

OPINNÄYTETYÖ

Ohjaamo Lohja organisaatiomuutoksessa – yhteensovittavan johtamisen mallin kehittäminen

Eeva Sammalniemi

Yhteisöpedagogi YAMK
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
11/2022

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi YAMK

Tekijät: Eeva Sammalniemi
Opinnäytetyön nimi: Ohjaamo Lohja organisaatiomuutoksessa
– yhteensovittavan johtamisen mallin kehittäminen
Sivumäärä: 62 ja 1 liitesivua
Työn ohjaaja(t): Pasi Toivanen
Työn tilaaja(t): Lohjan kaupunki

Tämän Lohjan kaupungin tilaaman opinnäytetyön aiheena on Lohjan nuorten palvelupiste Ohjaamon yhteensovittavan johtamisen mallin kehittäminen organisaation muutostilanteessa. Ohjaamon palvelualustalla eri organisaatiot tarjoavat nuorille ja nuorille aikuisille matalan kynnyksen palveluja, joiden tarkoituksena on edistää nuorten työllistymistä, opintoihin ohjautumista sekä eri elämänhallinnallisten kysymysten ratkaisemista. Yhteensovittavan johtamisen mallin tarkoituksena on parantaa Ohjaamossa toimivien taustaorganisaatioiden yhteistyötä, toiminnan laatua ja tuottaa synergiaetua.

Ohjaamoon palveluja sijoittavien eri hallintokuntien ja taustaorganisaatioiden muutokset haastavat Ohjaamotoimintaa tulevien vuosien aikana. Organisaatiomuutosten vaikutusten ennakointi Lohjan Ohjaamon yhteensovittavan johtamisen malliin on tämän kehittämistyön lähtökohta.

Kehittämistyön lähestymistapana on ennakointi. Aineisto on kerätty kolmella teemahaastattelulla, yhdellä ryhmähaastattelulla sekä opinnäytteen tekijän osallistuvalla havainnoinnilla. Haastatteluissa selvitettiin Lohjan Ohjaamon neljän eri taustaorganisaation esihenkilön näkemyksiä yhteensovittavaa johtamista edistävästä ja estävästä tekijöistä organisaatioiden muutostilanteissa.

Aineistosta tehtyä sisällönanalyysiä hyödynnettiin Ohjaamon esihenkilöille suunnatussa työpajassa, jossa laadittiin Ohjaamon yhteensovittavan johtamisen kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelmassa on huomioitu yhteensovittavan johtamisen mallin heikkoudet ja vahvuudet suhteessa ennakoitavissa oleviin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Työpajan toteutuksessa hyödynnettiin ryhmäkeskustelumenetelmää.

Lohjan Ohjaamon yhteensovittavan johtamisen kehittämissuunnitelma on tämän opinnäytetyön tuotos. Suunnitelmaa hyödynnetään tätä nykyä Ohjaamon johtoryhmätyössä, toiminnan suunnittelussa ja käytännön kehittämistoimissa. Opinnäyte voi olla hyödyllinen myös muille johtamisjärjestelmiään uudistaville organisaatioille.

yhteensovittava, johtaminen, organisaatiomuutos, yhdyspinnat, ennakointi, kehittäminen, monialaisuus, yhteistyö

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Master of Humanities, Community Educator

Author: Eeva Sammalniemi
Title: Organizational Transition at One-Stop Guidance Center Lohja
– developing a collaborative leadership model
Number of Pages: 62 and 1 attachment pages
Supervisor(s): Pasi Toivanen
Commissioned by: City of Lohja

This study commissioned by the City of Lohja concerns the development of a collaborative leadership model for the One-Stop Guidance Center Lohja during an organizational transition. Various organizations use the One-Stop Guidance Center service platform for providing adolescents and young adults with low-threshold services that aim to support young people in finding employment and seeking education as well as solving various issues related to life management. The purpose of the collaborative leadership model is to improve the collaboration of the background organizations that operate at the One-Stop Guidance Center and the quality of their activities and to produce synergy benefits.

