen kehittäminen tai keksimä uusi asia, jonka avulla saavutetaan ratkaisu aitoon käytännön ongelmaan. Konstruktio voi olla esimerkiksi tuote, malli, järjestelmä tai suunnitelma (Lukka 2001; Ojasalo ym. 2015, 66).

Konstruktiiivisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat käytännönläheisyys, luovuus ja innovatiivisuus, sillä tutkimuksella pyritään selvittämään tosielämän ongelma. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että konstruktio osoittautuu toimivaksi, joten toteutukseen liittyy paljon tarkkaa suunnittelutyötä, testausta sekä mallintamista. Menetelmä vaatii tutkimuksen tekijältä toimeksiantajaorganisaation ja sen toimintatapojen syvällistä ymmärrystä, jotta käyttökelpoinen ratkaisu voidaan räätälöidä toimeksiantajan käyttöön. Näin ollen kommunikointi ja vuorovaikutteisuus tutkimuksen tekijän ja toimeksiantajan välillä on erityisen tärkeää. Tutkimus ja ratkaisun löytäminen vaatii aktiivisuutta myös toimeksiantajalta, sillä konstruktiiivisessä tutkimuksessa pyritään muokkaamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. (Ojasalo ym. 2015, 66.; Lukka 2001.)

Lukka (2001) toteaa, että konstruktiiivinen tutkimus on tapaustutkimusta: sitä voidaan soveltaa ainoastaan tiettyyn tapaukseen ja sen ratkaisun löytämiseen. Konstruktiiiviselle tutkimukselle on ominaista, että onnistunut ratkaisu on yleistettävissä ja mahdollista siirtää esimerkiksi muihin organisaatioihin. Konstruktiiivisen menetelmän tarkoituksena on tuottaa yleistettävää tietoa, joka saavutetaan yhden tapauksen syvällisen ymmärryksen kautta. (Lukka 2001.) Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2015, 67–68) mukaan konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi koostuu kuudesta vaiheesta (Kuva 3), jossa korostuu teorian ja käytännön ratkaisun vuoropuhelu.



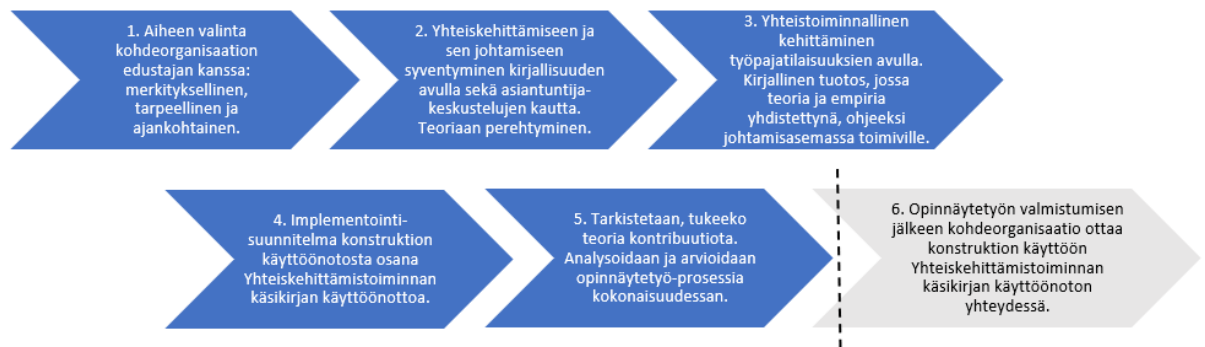
Kuva 3. Konstruktiiivisen tutkimusprosessin vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2015)

Prosessi alkaa tutkimusaiheen valinnalla. Ihanteellinen tutkimusaihe on sellainen, jolla on käytännön merkitystä ja sitä on aiemmin tutkittu vain vähäisesti. Seuraavaksi tutkija syventyy tutkimusaiheeseen sekä käytännöllisesti että teoreettisesti. Erilaisia menetelmiä hyödyntämällä tutkija perehtyy toimeksiantajaorganisaatioon, aikaisempaan teoriaan sekä kirjallisuuteen. Prosessin kolmannessa vaiheessa luodaan konstruktio eli kehitetään uusi ratkaisumalli. Tämä vaihe vaatii erityisesti teoreettisia perusteluja sekä tutkijan ja toimeksiantajaorganisaation edustajien yhteistyötä toimivan ratkaisun löytämiseksi. Seuraavassa vaiheessa konstruktio testataan. Tässä korostuu tutkijan ja toimeksiantajan sitoutuminen ja omistautuminen konstruktioille. Jokaisen täytyy toimia uuden ratkaisumallin mukaisesti, jotta sen onnistunut läpivienti sekä levittäminen toimeksiantajaorganisaatiossa on mahdollista. Tutkimusprosessin viidennessä vaiheessa tutkija käy läpi kokemaansa oppimisprosessia kohdeorganisaation kanssa. Tutkijan on tärkeä ottaa etäisyyttä empiiriseen työhönsä ja analysoida objektiivisesti, onko konstruktio onnistunut odotusten mukaisesti sekä osoittaa sen uutuusarvo. Viimeisessä vaiheessa tutkijan tulee analysoida, reflektoida ja selittää selvästi havaintonsa ja sitä kautta tunnistaa tutkimuksen teoreettinen kontribuutio. (Lukka 2001; Ojasalo ym. 2015, 67–68.)

Tämän opinnäytetyön osalta konstruktivinen tutkimus on perusteltua, koska tutkimuksella on konkreettinen tuotos eli konstruktio: Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen Yhteiskehittämistoiminnan käsikirjan osio ”Yhteiskehittämistä mahdollistava johtaminen”. Konstruktio tarkoittaa tukea johtajia ja esihenkilöitä yhteiskehittämisen mahdollistamisessa sekä tuoda esiin menetelmiä, joiden avulla on mahdollista kehittää omaa johtamistaan. Kaikki organisaation esihenkilöt ovat merkittävässä roolissa toiminnan alueellisessa onnistumisessa ja toteuttamisessa.

Lisäksi konstruktivinen tutkimus sopii tämän opinnäytetyön menetelmäksi, koska sosiaali- ja terveysalan yhteiskehittämistyöllä ei vielä ole virallista mallia. Kansallinen Innovaatio- ja strategiaverkosto edistää yhteiskehittävää vuoropuhelua kaikkien sote-alan kehittämistyötä tekevien toimijoiden välillä. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri on ollut verkostossa pioneerina jakamassa tietoa oman alueen yhteiskehittämistoiminnasta ja verkosto on luomassa kansallista mallia tämän pohjalta. Malli luo rakenteet ja edistää sosiaali- ja terveydenhuollon innovaatioyhteistyötä ja yhteiskehittämistä sekä vahvistaa hyvien käytäntöjen jakamisen tapoja ja rakenteita koko Suomen laajuisesti (Innokylä 2022). Tutkimuksen konstruktion sopivuutta voidaan arvioida kansalliseen toimintamalliin sisällytettäväksi kuin myös muiden hyvinvointialueiden hyödynnettäväksi. Kuvassa 4 esitetään, kuinka opinnäytetyö etenee konstruktivisen tutkimuksen prosessina. Huomiointavaa on, että prosessin kulkua on osittain mukailtu vaiheiden 4–6 osalta, koska konstruktion

toimivuutta tai arviointia sen tuottamista vaikutuksista ei ole mahdollista arvioida tämän tutkimuksen määräajassa ja laajuudessa.



Kuva 4. Opinnäytetyön eteneminen konstruktivisen tutkimuksen prosessina

5.2 Aineistonkeruumenetelmänä työpajat

Konstruktivisessa tutkimuksessa tyypillisiä tutkimusaineiston keräysmenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut, kyselyt sekä erilaiset ryhmäkeskustelut. Aineistoa on suositeltavaa kerätä monin eri keinoin, koska on oleellista tuntea tuotoksen tulevien käyttäjien tarpeet – onhan tavoitteena heille suunnattu, uusi ratkaisu. Tämän vuoksi tulevia käyttäjiä kannattaa ottaa mukaan kehittämisprosessiin jo tutkimuksen alkuvaiheessa. (Ojasalo ym. 2015, 68.)

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä toimii työpajatilaisuudet. Työpajojen ensisijaisena tarkoituksena on kerätä tietoa osallistujilta siitä, millainen johtaminen heidän mielestään tukee yhteiskehittämistä parhaalla mahdollisella tavalla. Työpajoissa pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin eli miten yhteiskehittämistä tulee johtaa (työpaja 1) ja millaisia johtajuuden menetelmiä yhteiskehittämisen johtamisessa on mahdollista hyödyntää (työpaja 2).

Kehittämistyöni keskeinen aihe, yhteiskehittäminen, on vahvasti läsnä osallistavissa työpajatilaisuuksissa. Työpajojen osallistajat ovat Pohjois-Pohjanmaan alueellisen yhteiskehittämisen verkoston jäseniä eli tulevaan hyvinvointialueeseen liittyvissä organisaatioissa työskenteleviä henkilöitä monenlaisista positioista. Lisäksi mukaan kutsutaan muutamia keskeisiä asiantuntijoita tulevan hyvinvointialueorganisaation ulkopuolelta, koska he ovat olleet vahvasti mukana alueellisessa kehittämisessä.

Työpajatilaisuudella tarkoitetaan tapaamista, jossa osallistujat yhteistoiminnallisesti ja vuorovai-
kutuksellisesti osallistuvat kehittämistyöhön. Työpajassa keskustellaan ja vaihdetaan näkemyksiä,
mielipiteitä, ideoita ja tietoja. Työpajan tuloksena on yhteenveto kehittämistoimista. (Salonen,
Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 91.) Työpajatyöskentely on melko samantyyppistä kuin aivoriihi-
menetelmän työskentely eli luovaa ongelmanratkaisua, jota tehdään ryhmässä (Ojasalo ym. 2015,
160). Nykyään virtuaalityöpajat ovat erittäin suosittuja ja toimivia työskentelytapoja esimerkiksi
Microsoft Teamsin tai Zoomin kautta toteutettuina.

Työpajoissa fasilitoinnilla on suuri merkitys. Summa ja Tuominen (2009, 8) toteavat, että fasili-
toinnilla tarkoitetaan ryhmälähtöistä työskentelyä ja sen tarkoitus on helpottaa ryhmien työsken-
telyä, edistää luovuutta ja saada kaikkien osallistujien asiantuntemus yhteiseen käyttöön. Tavoit-
teena on myös ajan tehokas käyttö ja tuloksellisuuden varmistaminen. Fasilitaattori on puoluee-
ton osapuoli, joka valmistelelee ja tukee ryhmätyöskentelyä mutta ei ole puheenjohtaja vaan hen-
kilö, joka auttaa ideoita ja toimintatapoja syntymään. Varsinaisesta sisällöstä eli ideoista, päätök-
sistä ja ratkaisuista vastaavat ryhmän jäsenet. (Summa & Tuominen 2009, 8–9; Kantojärvi 2012,
11.)

Tutkijana toimin työpajojen ensisijaisena fasilitaattorina. Toisena fasilitaattorina toimii yhteiske-
hittämistoiminnan projektikoordinaattori, joka vastaa pääosin virtuaalitalaisuuksien teknisestä to-
teutuksesta. Tilaisuudet järjestetään Microsoft Teamsissa ja ne tallennetaan. Tallenteet ovat tut-
kijan käytössä myös jälkikäteen, jolloin aineistoon on helppo palata. Aineistoa hyödynnetään ai-
noastaan opinnäytetyössä eikä sitä säilytetä myöhempää käyttöä varten. Osallistujien henkilölli-
syy ei ole missään vaiheessa tunnistettavissa. Työpajoissa käytetään kahta erilaista sähköistä so-
vellusta osallistujien aktivointia sekä tiedonkeruuta ja dokumentointia varten.

5.3 Aineiston analyysimenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysi on usein käytetty analyysimenetelmä, jossa tutkitta-
vaa ilmiötä kuvataan tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysillä voidaan analysoida
aineistoja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sen avulla tutkittavaa ilmiötä järjestetään, kuvaillaan
ja kvantifioidaan. Analyysin tuloksena saadaan luokituksia, kategorioita, käsitejärjestelmiä, mal-
leja tai käsitekarttoja. (Kynge & Vanhanen 1999, 4–5.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 104) toteavat,
että sisällönanalyysillä tuotetaan yksinkertaistettuja aineistojen kuvauksia ja sen avulla pyritään
kuvaamaan aineistoa sanallisesti.

Sisällönanalyysi jaetaan yleensä aineistolähtöiseen ja teorialähtöiseen tapaan mutta on olemassa myös kolmas analyysitapa, teoriaohjaava sisällönanalyysi, joka pyrkii yhdistämään kahta edellistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Aineistolähtöinen eli induktiivinen sisällönanalyysi sopii tilanteeseen silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä ei ole aikaisempaa tietoa tai sitä on niukasti. Tutkittavasta aineistosta pyritään löytämään yhtäläisyyksiä ja eroja pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin avulla. Pelkistämällä tarkoitetaan aineiston tiivistämistä eli tutkimusaineistosta karsitaan pois kaikki epäolennainen. Tämän jälkeen pelkistetty aineisto ryhmitellään, jolloin samaa asiaa tarkoittavista asioista muodostetaan alaluokkia. Seuraavaksi aineistosta muodostetaan yleiskäsite tutkimuskohteesta eli abstrahoidaan. Luokittelua jatketaan, niin että ryhmittelyvaiheessa luodut alaluokat yhdistetään yläluokiksi. Yläluokista muodostetaan pääluokkia, jotka nimetään sisältöä kuvaavalla otsikolla. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5–6; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 167.)

Teorialähtöinen eli deduktiivinen sisällönanalyysi pyrkii testaamaan tai vahvistamaan jo olemassa olevaa teoriaa empiirisen aineiston avulla. Tavoitteena on yleensä testata aikaisempaa tietoa uudessa yhteydessä. Aiemman tiedon perusteella luotu malli tai teoria ohjaa aineiston analyysiä ja tulokset joko vahvistavat tai kyseenalaistavat olemassa olevaa teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110–111.)

Teoriaohjaavaa eli abduktiivista analyysiä voisi kuvata aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin välimuodoksi. Tässä sisällönanalyysimuodossa teoreettinen tutkimustieto toimii tutkijan ajattelun ja päättelyn tukena, mutta analyysiä ei johdeta suoraan aikaisemmasta teoriasta. Tarkoituksena on ennemminkin pyrkiä löytämään uusia käsityksiä kyseisestä aiheesta. Teoriaohjaavan päättelyn logiikka antaa tutkijalle mahdollisuuden lähestyä aineistoa yksittäisestä yleiseen aineistolähtöisesti, mutta toisin kuin puhtaasti induktiivisessa päättelyssä, teoreettiset käsitteet tuodaan abstrahointivaiheessa mukaan tukemaan analyysiä. Tutkijan ajatteluprosessissa kulkee siten mukana aineistolähtöinen päättely ja valmiit mallit, joita yhdistelemällä analyysi muodostuu. Toisaalta teoriaohjaavuus voi toteutua myös siten, että analyysi tehdään aineistolähtöisesti, mutta lopuksi aineiston perusteella tehdyt havainnot sidotaan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110, 112–113.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 107–109, 113, 133) mukaan puhtaasti induktiivista päättelyä voidaan kyseenalaistaa, sillä havainnot ohjaa aina jossain määrin tutkijan omat ennakkokäsitykset sekä teoria, joka sisältää tutkittavaan aiheeseen liittyvät käsitteet. Tämän opinnäytetyön aineiston analyysi on teoriaohjaavaa analyysiä. Analyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Lisäksi taustalla olla tutkijan aiempi tietämys aiheesta. Kerätystä

aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi selityksiä tai vahvistusta teoriaviitekehuksesta.

Tutkimus ei kuitenkaan ole aineiston ja tulosten analysoinnin jälkeen valmis, vaan tulokset selitetyvät viime kädessä vertaamalla teoriaan ja muihin tutkimuksiin. Nämä johtavat yksinkertaisteluihin ja järkeviin johtopäätöksiin työn alussa asetetuista tavoitteista ja tutkimuskysymyksistä. (Ojasalo ym. 2015, 143–144.) Tämän kehittämistyön johtopäätökset kuvataan luvusta 8.

6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen empiirisen osuuden toteutusta suunnittelin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Koska opinnäytetyön aiheena on yhteiskehittäminen ja sen johtaminen, halusin käyttää yhteistoiminnallista menetelmää myös kehittämisosuudessa. Tutkimusaineiston keruumenetelmänä työpajat tukivat konstruktiivisen tutkimuksen valintaa, koska tutkimusongelmaan pyrittiin löytämään käytännönläheinen ratkaisu, teoreettisen tiedon ja tutkimuksen kautta kerätyn tiedolla avulla.

Työpajat toimivat erinomaisesti opinnäytetyön aiheen pohtimiseen, koska tarkoituksena oli keskustella, vaihtaa ajatuksia ja sen pohjalta ideoida sekä luoda uusia näkemyksiä aiemmin niukasti tutkitusta aiheesta. Työpajojen rakenteen suunnittelin siten, että niiden teemat perustuivat tutkimuskysymyksiin. Näin ollen koko aineistonkeruuprosessi eteni johdonmukaisesti alusta loppuun saakka.

Työpajoihin kutsuttiin yhteensä 32 henkilöä. Heille lähetettiin ensin alustava kutsu ja tietoa työpajoista, niiden tarkoituksesta, tavoitteista sekä toteuttamisesta (Liite 3). Kerroin myös tässä ensimmäisessä yhteydenotossa, että työpajat tallennetaan aineiston analysointia varten eikä sitä käytetä muuhun kuin opinnäytetyöhöni. Tässä sähköpostilla lähetetyssä alustavassa kutsussa oli linkki kyselyyn, jonka tarkoituksena oli kartoittaa sopivia ajankohtia työpajoille, jotta mahdollisimman moni pääsisi osallistumaan. Lisäksi kutsutuille ilmoitettiin, milloin varsinaiset kutsut työpajoihin lähetetään. Yhteensä seitsemän henkilöä vastasi kyselyyn ja heidän vastaustensa perusteella valikoitui kaksi sopivinta ajankohtaa työpajoille. Varsinainen kutsu lähetettiin Microsoft Teams-kalenterikutsuna, johon pyydettiin hyväksy/hylkää vastaus.

Kutsuttujen joukko koostui Pohjois-Pohjanmaan alueellisen yhteiskehittämisverkoston jäsenistä, tulevan hyvinvointialueen johtajistosta sekä keskeisistä kehittämisasiantuntijoista organisaation ulkopuolelta. Kutsutut valittiin harkiten yhteistyössä yhteiskehittämistoiminnan koordinaattorin ja projektisuunnittelijan kanssa: mukaan valittiin henkilöitä, joilta oletettiin saatavan parhaiten näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Nämä henkilöt ovat työskennelleet jo pidempään tulevaan hyvinvointialueen liittyvissä organisaatioissa ja ovat olleet tavalla tai toisella mukana yhteiskehittämistoiminnassa. Lopulta molempiin työpajoihin osallistui 7 henkilöä ja valtaosa heistä oli paikalla molemmissa.

6.1 Johtamisen merkitys yhteiskehittämisessä (työpaja 1)

Ensimmäisen työpajan teema perustui tutkimuskysymykseen ”miten yhteiskehittämistä tulisi johtaa?”. Teeman ympärille rakennettiin kahden tunnin mittainen osallistava tilaisuus. Työpajan tavoitteena oli luoda yhteistä ymmärrystä yhteiskehittämisen johtamisesta, keskustella osallistujien näkemyksistä ja kokemuksista sekä sitä kautta pohtia, millainen johtajuus mahdollistaa ja tukee yhteiskehittämistä parhaiten. Työpajan kutsussa kerrottiin, että tilaisuus on vuorovaikutteinen ja sisältää pienryhmissä työskentelyä.

Työpajan rakenteen olin suunnitellut mahdollisimman selkeäksi. Työpaja koostui alun orientaatiotehtävästä, itseni sekä päivän aiheen esittelystä, lyhyestä esittelykierrroksesta osallistujien kesken, napakasta teoriakatsauksesta, alueellisen yhteiskehittämistoiminnan ajankohtaisista terveisistä projektisuunnittelijan toimesta sekä varsinaisesta työpajatyöskentelystä ja keskustelusta. Lopuksi työpaja viimeisteltiin yhteenvedon ja seuraavan työpajan aiheen kertaamisen myötä.

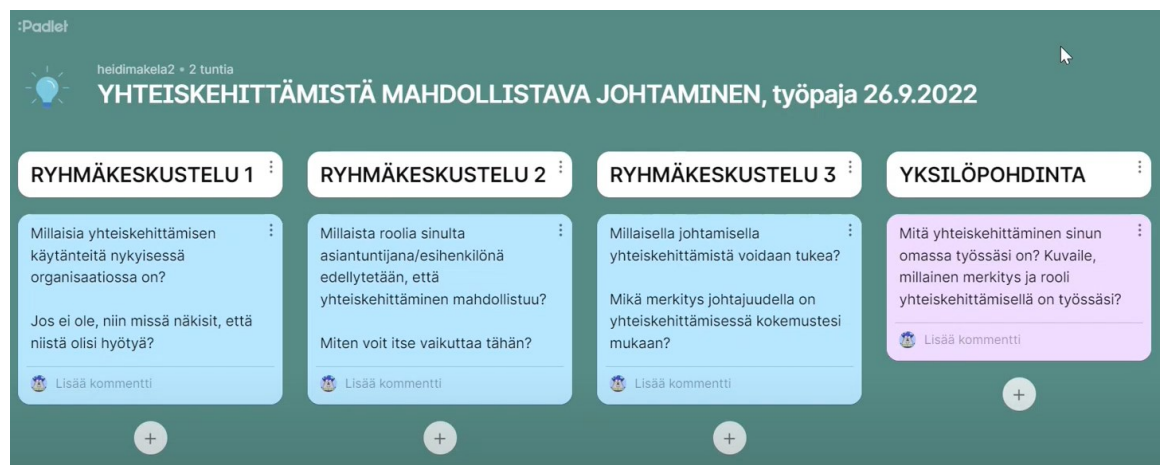
Työpaja aloitettiin lyhyellä orientaatiotehtävällä Mentimeter-sovelluksessa. Mentimeter on vuorovaikutteinen kysely- ja aktivointityökalu, jonka avulla voi esimerkiksi esittää kysymyksiä, herätellä keskustelua ja luoda äänestyksiä (Laaksonen 2019). Työpajassa Mentimeterin rooli oli viritellä osallistajat päivän teema-aiheeseen: heitä pyydettiin käydä jättämässä ajatuksia kysymykseen ”Mitä sanoja yhteiskehittäminen tuo mieleesi?”. Sanoista muodostui sanapilvi (Kuva 5), joka kertoi lähtötilanteen osallistujien tietämyksestä ja tuntemuksista aihetta kohtaan. Sanapilvi esitettiin osallistujille työpajan lopussa, jotta he pystyivät pohtia, oliko ajatukset aiheesta mahdollisesti muuttuneet tai jalostuneet tilaisuuden aikana.



Kuva 5. Työpajan orientaatiotehtävä: Mitä sanoja yhteiskehittäminen tuo mieleesi?

Aihealustuksen, opinnäytetyön ja sen tarpeen sekä tarkoituksen kuvaamisen jälkeen työpajassa päästiin varsinaisen aiheen käsittelyyn. Tukikysymysten tarkoituksena oli auttaa osallistujia hahmottamaan aihetta eri näkökulmista ja tällä tavalla ohjata keskustelua kohti työpajan varsinaista teemaa. Ensiksi osallistujien tuli miettiä, minkälaisia yhteiskehittämisen käytänteitä heidän nykyhetkellensä työskentelemisissä organisaatioissa on eli millaista yhteiskehittäminen on. Mikäli yhteiskehittämistä ei organisaatiossa vielä ole, vaihtoehtoisena lähestymisenä aiheeseen tuli miettiä, missä konkreettisissa tilanteissa tai tapauksissa siitä olisi hyötyä. Toiseksi osallistujia pyydettiin pohtimaan, mikä heidän oma roolinsa yhteiskehittämisessä on eli mitä itseltä asiantuntijana tai esihenkilönä edellytetään yhteiskehittämisen edistämiseksi. Lopuksi yhteiskehittämisen johtamisaspektia tuli miettiä kahdesta eri näkökulmasta: millaisena osallistajat näkivät johtamisen merkityksen yhteiskehittämisessä ja millaisella johtamisella yhteiskehittämistä voitaisiin tukea.

Työskentelyalustana toimi Padlet-sovellus. Se on helppokäyttöinen, yhteistoiminnallinen muistitaulu, joka toimii interaktiivisesti esimerkiksi tiedon tarkastelemista ja lisäämistä varten (Laaksonen 2019). Toteutetussa työpajassa sovellus toimi juuri tätä tarkoitusta varten. Olin luonut Padlet-seinän etukäteen ja sieltä löytyi teemat sekä tukikysymykset keskustelua varten (Kuva 6).



Kuva 6. Ensimmäisen työpajan Padlet-seinä

Sovelsin työskentelyssä Kantojärven (2012, 54) esittelemää, koko ryhmän tasapuoliseen aktivointiin sopivaa "me-we-us" fasilitointimenetelmää. Konsepti on yksinkertainen mutta ajallisesti tehokas. Kyseinen menetelmä toimii keskustelujen käynnistäjänä sekä lisää osallisuutta ja läsnäoloa varsinkin etätyöpajoissa. Menetelmän tarkoituksena on saada kaikki ryhmän osallistujat

keskustelemaan ja jakamaan ideansa muille. Menetelmän vaiheet ovat yksilötyöskentely, pari- tai pienryhmätyöskentely sekä koko ryhmänä työskentely.

Pyysin ensin jokaista osallistujaa miettimään yksin Padlet-seinällä (Kuva 6) sinisissä laatikoissa olevia kysymyksiä ja kirjaamaan vastauksia jokaisen laatikon alle. Työskentelyaika oli 8 minuuttia. Tämän jälkeen osallistujia ohjeistettiin keskustelemaan aiheista pienryhmissä, joihin heidät pian jaettaisiin, eli tarkoitus oli tuoda omat pohdinnat yhteiseen ryhmäkeskusteluun. Näin yhteisiä näkemyksiä, uusia näkökulmia ja erilaisia ajatuksia pääsisi syntymään. Pyysin ryhmien jäseniä myös käymään lisäämässä kommentteja Padlet-seinälle, mikäli he kokivat, että uusia ideoita tai yhteisiä aiheita nousi esille yhteisten keskustelujen aikana. Pienryhmiä perustettiin kaksi ja fasilitaattorina kävin molemmissa ryhmissä varmistamassa keskustelujen sujuvuuden. Työskentelyaika pienryhmissä oli 25 minuuttia.

Seuraavaksi vuorossa oli koko ryhmän vuorovaikutteinen osuus. Kun pienryhmät palautettiin Teams-tilaan, oli osallistujia mukana enää neljä, kaksi molemmista ryhmistä. Fasilitaattorina autoin yhteistä keskustelua pääsemään käyntiin. Molempien ryhmien jäsenet kertoivat, että keskustelu yhteiskehittämisestä ja siihen liittyvistä teemoista oli ollut helppoa mielenkiintoisen ja omaan työhön liittyvän aiheen vuoksi. Yhteistä keskustelua käytiin hieman yli 20 minuuttia, jonka jälkeen pyysin vielä osallistujia käymään viimeisen kerran Padletissä; tällä kertaa vastaamassa yksilöpohdintakysymykseen yhteiskehittämisen roolista ja merkityksestä omassa työssä. Ryhmillä oli 5 minuuttia työskentelyaika. Vastauksia ei pohdittu erikseen työpajassa osallistujien kesken, vaan ne jäivät tutkijalle analysoitavaksi aineistoksi ryhmäkeskustelujen sekä muiden Padlet-seinällä olevien teemakysymysten vastausten lisäksi.

6.2 Johtajuuden menetelmät yhteiskehittämisessä (työpaja 2)

Toinen työpaja toteutettiin kaksi viikkoa ensimmäisen työpajan jälkeen. Osallistujista kuusi seitsemästä oli samoja henkilöitä kuin ensimmäisessä työpajassa. Tämä toi jatkuvuutta keskusteluihin mutta toisaalta myös uusia näkökulmia yhteisiin keskusteluihin. Toisen työpajan tavoitteena oli pohtia, mitä lisäarvoa hyvä johtaminen voisi tuoda yhteiskehittämistoimintaan sekä pohtia yhteiskehittämisen johtamiseen liittyviä tuen tarpeita. Tarkoitus oli keskustelujen avulla löytää vastaus tutkimuskysymykseen ”millaisia johtajuuden menetelmiä yhteiskehittämisen johtamisessa on mahdollista hyödyntää?”. Kysymystä lähestyttiin ensimmäisen työpajan tulosten kautta sekä tukikysymysten avulla.

Toisen työpajan rakenne mukaili ensimmäisen työpajan rakennetta, koska se oli koettu toimivaksi ja tehokkaaksi. Esittelyiden, aiheen pohjustuksen sekä opinnäytetyön tutkimusongelman, tavoitteen ja tarkoituksen kertaamisen jälkeen kerroin yhteenvedonomaaisesti ensimmäisessä työpajassa esiin tulleista teemoista ja aiheista. Esittelin aineiston analysointivaiheessa ilmenneet yhdistävät tekijät eri teemoille eli suuret suuntaviivat yhteiskehittämisen johtamiselle. Esiin tuodut aihealueet herättivät mielenkiintoa ja osallistajat kommentoivat innokkaasti esitettyjä asioita.

Toisessa työpajassa oli käytössä samat sovellukset kuin ensimmäisessäkin eli Mentimeter ja Padlet. Mentimeter-sovellusta käytettiin samantyyppisesti, mutta eri tarkoitukseen: tällä kertaa ohjelmassa ei ollut orientaatiotehtävää vaan päivän teemaan suoranaisesti liittyvä kysely. Pyysin osallistujia vastaamaan kysymykseen ”Millainen on mielestäsi hyvä esihenkilö/johtaja?”. Heidän tuli esittää sanoja tai lauseita erilaisista piirteistä, ominaisuuksista, kyvyistä tai esimerkiksi johtamistavoista, jotka he yhdistävät hyvän esihenkilön osatekijöiksi. Jokaisella vastaajalla oli käytössä 10 kenttää, joihin kirjoittaa omat käsityksensä. Kerroin jo tässä vaiheessa, että 8 minuutin työkentelyajan jälkeen keskustelisimme yhdessä siitä, miten näitä piirteitä voisi hyödyntää yhteiskehittämisessä ja sen johtamisessa.

Sanapilveen kertyi iso joukko määrittelemiä hyvän johtajan tunnusmerkeistä. Painotin myös, että kysymykseen ei ole oikeita tai vääriä vastauksia vaan kaikki määritelmät ovat yhtä arvokkaita. Esitin Teamsissa sanoista muodostetun sanapilven (Kuva 7) ja nostin siitä keskusteluun kolme ominaisuutta: tasapuolinen, luottavainen ja hyvä kuuntelija. Lisäksi osallistajat saivat halutessaan itse nostaa keskusteluun määritelmiä, jotka kokivat erityisesti mainitsemisen arvoiseksi, kun pohdimme hyvän johtajan piirteitä yhteiskehittämisen johtamisen asiayhteydessä. Keskusteluun tuotiin mahdollistaminen ja fasilitointi, riittävän ajan antaminen alaisille sekä tiedon jakaminen.



Kuva 7. Työpajan osallistujien näkemys hyvän esihenkilön/johtajan ominaisuuksista

Seuraavaksi siirryimme Padlet-sovellukseen tarkastelemaan tukikysymyksiä pienryhmäkeskusteluja varten. Myös toisessa työpajassa oli käytössä me-we-us menetelmä. Kuvassa 8 näkyvän Padlet-seinän olin luonut valmiiksi ennen työpajaa, samalla tavalla kuten aiemmassakin tilaisuudessa. Tukikysymysten funktio oli johtaa osallistujien keskustelua kohti työpajan varsinaista teemaa, ja sitä kautta auttaa tutkijaa vastaamaan tutkimuskysymykseen.



Kuva 8. Toisen työpajan tukikysymykset

Osallistujien tuli pohtia, mitä lisäarvoa hyvä johtaminen tuo yhteiskehittämistoimintaan. Kysymys toimi jatkumona Mentimeterissä pohditulle asialle. Toinen aihe liittyi vuorovaikutusosaamiseen sekä sen vahvistamiseen. Koska on todettu, että yhteiskehittäminen on tavoitteellista vuorovaikutusta, on olennaista, että sen johtamisessa vuorovaikutusosaaminen on keskiössä. Työpajan osallistujia pyydettiin miettimään, miten vuorovaikutusosaamista voitaisiin vahvistaa yleisesti mutta myös erityisesti johtajien ja esihenkilöiden keskuudessa, esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä sekä sidosryhmien välillä. Viimeinen aihe, johon haluttiin osallistujien näkemys, liittyi usean toimijan välisen yhteistyön johtamiseen sekä siihen liittyvien haasteiden pohtimiseen.

Osallistujia pyydettiin kirjamaan mietteitään Padlet-seinälle, samalla tavalla kuten ensimmäisessäkin työpajassa. Yksilöpohdintaan annettiin aikaa 10 minuuttia, jonka jälkeen osallistujat jaettiin kahteen kolmen hengen pienryhmään. Pienryhmäkeskusteluita käytiin 25 minuuttia. Tämän jälkeen ryhmät palautettiin yhteiseen Teams-tilaan ja kollektiivinen keskusteluosio aloitettiin. Fasilitaattorin ominaisuudessa avasin keskustelun ja varmistin, että molempien ryhmien jäsenet saivat

vuorollaan kertoa keskustelujensa tuloksista. Yhteinen keskustelu limittyi Padlet-seinälle kirjattujen kommenttien kanssa mutta osallistujien omat kokemukset yhteiskehittämisestä omassa työsäään rikastutti lopullista aineistoa.

Työpajan kesto kokonaisuudessaan oli kaksi tuntia. Fasilitaattorina minulle jäi vaikutelma, että pienryhmäkeskusteluille olisi saanut olla hieman enemmän aikaa, koska ryhmät eivät olleet ehtineet pureutua kaikkiin tukikysymysten aiheisiin kovin syvällisesti. Tutkijan ominaisuudessa koin kuitenkin, että yhteiskeskustelussa päästiin jokaisen aiheen ytimeen, joten ongelmaa ei syntynyt. Työpaja päätettiin molemminpuolisten kiitosten myötä: osallistujat olivat saaneet oivalluksia omaan työhönsä ja minä tutkijana rikkaan aineiston työstettäväkseni opinnäytetyön varten.

6.3 Työpajojen aineiston analyysi

Tein molemmille tutkimuskysymyksille teoriaohjaavan sisällönanalyysin eli sovelsin aineiston analyysissä abduktiivista päättelyä. Teoriaohjaava analyysi etenee lähtökohtaisesti kuten aineistolähtöinen analyysi eli aineiston pelkistämisestä ryhmittelyn kautta teoreettisten käsitteiden muodostamiseen. Tämän kolmivaiheisen aineiston läpikäymisen avulla aineistosta muodostetaan lopulta yhtenäinen ja hallittu kokonaisuus. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet nousevat suoraan aineistosta, kun taas teoriaohjaavassa analyysissä ne tuodaan valmiina, ilmiöstä ”jo tiedettynä”, mutta aineiston ehdoilla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122, 133)

Luokittelun lisäksi aineistoa voidaan järjestää esimerkiksi teemoittelemalla. Siinä aineistoa järjestellään aihepiirien mukaan: ilmaisujen lukumäärällä ei ole merkitystä vaan painotus on siinä, mitä kustakin teemasta on sanottu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105). Järjestin keräämäni aineiston asiasisällön mukaisesti ja sovitin sisällön yhteen aiemman teorian kanssa. Koko analyysin ajan pidin kutakin työpajaa koskevan tutkimuskysymyksen kirkkaana mielessäni, jotta pääsin aineistossa sen ytimeen asti.

Aloitin aineiston analyysin litteroimalla työpajojen tallenteet piakkoin tilaisuuksien jälkeen. Litteroitua tekstiä muodostui 8–9 sivua kutakin työpajaa kohden. Sanatarkan litteroinnin jälkeen kävin aineiston läpi useampaan kertaan. Seuraavaksi tein aineistolle pelkistykseen eli jätin pois tutkimukselle epäolennaiset sanat ja lauseet. Aineiston hahmottamisessa auttoi koodaus, jonka tein luomalla väritunnisteita samaa tarkoittaville ilmaisuille (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123). Tämä selkeytti tekstikokonaisuutta huomattavasti. Analyysiyksiköt olivat pääasiassa lauseita, lauseen osia

ja ajatuskokonaisuuksia. Käsittelin koko analyysin ajan kunkin työpajan aineistot erillisinä kokonaisuuksina ja loin uusia tiedostoja sitä mukaa, kun aineisto tiivistyi.

Ensimmäisen työpajan aineistosta muodostui 59 pelkistettyä ilmaisua. Seuraavaksi ryhmittelin aineistoa tiivistäen ilmaisuja ja muodostin ryhmille alaluokat, joita muotoutui kaikkiaan 11. Aineiston pelkistykseen ja abstrahoinnin jälkeen tietyt teemat rupesivat toistumaan, joten alaluokkien nimeäminen oli melko selkeää. Tämän jälkeen loin 4 yläluokkaa nojaten aiempaan teoriaan: sovelsin Ristikankaan ja Ristikankaan (2019) sekä Ristikankaan ym. (2021) valmentavan johtajuuden periaatteita. Yläluokista muodostui lopuksi yksi yhdistävä pääluokka.

Vastaavasti toisen työpajan aineiston osalta pelkistettyjä ilmaisuja muodostui 69, alaluokkia 16, yläluokkia 4 ja näille yksi yhdistävä pääluokka. Yläluokkien luomisessa hyödynsin aineiston perusteella tehdyt havainnot ja sidoin ne valmentavan johtajuuden osallistavan ja arvostavan teoriakokonaisuuden yhteyteen ja systeemisen ajattelun kokonaisuuteen (mm. Ristikangas & Grünbaum 2014, Ristikangas ym. 2021 ja Soback 2021).