Changes in the various administrative branches and background organizations involved in providing the One-Stop Guidance Center services are posing challenges to the center's activities in the coming years. The starting point for this development work was anticipating the impacts of the organizational changes in the collaborative leadership model for the One-Stop Guidance Center Lohja.

The approach used in this development project was anticipation. Data were collected using three theme interviews, one group interview, and participatory observations by the thesis author. The interviews examined the views of the managers of four background organizations of the One-Stop Guidance Center Lohja on the factors that promote and prevent collaborative leadership during organizational changes.

The data-driven content analysis was utilized in a workshop aimed at the managers of the One-Stop Guidance Center, which included preparing a development plan for collaborative leadership. The development plan pays attention to the weaknesses and strengths of the collaborative leadership model in relation to anticipated threats and opportunities. The group discussion method was used in implementing the workshop.

The plan for the development of collaborative leadership was produced in this study. The plan is currently utilized in the work of the One-Stop Guidance Center's management group, planning of activities, and practical development measures. This study may also be useful to other organizations that are in the process of renewing their leadership systems.

collaborative, leadership, organizational transition, interfaces, anticipation, development, interdisciplinarity, cooperation

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA.....	9
	2.1 Ohjaamot.....	9
	2.2 Ohjaamo Lohja	10
	2.3 Ohjaamon johtaminen.....	13
	2.4 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset	14
	2.5 Ohjaamo muutoksessa	16
3	YHTEENSOVITTAVA JOHTAMINEN MUUTOSTILANTEESSA	18
	3.1 Yhteensovittavan johtamisen malli.....	19
	3.2 Organisaatiomuutoksessa johtaminen.....	21
4	KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN	24
	4.1 Kehittämisprosessi	24
	4.2 Kehittämistyön menetelmät ja aineistonkeruutavat	27
	4.3 Aineiston keruu.....	31
5	AINEISTON ANALYYSI	35
	5.1 Yhteensovittavaa johtamista edistävät tekijät.....	38
	5.2 Yhteensovittavaa johtamista estävät tekijät	41
	5.3 Analyysin yhteenveto ennen kehittämissuunnitelmaa	44
6	KEHITTÄMISSUUNNITELMA JOHTAMISEN TUEKSI.....	46
	6.1 Menestystekijöiden hyödyntäminen muutoksessa	46
	6.2 Heikkoudet vahvuuksiksi.....	48

6.3 Uhat hallintaan vahvuuksien avulla	50
6.4 Mahdollisten kriisitilanteiden ehkäisy	50
6.5 Yhteenveto	52
6.6 Kehittämissuunnitelma ja käyttöönotto	53
7 LOPUKSI	55
LÄHTEET	60
LIITTEET	63

1 JOHDANTO

Ohjaamot ovat ympäri Suomea sijaitsevia matalan kynnyksen paikkoja, joista alle 30-vuotiaat voivat hakea ja saada apua muun muassa koulutukseen, työhön ja arkeen liittyvissä asioissa. Ohjaamo-toiminta on monialaista ja se linkittää eri palveluita ja toimijoita yhteen sekä toimimaan yhteistyössä yhteisellä palvelualustalla. Palveluiden yhdistämisen eli integraation avulla on pyritty saamaan palveluita saavutettavammaksi ja saumattommaksi. (Määttä & Souto 2020, 5–6.)

Ohjaamon toimintaa määrittää usein palveluiden taustaorganisaatiot. Ne vaikuttavat paljon siihen, miten käytännön järjestelyt Ohjaamossa tapahtuvat ja mihin toiminta painottuu. Valtakunnallisesti Ohjaamot tarjoavat erilaisia palveluita erikokoisissa kunnissa. Paikallisten tarpeiden huomioiminen on Ohjaamon toiminnan kehittämisessä tärkeää. (Kautto, Korpilauri, Pudas & Savonmäki 2017, 16–17.) Tätä opinnäytetyötä tehdessäni eri puolilla Suomea toimi noin 70 Ohjaamo.