Molemmille tutkimuskysymyksille muodostui siis yhdet pääluokat, jotka lopuksi yhdistin yhdeksi yhdistäväksi luokaksi, joka on **valmentava johtamisote yhteiskehittämisen mahdollistajana**. Aineiston pelkistetyt ilmaukset sekä ala-, ylä- ja pääluokat ovat kuvattuna liitteessä 3.

7 Tutkimuksen tulokset

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle on kehitetty yhteiskehittämisen toimintamalli alueen soten tarvelähtöistä kehittämistä varten. Tämän opinnäytetyön avulla haluttiin mahdollistaa kaikille hyvinvointialueen esihenkilöille ja johtajille yhtenäinen tieto yhteiskehittämistoimintaa tukevasta ja vahvistavasta johtamistavasta. Kun yhteiskehittämisen johtamisen tärkeys yhteiskehittämistoiminnan onnistumisen kannalta kuvataan mahdollisimman selkeästi, on alueellisella yhteiskehittämistoiminnalla entistä paremmat edellytykset onnistua parhaalla mahdollisella tavalla.

Kerätyn aineiston avulla etsittiin vastauksia siihen, miten yhteiskehittämistä tulee johtaa sekä mitä johtajuuden menetelmiä yhteiskehittämisessä voitaisiin hyödyntää. Näiden kysymysten sekä empiirisessä osuudessa kysytyjen tukikysymysten avulla tutkimuksen aineistosta tehdyn päätelyn tuloksena muodostui laajempi näkemys, jonka avulla tutkimusongelma on mahdollista ratkaista: koska usean toimijan välisen yhteistyön johtaminen voidaan kokea haastavana, on kohdeorganisaation esihenkilöille ja johtajille kuvattu uusia näkökulmia toiminnan tehokkaaseen johtamiseen.

7.1 Yhteiskehittämisen johtaminen

Ensimmäisen työpajan orientaatiotehtävässä esiin tulleet sana-assosiaatiot yhteiskehittämisen termille olivat osuvia ja asiaan perehtyneisyys työpajan osallistujien keskuudessa oli huomattavissa: yhteistyö, vuorovaikutus, yhdessä tekeminen, toiminnan kehittäminen, paremmat toimintatavat, osallistaminen ja monialaisuus mainittiin muiden muassa. Tämä antoi hyvän pohjan työpajatyöskentelylle: kaikki lämmittelytehtävässä mainitut sanat ja sanayhdistelmät sopivat mutkattomasti yhteiskehittämisen teoriaviitekehukseen (vrt luvut 3 ja 4).

Työpajan aineiston avulla halusin saada vastauksen tutkimuskysymykseen ”miten yhteiskehittämistä tulee johtaa?”. Kysymys on laaja, jonka vuoksi tarkkaan mietityt tukikysymykset olivat tarpeen. Jo työpajan aikana sekä aineistoa analysoidessani havaitsin, että keskustelun aiheet ja tukikysymykset olivat onnistuneesti valittuja. Työpajan aikana oli selkeästi havaittavissa, että osallistujien oli ollut helppo keskustella aiheesta ja lähtökohtaisesti ajatukset yhteiskehittämisestä ja sen johtamisesta olivat samansuuntaisia:

”...mielenkiintoinen keskustelusessio, oltais voitu pidempäänkin jutella, hyvin yhteneväisiä ajatuksia meillä oli.”

”Meillä oli aika selkeät ja samantyylliset näkemykset monestakin asiasta.”

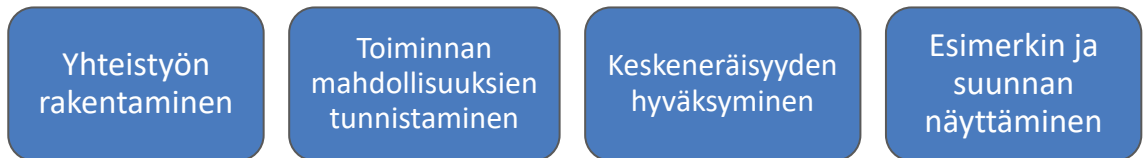
Ensimmäisen työpajan osallistujat olivat kaikki olleet yhteiskehittämisen kanssa tekemisissä oman työnsä kautta; toiset vuosia ja jopa vuosikymmeniä, toiset hieman vähemmän aikaa mutta sitäkin innokkaampana keskustelemassa aiheesta sen tärkeyden vuoksi. Tästä huolimatta aineistosta selvisi, ettei yhteiskehittämisen johtamisaspekti ollut selkeä kenellekään osallistujista.

”Tärkeä miettiä, miten johtamisen rakenteilla ja systeemeillä yhteiskehittämistä tuetaan.”

”On johtamisinnovaatio sinänsä, jos siirrytään tämmösestä ylhäältä alas johtamisesta tämmöseen henkilöstä osallistavaan johtamiseen.”

Yhtenäinen käsitys oli myös, että yhteiskehittäminen on kehittämismenetelmänä uusi ja jopa vieras sosiaali- ja terveydenhuollon eri toimijaryhmille, kuitenkin pois lukien kehittämisen asiantuntijat, jotka ovat tiiviisti aiheen kanssa tekemisissä päivittäisessä työssään. Ilahduttavaa oli havaita, kuinka tärkeänä asiana yhteiskehittämistä sekä sen mahdollisuuksia pidettiin työpajan osallistujien keskuudessa: toiminnan jalkauttamista ja juurruttamista Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueelle haluttiin olla edesauttamassa ja tukemassa. Näkemys, että yhdessä saadaan aikaan parempia tuloksia kuin yksin, nousi useaan kertaan tilaisuuden aikana esille ja mm. Jalosen (2019, 305) teoreettinen kanta yhteiskehittämiseen tukee tätä ajatusmallia. Kaikki edellä mainitut seikat vahvistivat konkreettisella tasolla tarvetta selvittää ja kuvata, millainen johtaminen tukee tätä moniulotteista toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Yhdistäviä teemoja yhteiskehittämistä mahdollistavalle johtamiselle muodostui ensimmäisen työpajan aineistosta lopulta neljä, ja ne nousivat myös aineiston analyysissä yläluokiksi (Kuva 9). Nämä teemat yhdistyivät vahvasti valmentavan johtajuuden teoriaviitekehikseen, jonka vuoksi myös analyysin yläluokitusvaiheessa hyödynsin olemassa olevaa teoriaa. Pääluokaksi muotoutui pitkäjänteinen ja ihmisläheinen johtaminen. Seuraavaksi esitellään jokainen teema (yläluokka) sekä kuvataan laajempi aineisto (alaluokat), jonka perusteella yläluokat muodostuivat. Työpajojen alkuperäisiä ilmauksia on tuotu tekstiin selkeyttämään ja havainnollistamaan teoriayhteyksiä. Liitteestä 3 löytyy koko aineisto eli alkuperäiset ja pelkistetyt ilmaukset sekä ala-, ylä- ja pääluokat.



Kuva 9. Aineistosta esiin nousseet teemat yhteiskehittämistä mahdollistavalle johtamiselle

Yhteistyön rakentaminen

Työpajan osallistujat olivat yksimielisiä siitä, että ilman toimivaa yhteistyötä ei ole mahdollista saada aikaan parempia ratkaisuja ja tuloksia. Kehittämistyö nähtiin yhdessä tekemisenä, ei pistemäisenä asiantuntijatyönä – todettiin, että vain yhdessä kehittämällä on mahdollista luoda uutta. Kuten aiemmin määritelty (kts luku 3), on yhteistyö yhteiskehittämisen ydinasia ja se luo uudenlaisia vaikuttamismahdollisuuksia sekä yhteisöllisyyttä.

”Olen kyllä tämän yhteiskehittämisen vankkumaton kannattaja ja sitä mieltä, että yhdessä tulee varmasti aina parempi kuin yksin.”

”Kehittämistyössä yhteiskehittäminen on a ja o. Rohkaisen tiimiä rakentamaan kattavia verkostoja ja jalkautumaan asiakkaiden pariin aktiivisesti.”

”Innovaatiot harvoin syntyvät yhdessä päässä.”

Tutkimuksen aineistosta ilmeni, että tietoisuus osallistamisen tärkeydestä on sisäistetty. Kaikkien hyvinvointialueen toimijoiden mielipiteiden tärkeys sote-palvelujen kehittämisessä tuli selkeästi esille. Aineistossa pohdinta painottui soten ammattilaisten osallisuuteen ja osallistamiseen yhteiskehittämistoiminnassa. Erityisesti korostui tasavertaisen osallistumisen mahdollistaminen kaikille, sekä tärkeänä huomiona esihenkilöille erityisesti hiljaisimpien työntekijöiden huomaaminen, huomioiminen, kannustaminen ja aktivoiminen. Kuten Toikko ja Rantanen (2009) painottavat, täytyy jokaisen saada mahdollisuus osallistua kehittämiseen omista lähtökohdista käsin.

”Kehittäminen on aina henkilöstöä osallistavaa.”

”Usein kovaäänisin saa eniten huomiota, osallistamisen varmistamiseksi tulee pitää huoli siitä, että kaikilla on tilaa osallistua yhteiskehittämiseen tasavertaisesti.”

Lisäksi yhteistyön rakentumisessa nähtiin tärkeänä, että jokainen kehittämiseen osallistuva voi luottaa siihen, että esiin tuotuja asioita viedään eteenpäin suuremmille keskustelufoorumeille organisaatiossa. Tämä auttaa viestimään, että jokaisen ideoilla ja ehdotuksilla on merkitystä.

”Että ne työntekijät saisi myös sitten palautteen, että mitä näille asioille on tehty ja onko niistä keskusteltu ja osallistutettiin niitä työntekijöitä sitten omalta osaltaan siihen prosessiin.”

Toiminnan mahdollisuuksien tunnistaminen

Yksi keskeinen teema, joka aineistonkeruun aikana ilmeni, oli toive kehittämistyön resursoinnin huomioimisesta Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueorganisaatiossa. Tähän liittyi tiiviisti ajankäyttö sotien ammattilaisten arkityössä eli nähtiin välttämättömäksi, että kehittämiseen täytyy olla aikaa, jotta se voi toteutua. Jokainen ammattilainen näkee arkityössään kehittämistarpeita ja -kohteita, joita ei välttämättä muuten huomata tai tunnisteta. Tällaisten tapausten esiin nostamisen kautta kehittämisen tarveperustaisuus toteutuisi, kun kehittämiskohteet tulisivat suoraan sote-kentältä yhteiseen keskusteluun (vrt Hyrkäs 2020, yhteiskehittämistoiminnan peruseriaatteen). Tämä oli yksi keskeinen syy siihen, että kehittämistyön tekeminen ja mahdollistaminen työajalla koettiin tärkeäksi.

”Jos esihenkilö ei mahdollista ajankäyttöä kehittämiseen, ei kehittäminen ole mahdollista.”

”Että ammattilaisten, jotka tekevät asiakastyötä, tekemät huomiot ja kehittämisideat otettaisiin toisissaan ja niihin tartutaan.”

”Johtajien tulisi osaltaan mahdollistaa kehittämistyön resursointi. Henkilökunnan tulisi saada riittävä mahdollisuus osallistua yhteiskehittämishankkeisiin työajallaan.”

Organisaation johdon sekä esihenkilöiden tulisi tunnistaa yhteiskehittämisen hyödyt ja nähdä toiminnan mahdollisuudet sekä keskustella niistä alaistensa kanssa. Vapaus kehittää ja pohtia asioita eri tavalla loisi hyvän pohjan ideoinnille ja kehittämiskohteiden havainnoimiselle. (vrt Keränen & Lightart 2017.) Lisäksi todettiin, että mahdollisuus kehittää omaa työtä sekä osallistua kehittämiseen yleisesti vaikuttaa työhyvinvointiin sekä jaksamiseen työssä, joka sosiaali- ja terveysalalla on usein raskasta ja kuormittavaa.

”...kannustaa tiimiä yhteiskehittämisen ajattelutapaan, tarjota konkreettisia mahdollisuuksia sen toteuttamiseen ja ennen kaikkea keskustella sen hyödyistä.”

”Yhteiskehittämisellä on vaikutusta mm. työhyvinvointiin. Vaikuttaa todella työhyvinvointiin ja sitouttaa työhön.”

Keskeneräisyyden hyväksyminen

Yhteiskehittäminen ja yhteiskehittämistoiminta on vielä osittain tuntematon konsepti useille toimijoille Pohjois-Pohjanmaan alueella sekä hyvinvointialueeseen liittyvissä organisaatioissa. Osamisen vahvistaminen aiheesta olisi ensisijaisen tärkeää, jotta toiminnan on mahdollista toteutua parhaalla mahdollisella tavalla. Tietoa toiminnasta, sen hyödyistä ja mahdollisuuksista tulisi olla helposti ja konkreettisesti saatavilla – kaikille toimijaryhmille ymmärrettävällä tavalla.

”Toiminta pitää osata kuvata maanläheisesti ja konkreettisesti.”

”Kaikilla tulee olla ymmärrys mitä kehitetään, miksi kehitetään ja miten kehitetään.”

Työpajan osallistujien keskuudessa todettiin, että kaikille hyvinvointialueen toimijoille tulisi olla kuvattuna toimintatavat, joiden avulla jokainen voi itse olla mukana yhteiskehittämisessä. Osallistujien kokemus oli, että hyvinvointialueelle siirtymisen aiheuttaman murrosvaiheen takia, on yhteiskehittämisen toimintamalleissa ja -ohjeissa paljon eroavaisuuksia tai ne puuttuvat kokonaan. Konsensus oli, että toiminta vaatii jatkuvaa aktiivisuutta ja koordinoitua sen onnistumisen kannalta. Tämä on myös selkeästi kuvattu kappaleessa 2 eli kaikki toimijat ovat osaltansa vastuussa toiminnan onnistumisesta, niin kehittäjät eli työntekijät tai muiden sidosryhmien toimijat, kuin myös esihenkilöt, johtajisto sekä toiminnan vastuutaho.

”Ehkä nyt on sellainen siirtymävaihe menossa, hirveästi on variaatioita eikä ole hirveästi yhteisiä toimintamalleja. Vielä ollaan jotenkin aika alkutekijöissä tän yhteiskehittämisen osalta, että se jalkautuisi ihan sinne käytännön työhön, ja sitä myöskin johdettaisiin osana sitä johtamista.”

”Uusien toimintamallien raportointi ja kuvaaminen on haastavaa työntekijälle, vaatii esihenkilön tukea, seuranta ja arviointia sekä sparrausta epävarmuuden selättämiseksi.”

Lisäksi koettiin tärkeänä, että on yhteinen ymmärrys siitä, että kehittämiseen kuuluu aina epäonnistumisia ja haasteita. Asian viestiminen sidosryhmille on myös tarpeellista. Johtamisasemassa olevan henkilön tulisi rohkaista jokaista tuomaan omia ajatuksia ja ideoita esille – myös keskenkäisiä. Esihenkilön tuki epäonnistuneissa kehittämisprojekteissa koettiin tärkeäksi. Toimimaton tai epäonnistunut kokeilu voi olla oppimiskokemus, josta on mahdollista ammentaa uutta.

Esihenkilön kannustava suhtautuminen auttaa kehittämisprosessin aikana ja mahdollisten pettymysten käsittelyssä.

”Semmonen salliva ja kannustava [johtaminen] olisi tärkeää, ainahan ei voi onnistua.”

”Yhteiskehittämistä johtaessa on hyvä muistaa, että myös epäonnistumisista voidaan oppia ja niitä ei tule pelätä. Jokin kehittämiskokeilu voi osoittautua myöhemmin epäonnistuneeksi, mutta sekin on tulos, että todetaan jokin kokeilu toimimattomaksi.”

”Se on myös hirveän kuormittavaa, jos tulee se kokemus, että kokeillaan jotain ja sitten se epäonnistuu ja se vaan katoaa, eikä siitä viestitä sen enempää.”

Esimerkin ja suunnan näyttäminen

Yhteiskehittämistoimintaan sitoutuminen nousi yhdeksi aineiston pääteemaksi. Organisaation johdon sitoutuminen yhteiskehittämiseen ja oman toimintansa kautta esimerkin näyttäminen koettiin olevan tapa, jolla toiminta voidaan normalisoida kaikkien yhteiseksi asiaksi. Johdon rooli nähtiin myös olevan avainasemassa yhteiskehittämisen kulttuurin ja oikeanlaisen ilmapiirin luomisessa läpi koko organisaation (vrt Keränen & Lightart 2017 sekä Hyrkäs ym. 2020). Esihenkilöiden sitoutuminen yhteiskehittämiseen ja työntekijöiden kannustaminen toimintaan tuli selkeästi esille läpi koko aineiston: työpajan osallistujilla oli sekä tietoa että kokemusta, että organisaation johdon asennoituminen toimintaa kohtaan näyttää suunnan myös operatiivisen tason toimijoille.

”Johtajien asenteella kehittämistyötä kohtaan on merkittävä vaikutus toiminnan edellytyksille.”

”Johdon roolista puhuttiin, että sehän on ihan avainasemassa koko [yhteiskehittämisen] kulttuurin ja ilmapiirin luomisessa.”

Samaan teemaan liittyy tiiviisti luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen, joka myös nähtiin työpajan keskusteluissa ensisijaisen tärkeänä osana oikeanlaista yhteiskehittämisen johtamista. Jokaisella toimijalla tulisi olla tuntemus, että hän tulee kuulluksi omana itsenään ja voi rohkeasti tuoda ajatuksensa yhteiseen keskusteluun. Tähän liittyy läheisesti luonteva vuorovaikutus ja toimiva yhteistyö, jossa kaikkien tasapuolinen huomioiminen on keskiössä. Nämä ovat äärimmäisen tärkeitä arvostavan vuoropuhelun sekä psykologisesti turvallisen ilmapiirin elementtejä. (vrt kapale 4.2)

”Mutta tärkeää on myös sille työntekijälle tulla kuulluksi, että ei riitä se, että tulee kuulluksi vaan myös että niille asioille myös tehtäisiin jotain.”

”Tosi tärkeä on semmoinen toimiva vuorovaikutus ja sellainen luottamuksellinen ilmapiiri, se että työntekijöille antaa sen mahdollisuuden tuoda ja myös rohkeuden tuoda niitä ideoita, että kaikesta voi puhua.”

7.2 Yhteiskehittämisessä hyödynnettävät johtajuuden menetelmät

Toisen työpajan aineistolla pyrittiin löytämään vastaus tutkimuskysymykseen ”millaisia johtajuuden menetelmiä yhteiskehittämisessä voidaan hyödyntää”. Tarkoitus ei ollut saada suoraa vastausta työpajan osallistujilta vaan tukikysymysten avulla herättää keskustelua, joka johtaisi tutkijaa tunnistamaan yhteiskehittämiseen liittyvien haasteiden vastaamiseen tarvittavia ja siinä hyödynnettäviä menetelmiä. Koska johtajuus liittyy ominaisuuksiin, käyttäytymiseen ja muiden vaikuttamiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (kts luku 4), tarkoitetaan menetelmillä tässä yhteydessä tapoja, joiden avulla on mahdollista vahvistaa yhteiskehittämisen onnistumista ja siihen sitoutumista.