Opinnäytetyö kohdistuu Lohjan Ohjaamoon ja sen johtamisen malliin. Ohjaamon johtamisen mallia kuvaan käsitteellä yhteensovittava. Sillä tarkoitetaan tapaa, jolla voidaan vahvistaa ja lisätä monialaista johtamista hallinnonalat ja organisaatiot ylittävissä toiminnoissa (Perälä, Halme & Nykänen 2012, 16). Lohjan Ohjaamo johdetaan yhteensovittavasti, mikä tarkoittaa sitä, että Ohjaamon palvelualustalla toimivia, eri hallintokuntien monialaisia nuorten ja nuorten aikuisten palveluita, toimintaa ja työntekijöitä johdetaan eri taustaorganisaatioiden kautta. Ohjaamossa työskentelevät henkilöt ovat oman hallinnollisen taustaorganisaation työsopimussuhteessa. Ohjaamo tulee silti johtaa kokonaisuutena, jotta arki sujuisi Ohjaamossa tarkoituksenmukaisesti. (Sesay 2022, 102.)

Palveluiden yhteensovittamisen idea on se, että se estää palveluiden pirstaloitumista. Ohjaamon kaltaisille yhteensovitetuille palveluille ja palveluohjaukselle on ollut jo pitkään kysyntää palvelujärjestelmien sektoroitumisen vuoksi. Monialaisesti, yhteistyötä tekemällä ja saman katon alla toimimalla vastataan pitkäjänteisemmin nuorten palvelutarpeisiin. Ei ole nuoren palvelukokemuksen ja tuen kannalta järkevää, että sen takana toimii palvelujärjestelmä, jossa keskitytään lyhytjänteisesti siihen, että oman sektorin asiat saadaan hoidettua. Pidemmän päälle tästä kärsii myös julkinen talous. (Määttä 2017, 8.) Onnistuessaan palveluiden yhteensovittaminen tuottaa taloudellisia vaikutuksia ja selkeyttää monialaista yhteistyötä. Useita palveluja

tarvitsevien henkilöiden mahdollisuus saada tukea ja apua vaikeutuu monesti hajanaisen palvelujärjestelmän vuoksi. Yhteensovittava johtaminen mahdollistaa palveluiden toimivuutta. (Määttä 2019.)

Ohjaamoiden toimintaa haastavat poikkihallinnolliset haasteet. Tästä syystä on suositeltavaa, että Ohjaamoiden roolia ja asemaa kirkastetaan palvelujärjestelmässä ja monialaisen yhteistyön poikkihallinnollisiin haasteisiin etsitään ratkaisuja. (Valtakari, Arnkil, Eskelinen, Mayer, Nyman, Sillanpää, Spangar, Ålander & Yli-Koski 2020, 5.) Organisaatioissa tapahtuvat muutokset haastavat poikkihallinnollista yhteistyötä ja johtamista entisestään. Muutosten seurauksena voi tapahtua henkilövaihdoksia sekä toimintaa ja vastuualueita on usein tarve organisoida uudelleen.