Toinen työpaja aloitettiin arvioimalla hyvän johtajan ominaisuuksia sekä näiden hyötyä yhteiskehittämisen asiayhteydessä. Osallistujat nostivat esiin yhteensä 34 erilaista piirrettä (kts kuva 7 kappaleessa 6.2), jotka he yhdistivät hyvään johtajaan. Keskustelu oli vilkasta, kun osallistujat pohtivat, miten piirteitä voisi hyödyntää yhteiskehittämisen johtamisessa. Osallistujat pystyivät rajallisen ajan puitteissa miettimään perusteellisesti, millä tavalla tietyt johtamisen osatekijät ovat erityisen tärkeitä yhteiskehittämisen kontekstissa:

”Että huomioi kaikki tasapuolisesti, niin sehän luo ne edellytykset sille yhteiskehittämiselle.”

”Että huomioidaan, että me olemme kuitenkin erilaisia ihmisiä.”

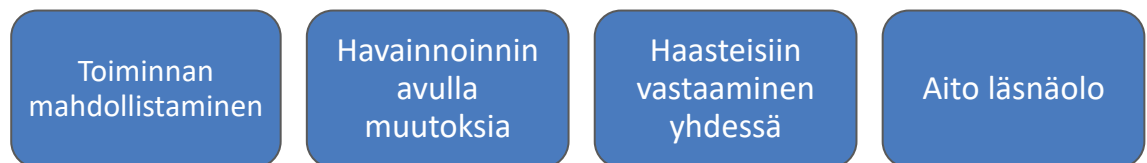
”Luottamushan lisää arvostuksen tunnetta ja tunne siitä arvostuksesta syntyy, kun kokee että se oma kehittämisajatus ja ideakin on arvokas.”

”Luottamus on jotenkin perustavanlaatuinen juttu, että sinä voit sillä, että osoitat sitä luottamusta, niin saada sen toisen jotenkin puhkeamaan kukkaan, koska alkaa sitten ehkä jotenkin ehkä ajattelemaan uudella tavalla siitä omasta osaamisesta.”

”Alkuvaiheessa on hyvin tärkeää sellainen kannustava ote ja luottamus ja usko siihen tiimiin, että se lähtee rullaamaan.”

Toisen työpajan aineistossa esiintyi paljon samoja aiheita ja teemoja kuin ensimmäisessäkin. Tutkimuskysymykset käsittelevät läheisesti samaa aihetta, joten on luonnollista, että keskusteluaiheet limittyivät. Näin ollen samoja aihealueita, kuten johdon sitoutumista toimintaan ja tasapuolisuuden huomioimista, käsitellään myös toisen työpajan aineiston tuloksissa mutta hieman eri näkökulmasta.

Yläluokkien muodostamista ohjasi valmentavan johtajuuden ja systeemisen ajattelun teorit, joiden piirteitä oli selkeästi havaittavissa jo aineiston litterointi- ja analyysivaiheissa. Neljä nimettyä yläluokkaa on havainnollistettu kuvassa 10 ja työpajan koko aineisto löytyy liitteestä 3. Toisen työpajan aineiston yläluokkien teemat yhdistyvät yhteen pääluokkaan, joka on systeemisellä ajattelulla tukea johtamiseen. Seuraavaksi kuvaan jokaisen yläluokan erikseen sekä laajemmin aineistoa niiden takana.



Kuva 10. Toisen työpajan aineistosta muodostuneet yläluokat

Toiminnan mahdollistaminen

Kuten ensimmäisessä työpajassa, oli toisessakin yksimielinen näkemys osallistujien keskuudessa, että organisaation johdon sitoutuminen yhteiskehittämiseen ja osallisuus toimintaan on ratkaisevassa asemassa sen onnistumisen kannalta. Nähtiin, että suuressa organisaatiossa kuten Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella, johdon konkreettinen osallistuminen on haasteellista mutta johdolta saatu mandaatti toiminnalle on osoitus sitoutumisesta ja varsinainen toteutus tapahtuu organisaation pienemmissä yksiköissä. Kun johto on sitoutunut toimintaan eli antanut luvan resursoida ja viedä toimintaa eteenpäin, toteutuu sen tarveperustaisuus, kun eri sidosryhmiä osallistetaan yhteiskehittämiseen. (vrt kappale 2.1.3)

”Kun puhutaan 18000 ihmisen organisaation koosta, niin se johtaja ei voi välttämättä olla jokaisessa yhteiskehittämiskeississä kiinni mutta toisaalta hän voi tuoda sinne sen luvan resursoida ja luvan osallistua ja ns. antaa mandaatin sille toiminnalle.”

”Sitoutunut johtaja myös mahdollistaa sen, että työ kantaa organisaation sisällä, eikä jää pienen piirin tekemiseksi.”

”Kun osallistetaan käyttäjät siihen kehitystyöhön, niin lopputuotos monesti sitten vastaa hyvin tarpeeseen.”

”Pitäs huomata ja tuupata niitä mahdollisuuksia eteenpäin.”

Tärkeäksi teemaksi nousi myös johdon ja esihenkilöiden aito halu kehittää uutta ja nähdä yhdessä kehittämisen hyödyt uusien ratkaisujen aikaansaamisessa. Vanhat toimintatavat eivät luo uutta tai kannusta työntekijöitä lähtemään kehittämisen polulle. Esimerkin voima on suuri ja esihenkilöroolissa toimivalla on mahdollisuus valita, onko hän kehittämisen mahdollistaja vai jarruttaja.

”Se, että johtaja on itse kehittämishaluinen eikä ole jämähtänyt vanhaan tuttuun toimintatapaan.”

”Tarvitaan sitä kannustusta mutta myös luottamusta siltä esimieheltä, että [hän] antaa luvan toimia ja olla siinä uudessa roolissa, yhteiskehittämiprosessissa mukana.”

Havainnoinnin avulla muutoksia

Työpajassa tuotiin esiin kehittämismyönteisen ilmapiirin tärkeys, yhdessä oppimisen mahdollisuudet sekä yhteistyön ja vuorovaikutusosaamisen vahvistaminen tärkeinä osa-alueina, kun halutaan tehdä alueellisesta toiminnasta parhaalla mahdollisella tavalla toimiva kokonaisuus. Johtamisasemassa olevan henkilön täytyy kiinnittää huomiota kyseisten osa-alueiden nykytilaan havainnoimalla sekä tekemällä pieniä muutoksia kerrallaan, jotta on mahdollista päästä haluttuun tavoitteeseen eli toimivaan yhteiskehittämiseen.

Aineistosta nousi vuorovaikutuksen perusasioiden ja kehittämisestä avoimesti keskustelemisen merkityksellisyys. Näille arjessa tapahtuville kohtaamisille koettiin tarvittavan enemmän aikaa johtajien ja johdettavien välillä. Yhteistyön sujuvuuden varmistamiseksi todettiin myös, että

vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi tulisi olla enemmän aikaa ja mahdollisuuksia. Myös selkeiden roolien merkitys yhteiskehittämistoiminnassa koettiin asiaksi, jota olisi aiheellista terävöittää.

”Esimerkiksi yhteisten käsitteiden/sanojen löytäminen tapahtuu yleensä parhaiten aidossa vuorovaikutuksessa.”

”Latistaa sitä työntekijöidenkin intoa lähteä kehittämään asioita, jos työpaikan ilmapiiri on jämähtänyt ja esihenkilön toimintatavatkin on, että on jämähtänyt siihen tuttuun, vanhaan, turvalliseen.”

”Selkeät roolit ja vastuut eri ryhmien välillä parantaa myös vuorovaikutusta, kun tiedetään, että kuka vastaa mistäkin asiasta.”

Aito läsnäolo

Aineistossa korostui tarve esihenkilöiden läsnäololle työntekijöitään varten sekä sen osoittamista esimerkiksi tilanteeseen pysähtymällä, kuuntelemalla ja jokaisen yksilöllisyyden huomioimalla. Tämä osoittaa arvostusta ja kiinnostusta toisen mielipiteille, joka on myös yksi yhteiskehittämisen tärkeimmistä kulmakivistä (vrt mm. Hagman ym. n.d. ja Tuulaniemi 2015). Aihe korreloi vahvasti luottamuksen osoittamiseen, joka myös nähtiin yhtenä kehittämismyönteisyyden ja yhteiskehittämisen edistävänä tekijänä. Kuten Viitala ja Jylhä (2019) toteavat, saa tämä aikaan voimaantumista ja uskoa omaan kykyihin.

”Huomioidaan, että me olemme kuitenkin erilaisia ihmisiä.”

”Ilman hyviä kuuntelijan taitoja niin ei se luottamus kyllä kasva.”

”Esimiehenäkin voi luottamusta joko vahvistaa tai sitten sitä voi omilla toimillaan heikentää.”

Työpajan keskustelun perusteella todettiin, että yhteinen ymmärrys kehitettävästä asiasta on usean eri toimijan välisessä yhteistyössä oleellinen seikka. Koska yhteiskehittämisessä toimijoilla on yleensä erilaiset lähtökohdat ja osaamistaustat, on jokaisella vastuu pyrkiä ymmärtämään muita, jotta yhteistyön kautta on mahdollista löytää paras ratkaisu. Tämä vaatii johtamis- ja esihenkilötason asiantuntijoilta tarkkaa havainnointia sekä tarvittaessa tukea ja sparrausta.

”Jos on paljon toimijoita, niin siinä on jokaisella osallistujalla aika iso vastuu siitä, että ymmärretään, että mistä asioista puhutaan ja ymmärretään yhdessä se kehittämisen kohde ja myös tuodaan esille se kaikkien näkemys siitä kehittämisen kohteesta.”

Haasteisiin vastaaminen yhdessä

Yhteiskehittämisen koordinointi ja fasilitointi nähtiin välttämättömäksi toiminnan edistymisen ja menestymisen kannalta. Osallistujien mielipiteiden mukaan fasilitoinnista huolimatta ja sen lisäksi, tulisi vastuuta jakaa toimijoiden kesken. Kuten Keskitalo ja Vuokila-Oikkonen (2021) toteavat, yhteiskehittämisessä ei kukaan toimi yksin, vaan kaikilla toimintaan osallistuvilla on vastuu osallistua kehittämiseen sekä vastuu yhteistyön toimivuudesta. Tässä vahvistuu samalla tasapuolisuuden toteutuminen.

”Ei tarvitse olla niin, että joku on se työn johtaja mutta jollakin täytyisi olla se halu viedä se yhteiskehittämisen prosessi sitten maaliin ja aktivoida sidosryhmiä riittävästi, että ne tavoitteet saavutetaan.”

”Vastuu on muutakin kuin kuka sitä toimintaa vetää.”

”Että huomioi kaikki tasapuolisesti, niin sehän luo ne edellytykset sille yhteiskehittämiselle.”

Työpajan keskusteluissa nostettiin esille, että omat haasteensa yhteiskehittämiseen isossa organisaatiossa tuo puutteet tai päällekkäisyydet rakenteissa sekä mahdolliset eturistiriidat. Nämä ovat asioita, joita tulisi ratkoa yhteistyön avulla sekä selkeiden toimintamallien rakentamisella.

”Puutteet yhteistyön rakenteessa ja vastuunjaossa, kun ei tiedetä, millainen suhde toimijoilla on toisiinsa esimerkiksi kuka päävastuussa ja mitä päävastuu tarkoittaa ja mihin se oikeuttaa.”

”Selkeiden toimintamallien ja vuosikellojen puute johtaa toiminnan sekavuuteen ja päällekkäisyyteen.”

8 Tulkinta ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen johtaminen tukee yhteiskehittämistä. Erityisesti johtajuuden merkitystä haluttiin tarkastella, kun tarkoituksena oli kuvata yhteiskehittämisen johtamisen tärkeyttä yhteiskehittämistoiminnan onnistumisen kannalta. Tutkimusongelmana oli usean toimijan välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön johtamisen haasteellisuus, ja sen ratkaisemiseksi pyrittiin saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin 1) miten yhteiskehittämistä tulee johtaa sekä 2) mitä johtajuuden menetelmiä yhteiskehittämisen johtamisessa voitaisiin hyödyntää. Tutkimuksen tulosten yhteenvetona voidaan todeta, että tarve yhteiskehittämisen johtamiselle on olemassa. Lisäksi tietämys siitä, millainen johtaminen mahdollistaa yhteiskehittämistä parhaiten, helpottaa sen johtamista huomattavasti.

Johtamisympäristö tulee aina tunnistaa, jotta voi selvittää, millainen toiminta tai tapa on paras juuri kyseisessä ympäristössä ja tilanteessa. Tämä opinnäytetyö keskittyi pelkästään yhteiskehittämistä mahdollistavan johtamisen tutkimiseen Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen kontekstissa; tulkinnalla ja johtopäätöksillä ei pyritä vaikuttamaan organisaation päivittäisjohtamisen kokonaisvaltaiseen muutokseen.

Alueellinen yhteiskehittämistoiminta ei ole vielä täysin vakiinnuttanut paikkaansa Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella. Resursseja on osoitettu alueellisen toimintamallin kehittämiseen ja toteuttamiseen (kts kappale 2.1) mutta toiminnan jalkauttaminen ja juurruttaminen alueelle on vielä kesken. Jotta on mahdollista oppia yhdessä ja tehdä alueellisesta toiminnasta parhaalla mahdollisella tavalla toimiva kokonaisuus, täytyy löytää sopivia keinoja ja uskaltaa irtautua vanhoista, tutuista toimintatavoista ja -malleista. Erilaisia haasteita on ratkottava ennen kuin toiminnasta tulee osa jokaisen hyvinvointialueen toimijan arkea ja yksi näistä haasteista on toiminnan johtaminen osana jokaisen esihenkilön työtä.

Miten sitten johdetaan yhteiskehittämistoimintaa menestyksekkäästi kompleksisessa toimintaympäristössä kuten sotessa innostavasti, kannustavasti ja kokonaisvaltaisesti? Tutkimuksen tulosten mukaan yhteiskehittämistä mahdollistava johtaminen toteutuu, kun se on pitkäjänteistä ja ihmisläheistä. Tämän saavuttamisessa systeeminen ajattelu antaa uudenlaisia ja vaihtoehtoisia näkemyksiä johtamisen toteuttamiseen. Nämä laajat kokonaisuudet yhdistyvät vahvasti valmentavassa johtajuudessa.

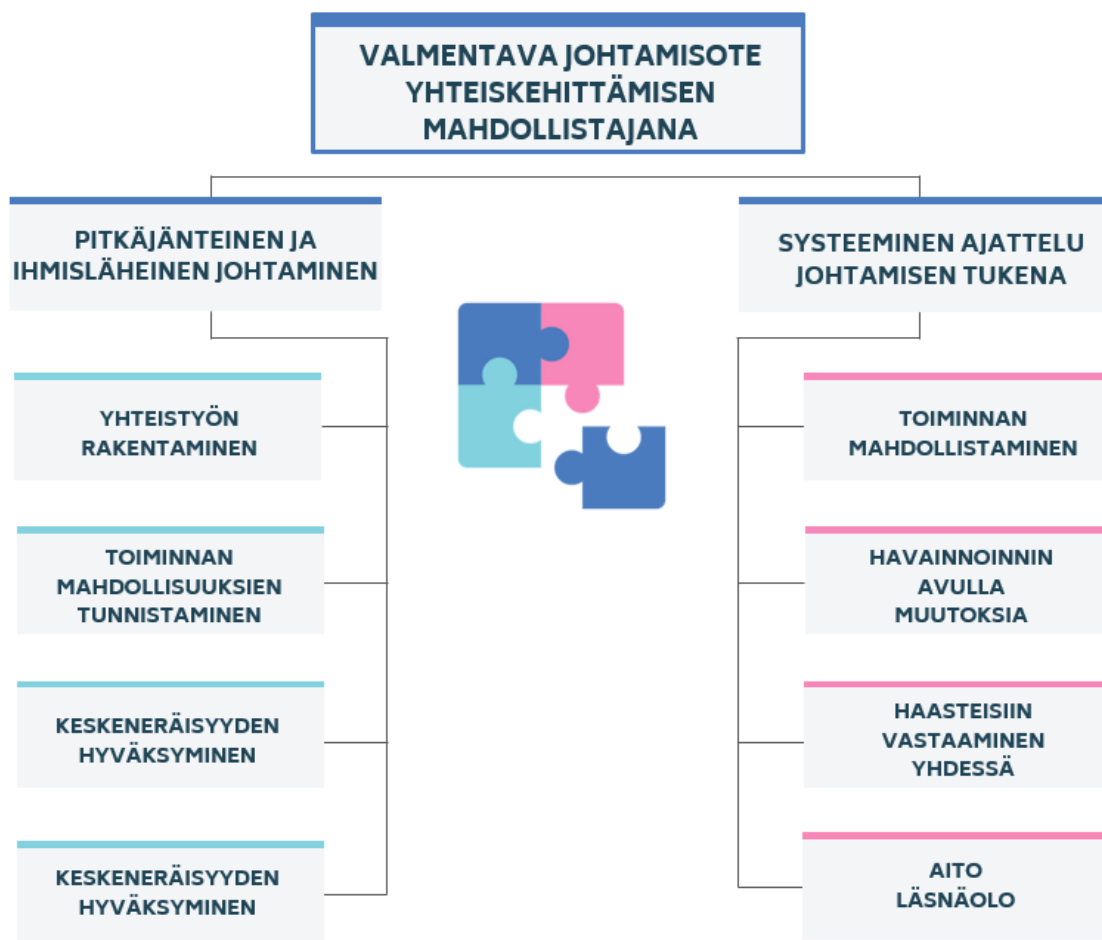
Tuloksia vahvistavat Sobackin (2021) sekä Ristikankaan ym. (2021) teorit sekä Hyrkkään ym. (2022) tutkimustulokset entistä inhimillisemmän johtamisotteen tarpeelle nykypäivän hektisessä työelämässä. Kaikki lähtee organisaation johdon toiminnasta ja esimerkin näyttämisestä – tämä antaa suuntaviivat operatiivisen tason johtamiselle. Johdon sitoutuminen luo mahdollisuudet toiminnan onnistumiselle, ja esihenkilöt näyttävät suunnan sen toteutumiselle. Kuten Ristikangas ja Ristikangas (2019, 269) toteavat, on ylimmän johdon toiminta erityisasemassa, kun halutaan rakentaa valmentavan johtajuuden kulttuuria organisaatioon: johtamistakin aletaan johtaa, kun siinä on valmentava ote mukana.

Eri osa-alueiden osaaminen sekä substanssitetämys löytyy suurimmalta osin asiantuntijoilta itseltään ja onkin oleellista saada aktivoitua ihmisissä oleva tietämys (Soback 2021, 155). Tämä liittyy vahvasti yhteiskehittämisen johtamiseen. Aktivoiminen tulisi tapahtua esihenkilöiden toimesta kannustavan ja kokonaisvaltaisen huomioimisen avulla. Koska yhteiskehittämisen lähtökohtana on luoda mahdollisuudet kaikkia sidosryhmiä huomioivalle toiminnalle, sekä ottaa kaikkien kehittämis ehdotukset huomioon ja viedä ne yhteisille foorumeille arvioitavaksi, on esihenkilöiden velvollisuus saada myös hiljaisimpien toimijoiden mielipiteet ja ajatukset esille. Tämä on tärkeää tasapuolisen osallistamisen näkökulmasta. Valmentavaa johtajuutta soveltava esihenkilö luo arjessa turvallisen tilan yhteiselle pohdinnalle, aktivoi ajattelua kysellen ja kuunnellen eli toimii vuorovaikutuksen rakentajana, myös omia ajatuksia esittäen. Valmentava johtaja haluaa aidosti nähdä, että jokaisen potentiaali pääsee käyttöön kokonaisuuden hyväksi. (Soback 2021, 108–109.)

Tutkimuksen tuloksia vahvistaa myös Viitalan ja Jylhän (2019) sekä Ellingerin ja Bostromin (1999) näkemykset, että esihenkilön johtamiskäyttäytyminen mahdollistaa voimaantumisen tunteen ja sitä kautta vastuunottamisen kehittämisessä. Valmentavalla johtamisotteella toimiva esihenkilö ohjaa alaisiaan kysymyksillä, opastaa, näyttää suuntaa ja tukee mutta antaa jokaiselle mahdollisuuden suunnan sisällä tehdä omia päätöksiä ja valintoja. Kun suunta ja yhteiset tavoitteet ovat selkeät, kannustaa valmentava johtaja jokaista tuomaan oman osaamisensa yhteisen hyvän edistämiseksi. Tällöin näkökulmia on useita, keskustelua syntyy ja ratkaisuja on mahdollista tehdä yhteisen ymmärryksen kautta.

Keskeisenä johtopäätöksenä voidaan esittää, että valmentava johtamisote tarjoaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan yhteiskehittämisen johtamiselle. Tämä myös vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Johtajuuden menetelmiä pohdittaessa voidaan todeta, että tapoja ja keinoja, jotka vahvistavat yhteiskehittämisen onnistumista ja sidosryhmien sitoutumista, on tunnistettavissa systeemisen ajattelun avulla. Esihenkilön näkökulmasta tämä tarkoittaa toiminnan

mahdollistamista omien valintojen ja tekemisten kautta, kiinnittämällä huomiota omaan ympäristöön ja tekemällä tarvittavia muutoksia havaintojen perusteella, aidolla läsnäololla ja halulla saada aikaa muutoksia sekä ratkaisemalla haasteita yhteistyön avulla. Luottamalla verkostoihin ja antamalla arvostusta toisten osaamiselle sekä osoittamalla luottamusta luodaan perusta yhteiskehittämisen johtamiselle. Nämä pääasialliset tutkimustulokset on havainnollistettu kuvassa 11.



Kuva 11. Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset yhteiskehittämisen johtamisesta

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella on tukeva perustus yhteiskehittämiselle ja kaikki mahdollisuudet tehdä toiminnasta entistä menestyksekkäämpää. Koska uudistaminen, osallisuus ja kehittäminen ovat strategisia painopisteitä organisaatiossa, heijastuu tämä suoraan yhteiskehittämiseen. Sen vuoksi resursoinnin kohdentaminen oikeaan paikkaan on ensisijaisen tärkeää. Työtä yhteiskehittämisen eteen on tehty jo entuudestaan paljon mutta tarvitaan vielä uudelle tasolle nousemista, jotta tarvelähtöisestä kehittämisestä tulee osa jokaisen sidosryhmän arkea:

organisaatiolla on olemassa toimintamalli mutta se osoittautuu toimivaksi vasta, kun ihmiset ovat toden teolla osana sitä. Oikeanlaisella johtajuudella tämä on mahdollista toteuttaa. Valmentavalla otteella jokainen esihenkilö voi oikeita menetelmiä hyödyntämällä saada aikaan yhteisöllisyyttä, arvostusta ja luottamusta. Tämä johtaa korkeampaan motivaatitasoon, toimintaan sitoutumiseen ja loppujen lopuksi yhdessä tekemiseen, hyvinvoiviin ihmisiin ja parempiin tuloksiin.

Tämän konstruktivisen tutkimuksen tuotos on yhteiskehittämistä mahdollistavan johtamisen osio Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen Yhteiskehittämistoiminnan käsikirjassa. Osio on tiivistelmä opinnäytetyöstä. Siinä tuodaan esille tutkimuksen tavoite ja tarkoitus, tutkimusongelma ja -kysymykset, perustellaan tarve ja hyöty sekä kerrotaan pääasialliset tulokset havainnollisesti. Tämän johtamisen osion tarkoituksena on mahdollistaa esihenkilöiden ja johtajien oman johtajuuden kehittäminen oikeaan suuntaan yhteiskehittämisen kontekstissa. Konstruktio löytyy liitteestä 4.

8.1 Implementointisuunnitelma

Uuden tiedon ja johtamistavan jalkauttaminen kaikkien esihenkilöiden ja johtajien tietoisuuteen ja sen siirtäminen jokapäiväiseksi toiminnaksi uudessa organisaatiossa on haasteellista, ja mitä suurimmassa määrin, kun kyseessä on organisaatio, jossa työskentelee yli 800 esihenkilöä. Tämä opinnäytetyö valmistuu joulukuussa 2022. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue aloittaa toimintansa vuoden 2023 alussa, jolloin myös Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen Yhteiskehittämistoiminnan käsikirja julkaistaan. Tämän tutkimuksen osalta ei siis ole mahdollista varmistaa opinnäytetyön konstruktion käyttöönottoa tai arvioida sen tuottamia vaikutuksia.

Konstruktio tukee alueen johtajia ja esihenkilöitä yhteiskehittämisen johtamisen mahdollistamisessa. Konstruktiossa kuvataan mahdollisuudet kaikkia sidosryhmiä huomioivalle toiminnalle sekä kokonaisvaltainen lähestymistapa yhteiskehittämisen johtamiselle. Kaikki organisaation esihenkilöt ovat merkittävässä roolissa toiminnan alueellisessa onnistumisessa ja toteuttamisessa. Tulee kuitenkin muistaa, että johtamisen kehittäminen lähtee aina henkilöstä itsestään sekä valinnasta, haluaako tehdä muutoksia omaan toimintaansa. Kyse ei myöskään aina ole pelkästään johtamisasemassa olevista henkilöistä, vaan konstruktiossa mainittuja johtamisen malleja tulisi jokaisen yhteiskehittämisessä mukana olevan toimijan pohtia ja toteuttaa, jotta yhteistoiminnallinen toiminta voi onnistua ja kukoistaa.

Alueellinen yhteiskehittämistoiminta on hyvinvointialueorganisaatiossa tärkeässä asemassa strategisten painopisteiden ja periaatteiden saavuttamisessa, joten suunnitelmana on yhteiskehittämistoiminnan vastuutahon eli koordinaation toimesta (kts kappale 2.1.3) varmistaa käsikirjan markkinointi sekä käyttöönotto organisaation esihenkilöiden keskuudessa vuoden 2023 aikana. Tämä tarkoittaa, että opinnäytetyön konstruktio tulee tuolloin käyttöön, jonka seurauksena yhteiskehittämisen johtamisosaamisen on mahdollista vahvistua organisaatiossa.

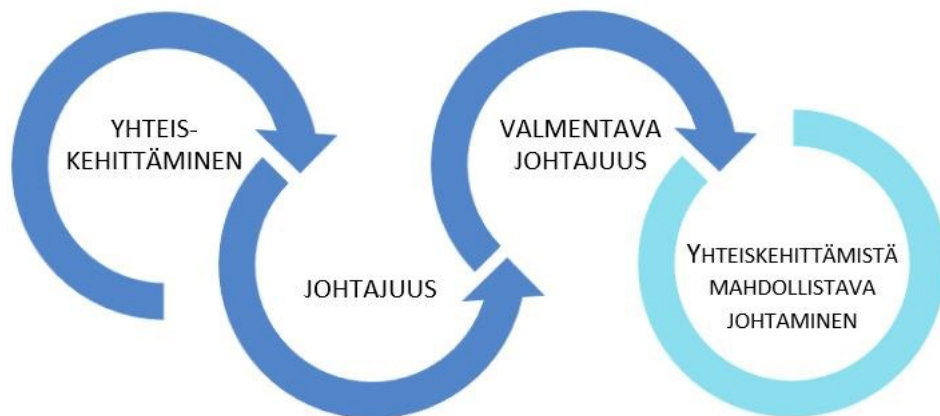
Suosituksena yleisistä implementointitoimenpiteistä on, että jokaisessa alueellisen yhteiskehittämisen verkoston yhteisessä tapaamisessa vuoden 2023 aikana, käsikirja nostetaan puheenaiheeksi ja verkoston jäsenet sitoutuvat viemään tietoa yhteiskehittämisen johtamisesta eri puolille laajaa organisaatiota, oman toimialueensa puitteissa. Verkostossa on mukana yhteiskehittämisen yhdyshenkilöitä sekä lähettäjiä (kts kappale 2.1.3) useista eri palvelukokonaisuuksista sekä eri maantieteellisiltä alueilta Pohjois-Pohjanmaalla: heillä on omat verkostonsa, joiden kautta tietoa on mahdollista levittää laajasti alueelle.

Tutkijana uskon, että vähitellen olisi mahdollista huomata uusien toimintatapojen toimivuus, jos sitoutuminen valmentavaan johtamisotteeseen yhteiskehittämisen johtamisen kontekstissa on pitkäjänteistä. Kuten Ristikangas ja Grünbaum (2014, 121) toteavat, selkeyttää valmentava johtamisote ajattelua, se lisää ymmärrystä ja vahvistaa sitoutumista – johdonmukaisesti käytettynä. Tarkoituksena ei siis olisi vain kokeilla vaan saada valmentavasta johtamisotteesta pysyvä periaate yhteiskehittämisen kontekstiin.

9 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö toteutettiin vuoden 2022 aikana. Alkuvuosi kului aiheeseen, siihen liittyvän kirjallisuuden ja tutkimuksiin syventymiseen sekä teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen. Tutkimussuunnitelman esittelin oppilaitoksen opinnäytetyöseminaarissa elokuussa ja tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin syys-lokakuussa. Aineiston analysointi tapahtui pääosin lokakuussa ja sen pohjalta tehty tulosten tulkinta sekä johtopäätösten kirjoittaminen marraskuussa. Valmiin työn esittelin seminaarissa joulukuussa, jolloin reflektoin opinnäytetyöprosessia sekä kävin läpi työn toteutusta ja lopputuloksia.

Opinnäytetyön teoriaosuus kattaa yhteiskehittämisen monipuolisesti. Lisäksi johtajuuden tärkeys yhtenä johtamisen ulottuvuutena on esitetty yleisesti kuin myös valmentavan johtajuuden erityispiirteet yhteistoiminnallista kehittämistä ajatellen. Teoriaosuus on laaja mutta sisältö liittyy olennaisesti yhteiskehittämisen johtamisen menestyksekkääseen toteuttamiseen sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä. Sen merkitys sekä täsmentyi että korostui opinnäytetyön edetessä. Koen, että vankkaa teoriapohjaa teki tästä kehittämistyöstä uskottavamman ja ymmärrettävämmän. Tutkimuksen teoriaviitekehys on havainnollistettu kuvassa 12.



Kuva 12. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksellinen osio työpajatilaisuuksineen onnistui hyvin. Tilaisuuksien fasilitointi oli minulle tutkijana mieluisaa, koska jo niiden aikana kävi tutkimuksen kannalta selväksi, kuinka tärkeän ja tarpeellisen aiheen äärellä olimme. Työpajojen keskustelut tuottivat paljon tietoa, joka on auki-
kirjoitettu ja analysoitu huolella. Työpajojen osallistujat olivat sitoutuneita aiheeseen, ja kiinnostuneita sekä halukkaita jakamaan kokemuksiaan uusien toimintamallien löytymiseksi ja uuden hyvinvointialueorganisaation kehittämistoiminnan vahvistamiseksi. Näin ollen, tämän

opinnäytetyön lopullinen tuotos ei syntynyt pelkästään opinnäytetyön tekijän toimesta vaan yhteistyössä työpajojen osallistujien kanssa.

Tehty tutkimus osoitti, että usean toimijan välisessä yhteistyössä tarvitaan ohjautumista samaan suuntaan. Organisaatiotasolla yhteiskehittämiseksi tarvitaan vastuutaho, joka koordinoi toimintaa – edellyttäen, että johto on sitoutunut ja haluaa mahdollistaa toiminnan kukoistuksen. Esihenkilöitä tarvitaan, ei niinkään kertomaan, mitä ja miten tehdään, vaan aktivoimaan yhteistä ajattelua ja ohjaamaan yhteiseen tekemiseen. Yhteiskehittämisen johtamisympäristö on kompleksinen sen verkostomaisuuden vuoksi. Jotta yhteistyö monen eri sidosryhmän välillä on toimivaa, vaatii se vuorovaikutteisuutta, kokonaisuuksien ymmärrystä sekä toiminnan mahdollistamista.

Tutkimustulosten ja niistä tehtyjen tulkintojen perusteella voidaan todeta, että opinnäytetyölle asetettu tavoite saavutettiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen johtaminen tukee yhteiskehittämistä. Koen, että myös tarkoitus toteutui, sillä yhteiskehittämisen johtamisen tärkeyttä yhteiskehittämistoiminnan onnistumisen kannalta on kuvattu monipuolisesti sekä teoriaan tukeutuen että empiirisen aineiston kautta. Myös tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, koska on mahdollista todeta, että 1) yhteiskehittämistä tulee johtaa valmentavalla johtamisotteella ja 2) yhteiskehittämisen johtamisessa tulisi nähdä ja hyödyntää moninainen osaaminen, jota alueemme sidosryhmillä on tarjota sote-palvelujen kehittämiseen. Tarvitaan inhimillistä johtamista ja kokonaisvaltaista ymmärrystä siitä, mitä on mahdollista saavuttaa vuorovaikutuksen ja yhteistyön avulla.

9.1 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkimuseettisesti korrektisti toteutettu tutkimus on kurinalaista, järjestelmällistä ja täsmällistä. Tässä opinnäytetyössä on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön ohjeita ja toimintatapoja. Hyväksytyt toimintatavat ovat rehellisyys, yleinen tarkkuus ja huolellisuus. Näitä tulee noudattaa niin tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä kuin tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissakin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.)

Opinnäytetyötä varten haettiin tutkimuslupaa Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriltä asiaan kuuluvalla tavalla ja se myönnettiin syyskuussa 2022 ennen ensimmäistä työpajatilaisuutta. Kävin läpi työpajojen sisällön sekä toimeksiantajan, että ohjaavan opettajani kanssa ennen niiden toteuttamista. Työpajaan kutsuttaville kerrottiin sähköpostikutsussa selkeästi tutkimuksen

sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä ja tutkimuksen käytännön toteutuksesta. Varsinaisissa työpajoissa kerroin paikalla oleville osallistujille tilaisuuksien tallennuksesta Teamsissa ja korostin, että työpajojen keskusteluista koostettava aineisto tulee olemaan anonyymi kokonaisuudessaan eikä kenenkään henkilöllisyys ei tule olemaan tunnistettavissa missään vaiheessa.

Tutkimustulokset on esitetty totuudenmukaisesti ja avoimesti. Tutkimuksen aineisto ja tulokset on säilytetty huolellisesti koko tutkimuksen ajan eikä kukaan ulkopuolinen ei ole päässyt niitä näkemään. Tutkimuksessa on käytetty monipuolisesti luotettavia lähteitä ja niihin viitataan selkeästi ja asianmukaisesti tekstin yhteydessä.

9.2 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tekemiseen liittyy aina tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu ja arviointi, koska tutkimuksen lähtökohtana on välttää virheitä. Tieteellisessä tutkimuksessa käsitellään luotettavuutta käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti osoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu, ja reliabiliteetti tutkimustulosten toistettavuutta. Nämä käsitteet palvelevat kuitenkin paremmin määrällisen kuin laadullisen tutkimuksen tarpeita. Laadullisessa tutkimuksessa arviointi on kokonaisvaltaisempaa, kriittistä tarkastelua ja on olennaista arvioida ennemmin tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. (Kananen 2015, 342–344; Tuomi & Sarajärvi 2018, 158–160.)

Tämä opinnäytetyö on tutkimusotteeltaan laadullinen. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 162) kuvaavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereiksi uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden. Eskolan ja Suorannan (1998, 212) tulkinta uskottavuudesta luotettavuuden kriteerinä on, että tutkija varmistaa vastaako hänen omat käsitteensä ja tulkinnat tutkittavien käsityksiä. Tähän liittyy mm. tutkijan ja tutkittavien suhde, tutkijan ihmiskäsitys ja omat uskomukset. Siirrettävyydellä tarkoitetaan, että tutkimustuloksia voidaan soveltaa toisenlaisessa kontekstissa tai toimintaympäristössä kuin missä niitä alun perin on käytetty. Varmuus luotettavuuden tarkastelussa tarkoittaa, että tutkimuksen teossa on mahdollisuuksien mukaan otettu huomioon asioita, jotka ennustamattomasti voivat vaikuttaa tutkimuksen tekemiseen. Vahvistuvuudella pyritään kuvaamaan sitä, että tutkimuksessa tehdyt tulkinnat saavat vahvistusta toisista tutkimuksista tai teorioista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 161–163; Eskola & Suoranta 1998, 212–213.)

Tässä opinnäytetyössä uskottavuus on saavutettu suorittamalla tutkimus siten, että löydökset on voitu todeta luotettaviksi ja todenmukaisiksi, koska tutkimukseen osallistuneet ovat aiheen

asiantuntijoita. Lisäksi teoreettinen viitekehys on vankka ja vastaa empiirisestä aineistoa esille tulleita havaintoja. Siirrettävyyden kannalta tutkimuksen eri vaiheet ja käytetyt menetelmät on kuvattu mahdollisimman kattavasti ja selkeästi, joten on mahdollista arvioida tulosten käyttämistä myös toisessa toimintaympäristössä. Tutkimusmenetelmiä voidaan pitää sopivina tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuksen tavoitteisiin nähden. Varmuus ja vahvistuvuus toteutuvat tarkan ja huolellisen raportoinnin avulla, joka osoittaa, että tutkimustulokset saavat tukea teoriaviitekehuksesta.

Eskolan ja Suorannan (1998, 209) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä kriittisellä työotteella ja arvioivalla ajattelumallilla. He toteavat, että tutkijan täytyy pohtia tekemiään ratkaisuja läpi koko tutkimusprosessin. Luotettavuutta parantaa tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. Tämä tarkoittaa kuvauksia tutkimus-, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmistä, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen tuloksia. Jotta laadukkaaseen raportointiin päästään, tulee tutkijalla olla riittävästi aikaa tehdä tutkimus – tämä on yksi laadullisen tutkimuksen perusvaatimuksista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162–163, 165.)

Tutkijana olen edistänyt tätä opinnäytetyötä systemaattisesti, hyvään tieteelliseen käytäntöön perustuen sekä arvioiden sen luotettavuutta läpi koko prosessin. Olen pyrkinyt selostamaan tutkimuksen eri vaiheet tarkasti ja yksityiskohtaisesti sekä perustellut tekemiäni valintoja teoriaan tukeutuen. Alusta lähtien olen ottanut huomioon luotettavuuteen sekä eettisyyteen liittyvät kysymykset. Rauhallinen ja pohtiva työskentelytapani suunnitteluvaiheesta lähtien on auttanut prosessin etenemisessä ja loppuun saattamisessa.