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän lähtökohta on työelämässä havaitun haasteen ennakointi, mikä toimi myös kehittämistyön lähestymistapana. Yhteensovittavan johtamisen näkökulmasta ennakointi on tärkeää, koska oli odotettavissa, että isot yhteiskunnalliset rakenteelliset uudistukset kuten sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus tulisivat heilauttamaan Ohjaamon taustaorganisaatioiden rakenteita eri tavoin lähitulevaisuudessa. Näillä uudistuksilla oletettiin olevan vaikutuksia myös Lohjan Ohjaamon yhteensovittavan johtamisen malliin. Osa Lohjan Ohjaamoon sijoitetuista palveluista oli siirtymässä hyvinvointialueiden hallinnoitaviksi vuoden 2023 alussa, jolloin vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisestä siirtyy kunnilta hyvinvointialueille (Valtioneuvosto 2022). Toinen odotettavissa oleva tulevien vuosien uudistus oli TE2024-uudistus, jossa TE-palveluiden olisi tarkoitus siirtyä paikallistason hallinnoitavaksi (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022b). Tälläkin uudistuksella on vaikutuksia Ohjaamoon, koska TE-toimisto on yksi Ohjaamon taustaorganisaatioista.

Opinnäytetyöni tilaaja on Lohjan kaupunki, joka hallinnoi Ohjaamon toimintaa Lohjalla. Lohjan Ohjaamoon palveluita sijoittavia taustaorganisaatioita opinnäytetyön kehittämistyön toteuttamisen aikana olivat Lohjan kaupunki ja Uudenmaan TE-toimisto. Opinnäytetyön valmistamisen aikana Ohjaamon toiminta Lohjalla rakentuu Lohjan kaupungin ja Uudenmaan TE-toimiston väliseen yhteistyösopimukseen. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen Lohjan Ohjaamon palveluita tullaan johtamaan Lohjan kaupungin, Uudenmaan TE-toimiston sekä Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen organisaatioiden kautta.

Tässä opinnäytetyössä Ohjaamon taustaorganisaatioiden muutoksia ja niiden mahdollisia vaikutuksia Lohjan Ohjaamon yhteensovittavaan johtamistapaan tarkastellaan Lohjan Ohjaamoon

sijoitettujen palveluiden esihenkilöiden näkökulmasta. Opinnäytetyössä suoritettua kehittämistyön kohdejoukkona toimi neljä Ohjaamoon palveluita kokoaikaisesti sijoittavan organisaation esihenkilöä. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksien avulla oli tarkoitus selvittää Lohjan Ohjaamon esihenkilöiden näkemyksiä yhteensovittavaa johtamista edistävistä ja estävistä tekijöistä organisaatioiden muutostilanteissa. Taustaorganisaatioiden esihenkilöiden näkemysten ja hiljaisen tiedon esille nostaminen oli olennainen osa kehittämistyötä.

Esihenkilöiltä haastatteluiden avulla kerättyjen tietojen ja havaintojen pohjalta saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastatteluiden avulla kerätystä aineistosta muodostui myös opinnäytetyön aineisto. Aineistoa täydennettiin havainnoimalla yhtä yhteistyöpalaveria kahden taustaorganisaation esihenkilön välillä. Kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmää käyttäen. Analyysi muodosti raamin kehittämissuunnitelmalle, joka laadittiin esihenkilöille toteutetussa työpajassa ryhmäkeskustelumenetelmää käyttäen. Työpajassa esihenkilöiden kesken sovittiin yhteistyörakenteista Lohjan Ohjaamon yhteensovittavan johtamisen tueksi muutostilanteissa. Kyseinen kehittämissuunnitelma on opinnäytetyöni tuotos.

Työssäni toimin Lohjan kaupungilla Ohjaamon toiminnan koordinaattorina. Tehtäväni on vastata Lohjan Ohjaamon arjen työn ja toiminnan ohjaamisesta. Toimin tämän kehittämistyön toteuttajana. Kuvaan tässä raportissa opinnäytetyön kehittämistyön lähtökohtia ja tarvetta sekä kehittämistyön toteutusta alusta loppuun. Käytän tietoperustana erilaisia selvityksiä ja tutkimuksia, joita Ohjaamoiden toiminnasta on tehty sekä kirjallisuutta yhteensovittavasta johtamisesta sekä organisaatiomuutoksista. Tietoperusta kulkee mukana tämän kehittämistyön toteutuksen eri vaiheissa.