Valitsin tarkoituksenmukaiset tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät, jotta olen pystynyt perustelemaan niiden sopivuuden omaan tutkimukseeni. Tutustuin useisiin eri vaihtoehtoihin ja harkitsin valintoja ennen päätösten tekemistä. Valitsemalla teoriaohjaavan analyysin pystyin irrottautumaan aineistolähtöisen analyysin ongelmista (kts esim. Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110): aineistolähtöinen analyysi on vaikea toteuttaa, koska tutkijalla on usein ennakkokäsityksiä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tähän liittyy oman ammatillinen taustani yhteiskehittämistoiminnassa työskentelystä. Eskolan ja Suorannan (1998, 17) mukaan tutkijan positio ei laadullisessa tutkimuksessa ole koskaan täydellisesti objektiivinen, ja tiedostin alusta lähtien, että aikaisemmat kokemukseni ja näkemykseni tutkittavasta aiheesta saattavat vaikuttaa siihen, millä tavalla olen aihetta tarkastellut. Tutkijana olen kuitenkin pyrkinyt toimimaan niin, etteivät ne vaikuta tutkimustyön tekemiseen tai tuloksiin. Avoin ja kunnioittava vuorovaikutus sekä aineiston että tutkimukseen osallistuneiden kanssa on ollut minulle ensisijaisen tärkeää.

9.3 Oman osaamisen arviointi

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kompetenssit ovat laajoja osaamiskokonaisuuksia, jotka kuvaavat pätevyyttä ja muodostavat opiskelijan ammatillisen asiantuntijuuden perustan. Kompetenssit luovat perustan työelämässä toimimiselle, yhteistyölle ja asiantuntijuuden kehittymiselle. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kompetensseihin kuuluvat oppimisen taidot, työelämässä toimiminen, eettinen osaaminen, kestävä kehitys, ennakoiva kehittäminen sekä kansainvälistymisosaaminen. (Arene 2022, 4.) Arvioin seuraavaksi tämän opinnäytetyön ja oman oppimiseni kannalta kompetensseihin liittyvät keskeisimmät havaintoni. Tässä opinnäytetyössä ei ollut kansainvälistymisosaamiseen liittyviä rajapintoja.

Kompetensseista oppimisen taitojen osalta, koen kehittyneeni opinnäytetyöprosessin aikana eniten. Olen vahvistanut osaamistani tieteellisen tiedon hankinnassa, käsittelyssä ja tuottamisessa. Osaan reflektoida omaa osaamistani ja tunnistan nykyiset kehitystarpeeni. Kehitystarpeisiin osaa vastata hankkimalla oikeanlaista tietoa eri lähteistä ja tarkastelemalla sitä kriittisesti. Oma asiantuntijuuteni on kehittynyt suuresti ja siitä hyötyy itseni lisäksi opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatio, jossa tulen jatkamaan työskentelyä edelleen opinnäytetyöprosessin jälkeen.

Työelämässä toimimisen kompetenssi edellyttää työyhteisön johtamis- ja kehittämisosaamista. Mielestäni opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan sekä opinnäytetyön tuotos osoittavat pätevyyteni tämän osalta: vuorovaikutus-, viestintä- sekä fasilitointiosaaminen on ollut välttämätöntä kehittämistyön edistämisen ja loppuun saattamisen kannalta. Lisäksi tuotoksen hyödyntäminen ja sen mukaan toimiminen edistää koko toimeksiantajaorganisaation resilienssiä yhteiskehittämisen kontekstissa.

Ennakoiva kehittäminen oli opinnäytetyön keskiössä. Tähän liittyy myös kestävän kehityksen aspekti eli kestävien ratkaisujen ja toimintamallien etsiminen ja toteuttaminen. Opinnäytetyön teoriaviitekehys tukee tutkimuksen tuloksia, jonka pohjalta johtopäätökset pitkäjänteisen johtamisen tärkeydestä on tehty. Tutkimuksen konstruktion on tarkoitus palvella organisaatiota läpileikkaavasti yhteiskehittämisen kontekstissa ja pitkällä tähtäimellä tuoda tuloksia toimintaan sitoutumisen myötä. Lisäksi eettinen osaamiseni on kehittynyt tutkimuksen tekemisen aikana ja auttanut huomioimaan eri näkökulmat niin yksilöllisyyden kuin yhteisöllisyyden kannalta yhteiskehittämisessä.

Koen omaavani vahvat projektinhallinnan taidot työkokemukseni kautta mutta siitäkin huolimatta tämä laaja opinnäytetyöprosessi opetti minulle itsestäni paljon. Prosessin aikana itsensä

johtamisen taidot korostuivat, koska työ oli hyvin itsenäistä ja omat valinnat antoivat suunnan tekemiselle. Suunnitelmallisuus, aikatauluttaminen, systemaattisuus ja luottamus omaan tekemiseen ohjasivat prosessissa eteenpäin. Projektinhallintataidot jalostuivat prosessin aikana projektin johtamiseksi. Prosessi eteni aikataulun mukaisesti ja kokonaisuus valmistui suunnitellussa aikataulussa.

Tämä tutkimus- ja kehittämistyö laajensi osaamistani ja auttoi entisestään ymmärtämään humanin johtajuuden merkityksellisyyden asiakeskeisen johtamisen rinnalla. Omat erityiset kiinnostuksen kohteeni johtamisen eri ulottuvuuksista ovat ihmisten ja vuorovaikutuksen johtamisessa sekä strategisessa johtamisessa. Olen iloinen, että tässä opinnäytetyössä pääsin syventymään omiin mielenkiinnon kohteisiini ja sitä kautta kasvattamaan omaa asiantuntijuuttani.

9.4 Jatkotutkimus ja -kehittämisasiheita

Koska opinnäytetyön osalta ei ole mahdollista varmistaa tuotetun konstruktion käyttöönottoa tai arvioida sen tuottamia vaikutuksia, olisi jatkotutkimusaiheena mielenkiintoista selvittää, millainen vaikutus Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen Yhteiskehittämistoiminnan käsikirjalla ja sen johtamisosioilla on ollut hyvinvointialueen esihenkilöiden johtamiskäyttäytymiseen. Jatkotutkimuksen voisi toteuttaa esimerkiksi määrällisin menetelmin kyselytutkimuksen avulla: esihenkilöitä hyvinvointialueorganisaatiossa tulee olemaan yli 800, joten voisi olla mielenkiintoista kartoittaa, kuinka laajasti käsikirja on otettu käyttöön heidän keskuudessaan ja millä tavalla sitä on hyödynnetty, erityisesti johtamisessa.

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen toiminnan vakiinnuttua ja sitä myöten myös alueellisen yhteiskehittämistoiminnan vahvistuttua, voisi olla mielenkiintoista selvittää toiminnassa mukana olevien sote-ammattilaisten näkemyksiä yhteiskehittämisen johtamisesta organisaatiossa. Heidän näkemyksiään asiasta voisi peilata tämän tutkimuksen tuloksiin ja pohtia, onko valmentavan johtajuuden menetelmiä otettu käyttöön yhteiskehittämisen kontekstissa.

Jatkotutkimusaiheiden lisäksi erityinen kehittämisasihe nousi esille kehittämistyön yhteydessä. Esihenkilöille tulisi mahdollistaa edellytykset valmennustaitojen kehittämiseen aiheeseen pätevytyneen valmentajan johdolla. Haittapuolena tässä on kohdeorganisaation koko ja esihenkilöiden suuri määrä, joka tarkoittaisi kustannuksia. Tutkijana näkisin kuitenkin, että mikäli yhteiskehittämisen johtamisosaamisen kehittämiseen haluttaisiin sitoutua pitkällä tähtäimellä, olisi kustannuksetkin suhteessa tulokseen todennäköisesti maltilliset. Muutoksia tarvitaan parempien

tulosten saavuttamiseksi ja vaikka niiden tekeminen on haasteellista, on pitkän aikajänteen kehittämisen ja mahdollisuuksien näkeminen yleensä avain menestykseen. Tämä tutkimuksen tulosten perusteella voidaan valmennustarpeet kohdentaa melko tarkasti.

Lähteet

6Aika. (2018). YSI-hankkeen tuloksia: toimintamalli sairaaloiden innovaatioille ja uusia palveluja. Viitattu 4.4.2022, saatavilla <https://6aika.fi/ysi-hankkeen-tuloksia-toimintamalli-sairaaloiden-innovaatioille-ja-uutta-yritysyhteistyota/>

Antola, T. & Pohjola, J. (2006). Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita.

Arene ry. (2022). Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta 2022. Viitattu 15.11.2022, saatavilla https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2022/Kompetenssit/Suositus%20ammattikorkeakoulujen%20yhteisiksi%20kompetensseiksi.pdf?_t=1642539572

Bason, C. (2010). Leading public sector innovation. Co-creating for a Better Society. Bristol: Policy Press, UK.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics* (Winter), 19–31.

Ellinger, A. & Bostrom, R. (1999). Managerial Coaching Behaviors in Learning Organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752–771.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Günzel-Jensen, F., Hansen, J. R., Jakobsen, M. L. F. & Wulff, J. (2018). A Two-Pronged Approach? Combined Leadership Styles and Innovative Behavior. *International Journal of Public Administration*, 41(12), 957-970.

Hagman, K., Hirvikoski, T., Wollstén, P. & Äyväri, A. (kirj.). (n.d.). Yhteiskehittämisen käsikirja. Espoo: Espoon kaupunki.

Heikkilä, J-P. (2017). Kokonaisuusien tajua – systeemisen ajattelun tarve. Viitattu 3.11.2022, saatavilla <https://www.humap.com/blogi/2017/01/kokonaisuusien-tajua-systeemisen-ajattelun-tarve/>

Hiltunen, P. (2017). Palvelusta tuotteeksi. Käsikirja palvelutuotteiden muotoiluun. Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy, Sosiaalisen osallisuuden edistämisen koordinaatiohanke.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy.
- Hyrkäs, P. (7.8.2022). Innovaatiokoordinaattori, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Henkilökohtainen haastattelu. Oulu.
- Hyrkäs, P. (2020). POPsote, innovaatio- ja testaustoiminta. Youtube-video. Saatavilla <https://www.youtube.com/watch?v=jH9FNI7j7HY>
- Hyrkäs, P., Haukipuro, L., Väinämö, S., Iivari, M., Sachinopoulou, A. & Majava, J. (2020). Collaborative innovation in healthcare: a case study of hospitals as innovation platforms. *Int. J. Value Chain Management*, Vol. 11 (1), 24–41.
- Hyrkäs, P., Lunkka, N., Reponen, J. & Suhonen, M. (2022). Factors enabling innovation activities: combining perspectives of personnel and management of a public university hospital. *Int. J. Innovation and Learning*, Vol. 31 (1), 70–90.
- Häyhtiö, T. (2017). Osallisuutta sote-palveluihin palvelumuotoilemalla? *Kaks – Kunnallisan kehittämissäätöjen julkaisuja*. 4/2017.
- Innokylä. (2022). Innovaatio- ja strategiaverkosto. Saatavilla 17.4.2022 <https://innokyla.fi/fi/konaisuus/innovaatio-ja-strategiaverkosto>
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Jalonen, H. (2019). Julkisten palvelujen yhteiskehittäminen – kaunista puhetta vai suomalaisen julkishallinnon arkea? *Hallinnon tutkimus*, Vol. 38 (4), 305–311.
- Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2013). Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kantojärvi, P. (2012). Fasilitointi luo uutta: menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum Media.

Keränen, K. & Ligthart, R. (2017). Digital open innovation and co-creation in service organisations: Enablers and barriers. Srari, J. S., Settanni, E. & Griffiths, J. (Eds.) The 21st annual Cambridge International Manufacturing Symposium - Globalisation 2.0. Cambridge. Rethinking supply chains in the new technological and political landscape, 169-175.

Keskitalo, E. & Vuokila-Oikonen, P. (toim.). (2021). Yhteiskehittämällä ratkaisuja sote-palveluihin - kansalaiset ja palvelunkäyttäjät mukaan kehittämiseen. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja (Diak Työelämä 25). Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Kolari, P. (2010). Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kuntaliitto. (2021). Erikoissairaanhoido. Viitattu 3.4.2022, saatavilla <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/terveydenhuolto/erikoissairaanhoido>

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11 (1), 3–12.

L 611/2021. Laki hyvinvointialueesta. 41§. 29.6.2021. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210611>

Laaksonen, K. (2019). 5 hyvää ja ilmaista digitaalista työkalua koulutukseen. Viitattu 1.10.2022, saatavilla <https://blog.kuulu.fi/hyvia-tyokaluja-digikouluttajalle>

Lukka, K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 18.4.2022, saatavilla <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

PPSHP. (2020). Tavoitteena terveyttä ja toimintakykyä. Strategia 2020. Viitattu 3.4.2022, saatavilla <https://www.ppsHP.fi/dokumentit/Ptksenteko%20sisltyyppi/PPSHPn%20strategia.pdf>

PPSHP. (2021). Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Viitattu 3.4.2022, saatavilla <https://www.ppsHP.fi/Sairaanhoitopiiri/Pages/default.aspx>

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue. (2021). Hyvinvointialueen yleisesitys. Viitattu 5.4.2022, saatavilla <https://pohjois-pohjanmaanhyvinvointialue.fi/wp-content/uploads/2021/12/Hyvinvointialueen-yleisesitys-12-10-2021-jakelu.pdf>

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue. (2022). Hyvinvointialue. Viitattu 3.4.2022, saatavilla <https://pohjois-pohjanmaanhyvinvointialue.fi/hyvinvointialue/>

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategia. (2022). Hyvinvointi, terveys ja turvallisuus – yhdessä tehden. Viitattu 31.5.2022, saatavilla https://pohjois-pohjanmaanhyvinvointialue.fi/wp-content/uploads/2022/05/pohjois-pohjanmaan_hyvinvointialueen_strategia_2023-2030_version_4-5-2022.pdf

POPsoite. (n.d.). Osallistu Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen palveluiden kehittämiseen. Viitattu 22.4.2022, saatavilla <https://yhteiskehittaminen.popsote.fi/>

POPsoite yritysyritys. (n.d.). Osallistu Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen palveluiden kehittämiseen. Viitattu 2.6.2022, saatavilla <https://yhteiskehittaminen.popsote.fi/yritykset/>

POPsoite. (2021). POPsoite-hanke: Mitä teemme Pohjois-Pohjanmaalla? Viitattu 5.4.2022, saatavilla <https://popsote.fi/mita-kehitamme-pohjois-pohjanmaalla/>

Pöyry-Lassila, P. (2017). Palveluiden yhteiskehittäminen ja yhteistuottaminen. Teoksessa Pohjonen, S. & Noso, M. (toim.) Kansalainen keskiöön! Näkökulmia sote-uudistukseen. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö KAKS. Kunnallissalan kehittämissäätiön julkaisujen sarja, 2, 25–31.

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. (2014). Valmentava esimies: onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2019). Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ristikangas, M., Ristikangas, V., Lönnroth, A. & Ristikangas, V. (2021). Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. (2017). Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108.

Seeck, H. (2012). Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Soback, D. (2021). Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon kehittämiseen. Helsinki: Basam Books.

Summa, T. & Tuominen, K. (2009). Fasilitaattorin käsikirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry, raporttisarja 103.

Sydänmaanlakka, P. (2004). Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2009). Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Syvjäärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.). (2016). Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Tikkamäki, K. (2006). Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen: Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2021). Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 11.5.2022, saatavilla <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Tuulaniemi, J. (2015). Palvelumuotoilu osallistuvan innovaatiotoiminnan menetelmänä. Teoksessa Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.). Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Raportti 4/2015. THL, Helsinki, 103–117.

Tynjälä, P., Ikonen-Varila, M., Myyry, L. & Hytönen, T. (2007). Verkostoissa oppiminen. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.). Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY, 258–286.

Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Viitala, R. (2008). Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vilka, H. (2015). Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS Kustannus Oy.

Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. (2021). Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Työterveyslaitos. Viitattu 19.10.2022, saatavilla <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/1170>

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

Tutkimusaineistona käytetään työpajojen keskusteluja. Nämä Teams-sovelluksessa toteutettavat työpajat nauhoitetaan osallistuvien henkilöiden luvalla. Osallistujien henkilöllisyys ei ole missään vaiheessa tunnistettavissa. Tutkimusaineistona käytetään lisäksi teoreettisesta viitekehystä löytyvää aiemmin tutkittua tietoa.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Tutkijalla on tiedossa työpajatilaisuuksien osallistujien nimet mutta niitä ei dokumentoida aineistoon, jotta tutkittavien anonymiteetti säilyy. Työpajatilaisuuksien aineisto varmistetaan tallentamalla ne, jolloin kyseiseen tutkimusaineistoon on mahdollista palata uudelleen sisällönanalyysivaiheen aikana. Aineisto dokumentoidaan tutkijan henkilökohtaiselle kannettavalle tietokoneelle työn tekemisen ajaksi, jonka jälkeen se poistetaan tutkijan toimesta.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Aineisto tallennetaan tutkijan henkilökohtaiselle kannettavalle tietokoneelle, johon muilla ei ole pääsyä. Varmuuskopiot on tehty oppilaitoksen pilvipalveluun ja tutkijan henkilökohtaiseen pilvipalveluun, joihin pääsy on salasanan takana.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuusksymykset

Aineisto säilytetään tutkijan henkilökohtaisissa tiedoissa eikä niihin ole ulkopuolisilla pääsyä. Työpajoihin osallistuminen on vapaaehtoista. Aineiston omistus- ja käyttöoikeudet ovat tutkijalla itsellään opinnäytetyön tekemisen ajan, jonka jälkeen ne poistetaan.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Tutkimusaineistoa ei säilytetä myöhempää käyttöä varten ja se hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.



KUTSU TYÖPAJAAN

Yhteiskehittämistä mahdollistava johtaminen – millaista se on?

Kutsumme sinut mukaan kehittämään Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen yhteiskehittämistoimintaa mahdollistavaa johtamista!

Yhteiskehittäminen vaatii toimivaa yhteistyötä ja taidokasta vuorovaikutusta useiden eri osapuolten välillä ja sen johtaminen voi olla ajoittain haastavaa. Pohjois-Pohjanmaan alueellisen yhteiskehittämistoiminnan onnistumisen ja jatkuvan parantamisen kannalta on nähty tarpeelliseksi hyödyntää yhteiskehittämisen johtamista tukevaa käytännöllistä ja tieteellistä tietoa toiminnan kehittämisessä.

Heidi Mäkelä osallistui Rakennehankkeen TKIO-osahankkeen työhön projektisuunnittelijana ja opiskelee parhaillaan johtamisen ja kehittämisen YAMK-tutkintoa Kajaanin ammattikorkeakoulussa. Heidi työstää opinnäytetyötä, jonka aihe on **Yhteiskehittämistä mahdollistava johtaminen Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella**. Nyt järjestettävät työpajat ovat osa Heidän opinnäytetyön empiiristä osuutta.

Työpajatilaisuuksia järjestetään kaksi; voit valita itsellesi sopivamman tai osallistua molempiin! Työpajatyöskentelyn tulosten perusteella tehdään tiivistelmä yhteiskehittämistä mahdollistavasta johtamisesta **Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen Yhteiskehittämistoiminnan käsikirjaan**, joka julkaistaan vuodenvaihteessa. Teemat työpajoissa ovat:

Työpaja 1: Millainen johtaminen tukee yhteiskehittämistä?

Työpaja 2: Millaisia johtajuuden menetelmiä yhteiskehittämisen johtamisessa voisi hyödyntää?

Työpajat ovat 2 tunnin mittaisia ja ne toteutetaan Teams-yhteydellä. Tilaisuudet tallennetaan aineiston analysointia varten. Aineistoa hyödynnetään ainoastaan opinnäytetyössä eikä sitä säilytetä myöhempää käyttöä varten. Osallistujien henkilöllisyys ei ole missään vaiheessa tunnistettavissa.

Pyydämme sinua vastaamaan [tähän kyselyyn](#), jonka avulla kartoitamme sopivia ajankohtia työpajoille, jotta mahdollisimman moni pääsee osallistumaan. **Vastaathan 12.9. mennessä!**

Varsinaiset kutsut työpajoihin lähetetään 13.9.2022 Teams-kalenterikutsuina. Ilmoittautuminen tapahtuu hyväksymällä saamasi kutsut. Osallistuminen on vapaaehtoista.

Kiitos jo etukäteen aktiivisuudestasi!

Yhteistyöterveisin,

Heidi Mäkelä
YAMK-opiskelija, opinnäytetyön tekijä

Pauliina Hyrkäs
Innovaatiokoordinaattori PPSHP/POPsoite,
opinnäytetyön ohjaaja

Aineiston sisällönanalyysi

Työpaja 1, 26.9.2022: Miten yhteiskehittämistä tulisi johtaa?

Pääluokka: Pitkäjänteinen ja ihmisläheinen johtaminen

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
"Olen tehnyt yli 20 vuotta yhteiskehittämistä työkseni, niin mietin, että minulle se alkaa olemaan tuo yhteiskehittäminen synonyymi sanalle kehittämisen."	Vain yhdessä voi kehittää	Yhteiskehittäminen edellyttää osallistamista	Yhteistyön rakentaminen
"Tänä päivänä ei oikein paljon muuta enää voi kehittää kuin yhteisesti elikkä yleensä ne on jotain uusia kohteita, joita otetaan haltuun tai on joku yhteinen tarve."	Kehittäminen tehdään yhdessä		
"Pakko vaan yhdessä tehdä sitä kehittämistyötä."	Kehittäminen tehdään yhdessä		
"Innovaatiot harvoin syntyvät yhdessä päässä."	Innovaatiot eivät synny yksin		
"Se on jo johtamisinnovaatio sinänsä jos siirrytään tämmöistä ylhäältä alas johtamisesta tämmöiseen henkilöstä osallistavaan johtamiseen."	Siirtyminen osallistavaan johtamiseen		
"Kehittämistyössä yhteiskehittäminen on a ja o. Rohkaisen tiimiä rakentamaan kattavia verkostoja ja jalkautumaan asiakkaiden pariin aktiivisesti"	Kehittäminen tehdään yhdessä		
"Tärkeä miettiä, miten johtamisen rakenteilla ja systeemeillä yhteiskehittämistä tuetaan."	Johtamisella täytyy tukea yhteiskehittämistä		
"Usein kovaaäänisin saa eniten huomiota, osallistamisen varmistamiseksi tulee pitää huoli siitä, että kaikilla on tilaa osallistua yhteiskehittämiseen."	Osallistaminen		
"Mun tausta tulee kehittävistä työn tutkimuksesta ja toiminnan teoriasta, joka lähtee siitä, että kehittäminen on aina henkilöstöä osallistavaa."	Kehittäminen on osallistavaa		
"Olen kyllä tämän yhteiskehittämisen vankkumaton kannattaja ja sitä mieltä, että yhdessä tulee varmasti aina parempi kuin yksin."	Yhdessä tekemällä parempia ratkaisuja		
"Että ne työntekijät saisi myös sitten palautteen, että mitä näille asioille on tehty ja onko niistä keskusteltu ja osallistutettaisiin niitä työntekijöitä sitten omalta osaltaan siihen prosessiin."	Toiminnan läpinäkyvyys, asioiden eteenpäin vieminen		
"Myöskin avoin viestintä kehittämisestä koko yksikön kesken on tärkeää, jotta kaikki tietävät mitä tapahtuu ja kuka tekee mitään. Ei tule tunne siitä, että työntekijöiden selän takana tapahtuu jotain."	Toiminnan läpinäkyvyys		
"Ei olisi aina niin, että kehittämisideoita viedään ja sitten ne otetaan vastaan ja kirjataan muistiin mutta niille ei tehdä mitään."	Merkityksellisuuden tunne		
"Että niille asioille myös tehtäisiin jotain."	Asioiden eteenpäin vieminen		

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
"Esihenkilönä minun pitää kannustaa tiimiä yhteiskehittämisen ajattelutapaan, tarjota konkreettisia mahdollisuuksia sen toteuttamiseen ja ennen kaikkea keskustella sen hyödyistä."	Kannustaminen ja keskusteleminen yhteiskehittämisestä	Kehittämistyön resursointi	Toiminnan mahdollisuuksien tunnistaminen
"Jos esihenkilö ei mahdollista ajankäyttöä kehittämiseen, ei kehittäminen ole mahdollista."	Antaa aikaa kehittämiselle		
"Että ammattilaisten, jotka tekevät asiakastyötä, tekemät huomiot ja kehittämisideat otettaisiin tosissaan ja niihin tartutaan."	Arkityössä esiin tulevat kehittämisideat pitää huomioidaan		
"Johtajien tulisi osaltaan mahdollistaa kehittämistyön resursointi."	Kehittämistyön mahdollistaminen		
"Henkilökunnan tulisi saada riittävä mahdollisuus osallistua yhteiskehittämishankkeisiin työajallaan."	Kehittämistyön mahdollistaminen työajalla		
"Yhteiskehittämisellä on vaikutusta mm. työhyvinvointiin."	Kehittämismahdollisuudet vaikuttavat työhyvinvointiin	Mahdollisuus kehittämiseen vaikuttaa työhyvinvointiin	
"Vaikuttaa todella työhyvinvointiin ja sitouttaa työhön."	Kehittämismahdollisuudet vaikuttavat työhön sitoutumiseen		
"Tällä on vaikutus siihen työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen ja voihan siitä tulla ihan uusi, uudenlainen tapa katsoa omaa työtä."	Positiivinen vaikutus omaan työhön ja hyvinvointiin		
"Se mahdollisuuden antaminen ja rohkaiseminen [yhteiskehittämiseen] lisää työhyvinvointia."	Yhteiskehittämisen mahdollistaminen lisää työhyvinvointia		
"Pitäs olla tietynlaista vapautta myös kehittää sitä omaa työtä, ku se koostuu niistä lukuisista pienistä asioista ja prosesseista ja vapautta kehittää ja kokeilla, että mikä toimii ja mikä ei."	Vapaus kehittää omaa työtä	Vapaus kehittää	

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
"Ehkä nyt on sellainen siirtymävaihe menossa, hirveästi on variaatioita eikä ole hirveästi yhteisiä toimintamalleja."	Yhteisten toimintamallien puuttuminen	Yhteiskehittämistoiminnan osaamisen vahvistaminen	
"Vielä ollaan jotenkin aika alkutekijöissä tän yhteiskehittämisen osalta, että se jalkautuisi ihan sinne käytännön työhön, ja sitä myöskin johdettaisiin osana sitä johtamista."	Yhteiskehittämistoiminta alkutekijöissä		
"Uusien toimintamallien raportointi ja kuvaaminen on haastavaa työntekijälle, vaatii esihenkilön tukea, seurantaa ja arviointia sekä sparrausta epävarmuuden selättämiseksi."	Uudet toimintamallit aiheuttavat epävarmuutta		
"Asenne yhteiskehittämistä kohtaan on huono."	Huono asenne		
"Ideoidenjäätöalusta on vielä aika tuntematon työntekijöille ja työntekijöitä pitäisi kannustaa enemmän sen käyttöön."	Työntekijöiden tietoisuus yhteiskehittämislustasta huono		
"Kehittäminen yleensäkin saati sitten yhteiskehittäminen on aika kaukana sieltä asiakasrajapinnassa työtätekevistä ammatillisista."	Yhteiskehittäminen koetaan vieraana asiana		
"Toiminta vaatii jatkuvaa aktiivisuutta ja koordinoitua."	Toiminnan onnistumisen edellytykset		
"Ajatellaan niin, että kehittäminen tapahtuu jossain muualla ja kehittämistyön lopputuloksena tulevat asiat tulevat sitten yllättäen."	Kehittämistyötä ei ymmärretä		
"Semmonen salliva ja kannustava [johtaminen] olisi tärkeää, ainahan ei voi onnistua."	Salliva ja kannustava johtaminen	Keskeneräisyyden hyväksyminen	
"Jokainen kehittämisjuttu ei mene nappiin."	Kehittämiseen liittyy epäonnistuminen		
"On tulos, jos todetaan että joku juttu, mitä haluttiin kokeilla, niin ei sitten käytännössä toimikaan."	Epäonnistunut kokeilu on myös tulos		
"Uusien toimintamallien kuvaaminen on haastavaa työntekijälle, vaatii esihenkilön tukea, seurantaa ja arviointia sekä sparrausta epävarmuuden selättämiseksi."	Esihenkilön tuki tärkeä uusien toimintamallien omaksumisessa		
"Epäonnistuminen tai haasteet ovat kehittämisessä yleisiä ilmiötä"	Kehittämiseen kuuluu epäonnistuminen		
"Epäonnistunut tai haasteellinen kokeilu voi tarkoittaa, että tarvitaan lisää tai täydentäviä muutoksia."	Muutostarpeiden tunnistaminen, jotta kehittäminen voi toteutua		
"Jos joku epäonnistuu, niin voi olla että aika ei ollut oikea tai sitten joku muu ratkaisu puuttui siitä paketista, mikä ois mahdollistanut sen onnistumisen."	Ymmärrys siitä, että kehittämiseen kuuluu myös epäonnistuminen		
"Se on myös hirveän kuormittavaa, jos tulee se kokemus että kokeillaan jotain ja sitten se epäonnistuu ja se vaan katoaa, eikä siitä viestitä sen enempää."	Epäonnistumisen kokemus henkisesti kuormittavaa		
"Sehän on oppimisprosessi ja tärkeä muistaa, että joku saattaa ottaa raskaastikin jos joku juttu ei toimikaan ja se todetaan epäonnistuneeksi."	Epäonnistumisen kokemus henkisesti kuormittavaa		
"On yksi löydös ja tulos, että joku ei toimikaan."	Kehittämiseen liittyy epäonnistuminen		
"Huonojakin kokemuksia voi kerääntyä jos ei ymmärretä sitä, että kehittämiseen kuuluu myös, että kaikki ei onnistu."	Ymmärrys siitä, että kehittämiseen kuuluu myös epäonnistuminen		
"Toiminta pitää osata kuvata maanläheisesti ja konkreettisesti."	Toiminnan selkeä kuvaaminen		
"Kaikilla tulee olla ymmärrys mitä kehitetään, miksi kehitetään ja miten kehitetään."	Yhtenäinen ymmärrys toiminnasta		
"Jos [toiminta] on toimivaa, niin hehkuttaa sitä muillekin, että hei, tämä toimii, kokeilkaa muutkin!"	Tiedon levittäminen toiminnasta		

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
"Johdon roolista puhuttiin, että sehän on ihan avainasemassa koko [yhteiskehittämisen] kulttuurin ja ilmapiirin luomisessa."	Johdon rooli avainasemassa	Toimintaan sitoutuminen	Esimerkin ja suunnan näyttäminen
"Johtajien asenteella kehittämistyötä kohtaan on merkittävä vaikutus toiminnan edellytyksille."	Asenne toiminnan onnistumisessa		
"Johdon sitoutumisesta toimintaan... Eihän se onnistu ilman."	Johdon sitoutuminen		
"Johdon pitäisi ottaa vastaan niitä työntekijöiltä tulevia kehittämisohdotuksia ja lähteä niitä sitten yhteisellä viemään eteenpäin."	Esimerkin näyttäminen		
"Mutta tärkeää on myös sille työntekijälle tulla kuuluksi, että ei riitä se, että tulee kuuluksi vaan myös että niille asioille myös tehtäisiin jotain."	Kuulluksi tuleminen	Luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen	
"Jotenkin että tietoisesti pyrkii sieltä löytämään ihmisten erilaisia osaamisia tai vahvuuksia, kaikilla meillä on ne vahvuutemme ja rohkaisee ihmisiä tuomaan niitä esille."	Rohkaiseminen		
"Tosi tärkeä on semmoinen toimiva vuorovaikutus ja sellainen luottamuksellinen ilmapiiri, se että työntekijöille antaa sen mahdollisuuden tuoda ja myös rohkeuden tuoda niitä ideoita, että kaikesta voi puhua."	Luottamuksellinen ilmapiiri		
"Kaikki eivät välttämättä uskalla, rohkene tai jostain muusta syystä tuo niitä ideoita esille julkisissa keskusteluissa."	Uskalluksen puute		
"Se polku siihen, että siinä se keskustelu on luonteva ja luottamuksellinen, niin sitä yhteistyötä pitää rakentaa."	Luottamuksen ja yhteistyön rakentaminen	Tasapuolinen huomioiminen	
"Huomioidaan kaikki. Ja monesti vielä niillä hiljaisimmilla loistokkaimmat ideat onkin, kahdenkeskisissä keskusteluissa huomaa."	Kaikkien huomioiminen		
"Avainasemassa se, että johtaja ymmärtää, että ne ammatillaisetkin on kokonaisia ihmisiä."	Kokonaisvaltainen työntekijöiden ymmärrys		
"Me tarvitaan kaikenlaisia erilaisia ihmisiä ja mielipiteitä. Sen hyväksyminen ja sen esille nostaminen."	Erilaisuuden johtaminen		
"Miten sitten johtajan näkökulmasta se [kaikkien tasapuolinen] huomiointi, onnistuuko se. En tiiä."	Kaikkien huomioiminen		

Työpaja 2, 10.10.2022: Mitä johtajuuden menetelmiä yhteiskehittämisessä voi hyödyntää?

Pääloukaksi muodostui: Systemisellä ajattelulla tukea johtamiseen

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
"Johdon osallisuus varmistaa, että kehittämistyön suunta on oikea"	Johdon osallisuus varmistaa kehittämistyön suunnan	Johdon sitoutuminen	Toiminnan mahdollistaminen
"Kun puhutaan 18000 ihmisen organisaation koosta, niin se johtaja ei voi välttämättä olla jokaisessa yhteiskehittämiskeisissä kiinni mutta toisaalta hän voi tuoda sinne sen luvan resursoida ja luvan osallistua ja ns. antaa mandaatin sille toiminnalle."	Johdolta mandaatti toiminnalle		
"Sitoutunut johtaja myös mahdollistaa sen, että työ kantaa organisaation sisällä, eikä jää pienen piirin tekemiseksi."	Toiminnan johtaminen mahdollistaa sen toteutumisen		
"Hyvä johtaja selkeyttää, nopeuttaa, systematisoi ja tekee saavutettavammaksi ja vaikuttavammaksi yhteiskehittämistä."	Toiminnan johtaminen mahdollistaa ja varmistaa sen toteutumisen		
"Hyvä johtaja on yhteiskehittämisen moottori."	Toiminnan johtaminen mahdollistaa sen toteutumisen	Toiminnan eteenpäin vieminen	
"Kehittäjäorientoituneet ihmiset yleensä toisensa löytää vaikka johtaja ei sitä tukisikaan mutta sitten se johtaja pystyy siihen systemaattisuuteen antamaan nimenomaan sitä lisäarvoa."	Johtaja tekee yhteiskehittämisestä systemaattisempaa		
"Pitäs huomata ja tuupata niitä mahdollisuuksia eteenpäin."	Edistää huomattuja mahdollisuuksia		
"Kehittämisen osoitettu työaika on konkreettinen edellytys myös yhteiskehittämiselle."	Resursointi yhteiskehittämisen tärkeää	Resursointi	
"Johtajan on tärkeä ymmärtää yhteiskehittämisen vaatima osallistuminen ja toisaalta sen tuottamat hyödyt."	Ymmärrys, että vaatii osallistumista ja mitä arvoa tuottaa		
Se, että johtaja on itse kehittämishaluinen eikä ole jämähtänyt vanhaan tuttuun toimintatapaan.	Johtajan kehittämishalu on edellytys uusille ratkaisuille	Halu kehittää uutta	
"[Esihenkilönä] poimin sieltä puheesta niitä yhteiskehittämisen mahdollisuuksia ja sitten minä kytken ne aivoissani toisiinsa, muodostan niistä jonkun yhteiskehittämisen aihion ja sitten minä luotan siihen että, kun se saadaan verkostojen yhteiskehitettäväksi niin sitten siitä syntyy jotain uutta ja hienoa"	Esihenkilön halu nähdä mahdollisuuksia yhteiskehittämiseen		
"Tarvitaan sitä kannustusta mutta myös luottamusta siltä esimieheltä, että antaa luvan toimia ja olla siinä uudessa roolissa, yhteiskehittämisprosessissa mukana."	Kannustus, luottamus ja halu kehittää uutta yhteisvoimin		
"Kun osallistetaan käyttäjät siihen kehitystyöhön, niin lopputuotos monesti sitten vastaa hyvin tarpeeseen."	Tarveperustaisuus toteutuu, kun käyttäjiä osallistetaan	Tarveperustaisuuden toteutuminen	
"Hyvä johtaminen osana kehittämistyötä mahdollistaa sen, että kehittämistyön tuloksena luodaan oikeasti toimivia ja käyttöönotettavia ratkaisuja."	Toiminnan johtaminen mahdollistaa toimivat ratkaisut		
"Kehittämistyön on noudatettava yhteisiä linjoja suhteessa esimerkiksi organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Näitä henkilöstä ei välttämättä niin syvästi tunne."	Kehittämistyön strategiaperustaisuus		
"Johtajien olisi hyödyllistä kommunikoida kehittämisen linjaukset ja ehkä suunnata erityinen painotus aina muutamaiin valittuihin kehityskohteisiin kerrallaan. Nämä antaisivat esimiehille suuntimia tiimien kehitystyölle."	Strategiset linjaukset vuorovai- kutuksessa		

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
"Niitä sidosryhmien toimijoita pitäisi tuoda yhteen harjoittelemaan sitä yhdessä tekemistä ja yhdessä kehittämistä, siten se vuorovaikutus parhaiten kehittyy."	Vuorovaikutus kehitty parhaiten, kun tuodaan toimijoita yhteen	Yhdessä oppiminen	Havainnoin avulla muutoksia
"Erityisesti ihmiset oppivat toisiltaan."	Ihmiset oppivat toisiltaan		
"Esimerkiksi yhteisten käsitteiden/sanojen löytäminen tapahtuu yleensä parhaiten aidossa vuorovaikutuksessa."	Yhteinen oppiminen aidossa vuorovaikutuksessa		
"Siitä myös puhuttiin, että sitä yhteiskehittämistä siten kuitenkin on jollakin pienellä porukalla, voi tapahtua ilman sitä hyvää johtajaakin."	Yhdessä kehittämistä		
"Niitä [vuorovaikutus]taitoja voi myös oppia ja hankkia lisäkoulutusta."	Vuorovaikutustaitoja voi oppia ja kehittää		
"Työpaikan ilmapiiriin tulee olla kehitysmuotoinen."	Ilmapiiriin tulee olla kehitysmuotoinen	Kehittämismuotoinen ilmapiiriin luominen	
"Latistaa sitä työntekijöidenkin intoa lähteä kehittämään asioita, jos työpaikan ilmapiiri on jämähtänyt ja esihenkilön toimintatavatkin on, että on jämähtänyt siihen tuttuun, vanhaan, turvalliseen."	Jämähtänyt ilmapiiri ja toimintatavat haastavat kehittämisen		
"Vuorovaikutusosaaminen vaatii halua olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa."	Halu olla aktiivisesti vuorovaikutuksessa	Yhteistyön ja vuorovaikutusosaamisen vahvistaminen	
"Selkeät roolit ja vastuut eri ryhmien välillä parantaa myös vuorovaikutusta, kun tiedetään, että kuka vastaa mistäkin asiasta."	Selkeä vastuujako parantaa vuorovaikutusta		
"Muistetaan kysyä: mitä kuuluu?"	Vuorovaikutuksen perusasiat		
"Vuorovaikutus ja sen onnistuminen vaatii halua olla aktiivisesti vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa ja sen halun lisäksi tietenkin taitoja."	Halu olla aktiivisesti vuorovaikutuksessa		
"Tämä etä on tuonut sen, että se pakottaakin löytämään niitä uusia vuorovaikutuskeinoja ja menetelmiä."	Uusien vuorovaikutuskeinojen löytäminen tärkeää		
"Lisää aikaa tammöiselle vuorovaikutusosaamisen kehittämiselle ja sitä koskeville keskusteluille, sitä kaivattiin lisää."	Lisää aikaa vuorovaikutusosaamisen kehittämiselle		
"Tarvitaan sellaista arjessa tapahtuvaa kohtaamista enemmänkin."	Arjessa tapahtuvien kohtaamisten tärkeys		

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
"Esihenkilöt tässä muutostilanteessa kaipaisivat johtajien kanssa enemmän keskusteluaikaa, kun ovat entistä kiireisempiä."	Muutostilanteissa vuorovaikutuksen merkitys korostuu	Kiinnostus vuorovaikutuksen keskiössä	
"Tasavertaisuus ja kehitysmönteisyys, pitäis olla semmonen tietty avoimuus kaikelle."	Avoimuus vuorovaikutuksessa tärkeää		
"Olisi tärkeää, että aina olisi mahdollisuus jutella ja käydä keskustelua."	Mahdollisuus vuorovaikutukselle tärkeää		
"Esihenkilöllä pitää olla aikaa käydä työntekijän kanssa aika useinkin sellaista aika vapaatakin kehittämiskeskustelua."	Riittävästi aikaa myös vapaalle keskustelulle kehittämisestä		
"Asia joka korostuu, kun me eletään hirveän kiireistä vaihetta: että esihenkilöllä pitää olla aikaa. Mitä kiireisempi on niin sen vähemmän jaksaa ja ehtii huomata, mitä tietoa pitäisi jakaa työntekijöille."	Tiedon jakaminen kiireessä		
"Onko sitten riittävästi aikaa mutta ainakin pitää olla vähän aikaa niille, joiden esihenkilö hän on."	Esihenkilöillä tulee olla aikaa työntekijöille		
"Tunne siitä arvostuksesta syntyy, kun kokee että se oma kehittämisajatus ja ideakin on arvokas."	Arvostuksen tunne		
"Jos on paljon toimijoita, niin siinä on jokaisella osallistujalla aika iso vastuu siitä, että ymmärretään, että mistä asioista puhutaan ja ymmärretään yhdessä se kehittämisen kohde ja myös tuodaan esille se kaikkien näkemys siitä kehittämisen kohteesta."	Yhteisen ymmärryksen löytäminen	Yhteinen ymmärrys	
"Terveydenhuollon ammattilaiselle, joka on lähtenyt yhteiskehittämiseen mukaan ensimmäistä kertaa, niin se on aikamoinen loikka tuntemattomaan."	Yhteiskehittäminen tuntematon asia aluksi		
"Ilman hyviä kuuntelijan taitoja niin ei se luottamus kyllä kasva."	Kuunteleminen kasvattaa luottamusta	Kuuntelemisen tärkeys	Aito läsnäolo
"Kuuntelemisen taito on tärkeä, se on myös yksi tapa osoittaa arvostusta toista ihmistä kohtaan."	Kuunteleminen kasvattaa arvostusta		
"On edellytys sille luottamukselle, koska jos minä en korvillani kuule sitä osaamista, mitä muilla on ja niitä ajatuksia, niin sehän on totaalinen este yhteiskehittämiselle."	Kuunteleminen kasvattaa luottamusta		
"Tasapuolisuutta ja tasavertaisuutta mutta unohtamatta yksilöllisyyttä."	Tasavertaisuuden lisäksi yksilöllisyyden tärkeys	Yksilöllisyyden huomiointi	
"Kaikilla on yksilöllisiä tarpeita, siellä asukkaiden mutta myös siellä ammattilaisten keskuudessa."	Yksilöllisyyttä ei saa unohtaa		
"Huomioidaan, että me olemme kuitenkin erilaisia ihmisiä."	Yksilöllisyyttä ei saa unohtaa		
"Jos minä en luota, joko mun tiimiläisiin ja niihin yhteistyöverkoston jäsenten osaamiseen tai heidän tapaansa toimia, niin kyllähän se on merkittävä este sille yhteiskehittämiselle."	Luottamuksen puute este yhteiskehittämiselle	Luottamuksen osoittaminen	
"Luottamus on jotenkin perustavanlaatuinen juttu, että sinä voit sillä, että osoitat sitä luottamusta, niin saada sen toisen jotenkin puhkeamaan kukaan, koska alkaa sitten ehkä jotenkin ehkä ajattelemaan uudella tavalla siitä omasta osaamisesta."	Luottamus alaisen osaamiseen		
"Esimiehenäkin voi luottamusta joko vahvistaa tai sitten sitä voi omilla toimillaan heikentää."	Luottamukseen vaikuttaminen omilla toimilla		
"Alkuvaiheessa on hyvin tärkeää sellainen kannustava ote ja luottamus ja usko siihen tiimiin, että se lähtee rullaamaan."	Luottamus tiimiin		

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
"Harvoin tapahtuu ilman että sitä joku fasilitoi sitä toimintaa tai orkestroi sitä toimintaa."	Toiminnan fasilitointi välttämätöntä	Jaettu johtaminen	Haasteisiin vastaaminen yhdessä
"Ei tarvitse olla niin, että joku on se työn johtaja mutta jollakin täytyisi olla se halu viedä se yhteiskehittämisen prosessi sitten maaliin ja aktivoida sidosryhmiä riittävästi, että ne tavoitteet saavutetaan."	Toiminnan fasilitointi välttämätöntä		
"Se päävastuu, joka vie sen prosessin sitten loppuun asti."	Toiminnan vastuutaho oltava		
"Se kuuluisa "joku", jonka vastuulla asia oletetaan olevan, puuttuu, jos tekijöitä on liian monta."	Vastuutahon puuttuminen		
"Vastuu on muutakin kuin kuka sitä toimintaa vetää."	Vastuiden jakaminen		
"Puhutaan organisaatorajat ylittävästä toiminnasta, jossa ei ole määräysvaltaa keneenkään, niin silloin on ollut ainoa keino, miten on voitu asioita edistää juurikin tämmöinen yhteiskehittämisen näkökulma."	Kenelläkään ei ole määräysvaltaa yhteiskehittämisessä		
"Että huomioi kaikki tasapuolisesti, niin sehän luo ne edellytykset sille yhteiskehittämiselle."	Tasapuolisuus luo edellytykset yhteiskehittämiselle	Tasapuolisuuden toteuttaminen	
"Tasavertaiset mahdollisuudet tuoda omia kehitysjatoksia esille. Ja myös lähteä rakentamaan niitä ratkaisuja yhteiskehittämisen keinoin niihin tunnistettuihin haasteisiin. Tuo on sellainen mikä täytyy olla kaikille tasapuolisesti organisaatiossa sitten saatavilla."	Tasavertaiset mahdollisuudet organisaatiossa kaikille		
"Ei suosita yhtä joukkoa toisen edelle."	Ei sallita suosimista		
"Osallistaa siihen kehittämiseen tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä."	Tasapuolinen osallistaminen		
"Myös ne hiljaisimmat ja arimmat sieltä voisi tuoda niitä omia ideoita esille."	Huomioidaan hiljaisimmat		
"Meillä on asukkaita, jotka jäävät yhteiskehittämisessä verkostoyhteistyössä helposti syrjään."	On sidosryhmiä, jotka jäävät verkostoyhteistyön ulkopuolelle		
"Tämä [tasapuolisuus] on erityisen tärkeää verkostojen johtamisessa ja verkostoyhteistyössä."	Tasapuolisuus tärkeää verkostojen johtamisessa		
"Nykyisin tuppaa helposti painottamaan se digi ja digitaaliset mahdollisuudet osallistua, moni sellainen henkilö jolla ei ole tällaisia mahdollisuuksia tai kykyjä ole, niin jäävät jo lähtökohtaisesti ulkopuolelle."	Digitaalisuus ei sovellu kaikille sidosryhmille		
"Toiminta on reagoivaa ja tapahtuu lyhyellä varoitusaajalla digitaalisiin keinoihin painottuen, mikä vähentää sitä, ketkä voivat osallistua."	Toiminta tapahtuu pääasiassa digitaalisesti		
"Ei edes huomata kaikkia oleellisia toimijoita, lähdetään liikkeelle ja puute huomataan vasta myöhemmin."	Kaikkien toimijoiden huomiominen	Yhteisten toimintamallien tarve ja rakentaminen	
"Puutteet yhteistyön rakenteessa ja vastuunjaossa, kun ei tiedetä, millainen suhde toimijoilla on toisiinsa esimerkiksi kuka päävastuussa ja mitä päävastuu tarkoittaa ja mihin se oikeuttaa."	Puutteet yhteistyön rakenteissa ja vastuunjaossa		
"Päällekkäiset rakenteet astuvat toistensa ton-teille. Usein rakenteita ei mietitä asukkaan ja operatiivisen työn näkökulmasta, vaan johtamisen ja strategisen tason näkökulmasta."	Päällekkäiset rakenteet		
"On päällekkäisiä tai puuttuvia rakenteita."	Päällekkäisiä tai puuttuvia rakenteita		
"Selkeiden toimintamallien ja vuosikellojen puute johtaa toiminnan sekavuuteen ja päällekkäisyyteen."	Toimintamallien ja vuosikellojen puute		

Konstruktio: Yhteiskehittämistä mahdollistava johtaminen, osio Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen Yhteiskehittämisen käsikirjaan.

Yhteiskehittämistä mahdollistava johtaminen Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella



Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, jonka vuoksi myös toimintatapoja on uudistettava. Alalla tarvitaan sekä tehokasta asijaohjamista että monitahoista johtajuutta, ja tämä pätee myös yhteiskehittämistoimintaan. Yhteiskehittämistä vahvistavalla johtajuudella on suuri merkitys toiminnan onnistumisen kannalta: osaaminen moninaisen yhteistyön johtamisessa mahdollistaa uuden oppimista ja kehittämistä yhdessä.

YAMK-opinnäytetyönä toteutettiin laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena oli selvittää, millainen johtaminen tukee yhteiskehittämistä parhaalla mahdollisella tavalla. Tarkoituksena oli kuvata yhteiskehittämisen johtamisen tärkeyttä yhteiskehittämistoiminnan onnistumisen kannalta. Tutkimusongelmana oli usean toimijan välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön johtamisen haasteellisuus. Sen ratkaisemiseksi pyrittiin saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin 1) miten yhteiskehittämistä tulee johtaa sekä 2) millaisia johtajuuden menetelmiä yhteiskehittämisen johtamisessa voitaisiin hyödyntää.

Tutkimuksen teoriaviitekehys koostui yhteiskehittämisestä, johtajuudesta sekä valmentavasta johtajuudesta. Empiirisen osuuden aineistonkeruumenetelmänä toimi työpajatilaisuudet, joihin osallistui Pohjois-Pohjanmaan alueellisen yhteiskehittämisverkoston jäseniä. Vuorovaikutteiset työpajat toimivat erinomaisesti aiheen pohtimiseen: osallistujat keskustelivat vilkkaasti yhteisesti tärkeäksi koetusta aiheesta sekä ideoivat ja loivat uusia näkemyksiä aiemmin niukasti tutkitusta aiheesta.

Valmentavasta johtajuudesta tukea yhteiskehittämisen johtamiseen

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategiassa organisaation johtamis- ja toimintamallien uudistamiseen on sitouduttu nostamalla se yhdeksi strategiseksi painopistealueeksi. Alueellisella yhteiskehittämisen toimintamallilla osallistuminen palvelujen kehittämiseen on mahdollistettu kaikille sidosryhmille. Toiminnan tuloksellisuuden varmistaa sitä tukeva johtamismalli.

Miten sitten johdetaan yhteiskehittämistoimintaa menestyksekkäästi kompleksisessa toimintaympäristössä kuten sotessa innostavasti, kannustavasti ja kokonaisvaltaisesti? Tutkimuksen tulosten mukaan yhteiskehittämistä mahdollistava johtaminen toteutuu, mikäli se on pitkäjänteistä ja ihmisläheistä. Tämän saavuttamisessa systeeminen ajattelu antaa uudenlaisia ja vaihtoehtoisia näkemyksiä johtamisen toteuttamiseen sekä laajemman kokonaiskuvan hahmottamiseen. Nämä kokonaisuudet yhdistyvät vahvasti valmentavassa johtajuudessa.



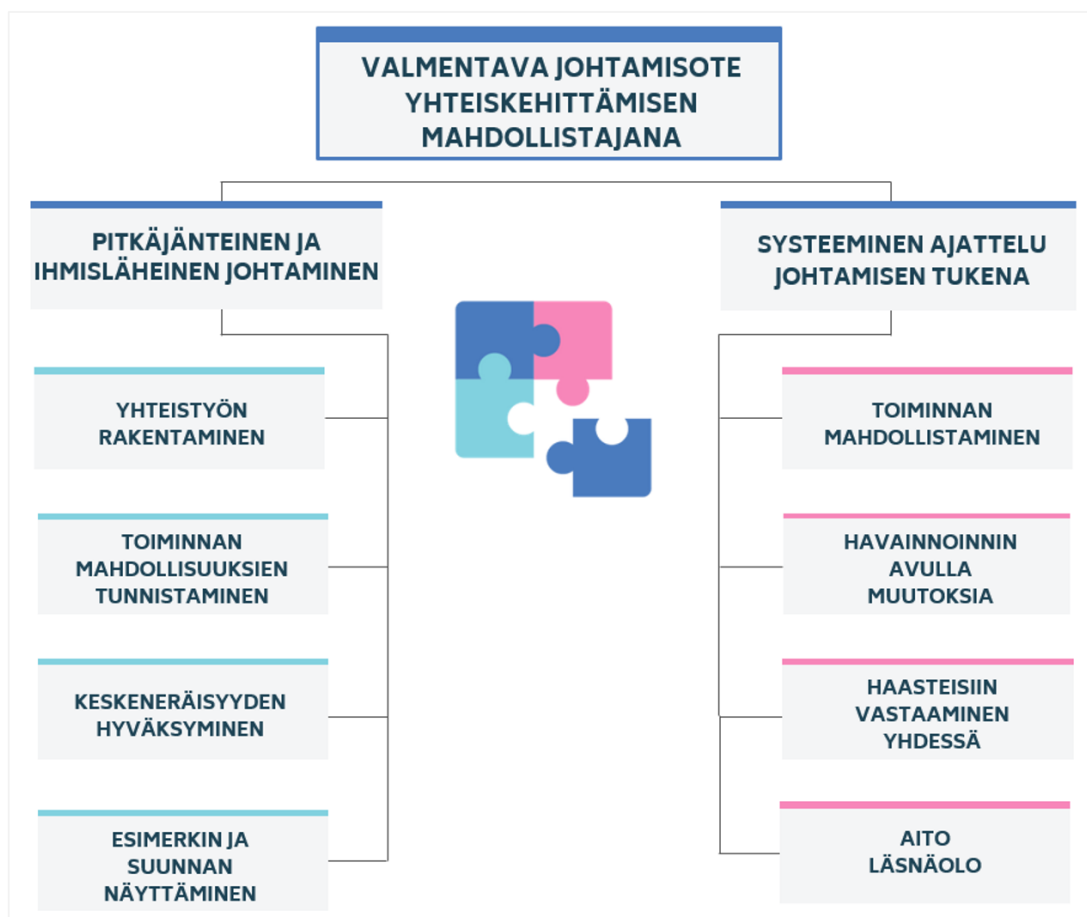
”Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.” (Ristikangas & Ristikangas 2019, 43)

Tulokset ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tulosten perustella voidaan todeta, että Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen esihenkilöiden ja johtajien tulisi kiinnittää huomiota oman osaamisensa vahvistamiseen yhteiskehittämisestä kokonaisuutena. Tämä helpottaisi toiminnan mahdollisuuksien tunnistamista, vuorovaikutuksellisen yhteistyön vahvistamista sekä oman esimerkin avulla johtamista.



Lisäksi esihenkilöiden ja johtajien tulisi nähdä ja hyödyntää moninainen osaaminen, jota alueemme sidosryhmillä on tarjota sote-palvelujen kehittämiseen. Tarvitaan inhimillistä johtamista ja kokonaisvaltaista ymmärrystä siitä, mitä on mahdollista saavuttaa vuorovaikutuksen ja yhteistyön avulla. Aito läsnäolo on yksi ensimmäisistä, ja tärkeimmistä, askeleista kohti yhteisiä onnistumisia. Alla oleva kuva havainnollistaa tutkimuksessa esiin nousseet pääteemat yhteiskehittämistä mahdollistavasta johtamisesta.



Kuvassa yllä on esitetty yhteiskehittämistä tukeva johtamismalli. Valmentava johtamisote luo mahdollisuudet kaikkia sidosryhmiä huomioivalle toiminnalle ja tarjoaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan yhteiskehittämisen johtamiselle. Valmentavaa johtajuutta soveltava esihenkilö luo arjessa turvallisen tilan yhteiselle pohdinnalle, aktivoi ajattelua kysellen ja kuunnellen eli toimii

vuorovaikutuksen rakentajana, myös omia ajatuksia esittäen. Valmentava johtaja haluaa aidosti nähdä, että jokaisen potentiaali pääsee käyttöön kokonaisuuden hyväksi.

Tutkimuksen yhteenvedona voidaan todeta, että tarve yhteiskehittämisen johtamiselle Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella on tunnistettu. Lisäksi tietämys siitä, millainen johtaminen mahdollistaa yhteiskehittämistä parhaiten, helpottaa sen johtamista kaikilla operatiivisilla tasoilla huomattavasti. Tämän tutkimuksen avulla haluttiin mahdollistaa kaikille hyvinvointialueen esihenkilöille ja johtajille yhtenäinen tieto yhteiskehittämistoimintaa tukevasta ja vahvistavasta johtamistavasta.

Lähde:

Mäkelä, H. (2022). Yhteiskehittämistä mahdollistava johtaminen Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella. YAMK opinnäytetyö, Kajaanin ammattikorkeakoulu/Master School. Luettavissa kokonaisuudessaan theseus.fi.