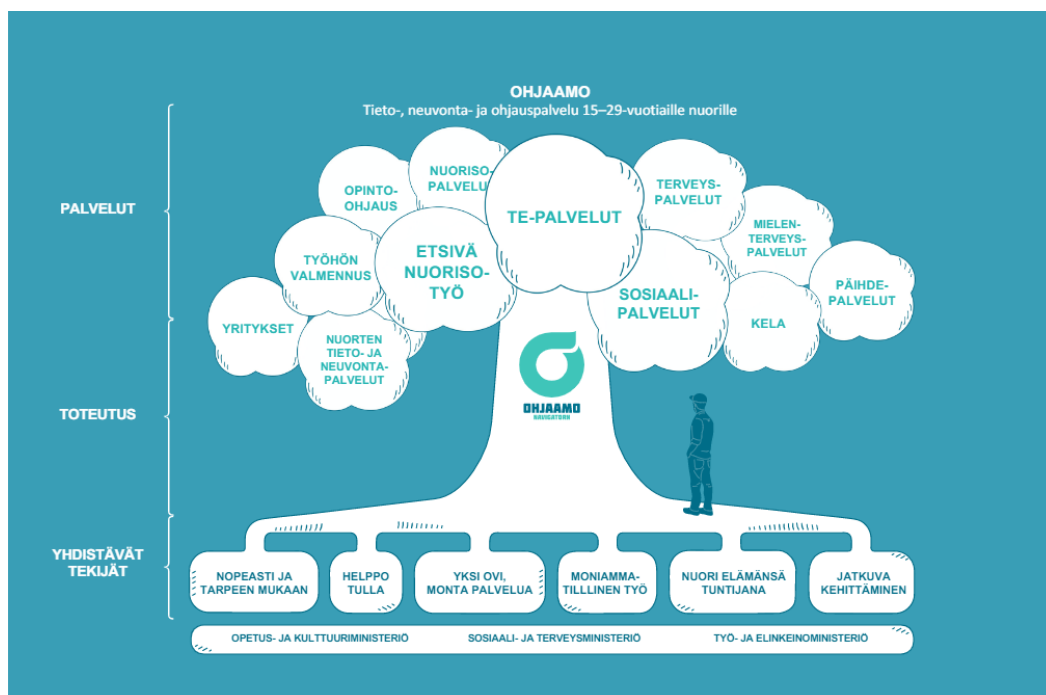
Parhaiten kehittämistyön toteutuksesta ja lopputuloksista saa kuvan lukiessaan raportin kokonaisuutena. Opinnäytetyön kehittämistyöstä voi aiheen ajankohtaisuuden vuoksi olla kohdeorganisaation lisäksi hyötyä myös muille samankaltaisesti johdetuille organisaatioille. Kohdeorganisaatio hyötyi kehittämistyöstä, koska sen avulla lisättiin yhteistä ymmärrystä tulevien muutostilanteiden vaikutuksista Ohjaamon johtamistapaan. Kehittämistyössä saatiin esille esihenkilöiden hiljaista tietoa tutkittavasta aiheesta eri organisaatioiden näkökulmasta. Kehittämistyö vahvisti yhdessä tekemistä ja johtamista. Kehittämistyön tuotos otetaan käyttöön Lohjan Ohjaamossa tämän opinnäytetyön valmistuttua.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA

2.1 Ohjaamot

Ohjaamo-toiminnalla on valtakunnalliset perusteet, joissa määritellään mikä on Ohjaamo, mitkä ovat Ohjaamon tunnuspiirteet ja tarvittavat osaamisalueet, joita Ohjaamoista tulee löytyä. Ohjaamo on alle 30-vuotiaille tarkoitettu matalan kynnyksen monialainen palvelupiste, jossa tarjotaan tietoa, neuvontaa, ohjausta sekä palveluja. Ohjaamo on palveluiden alusta, jossa tarjotaan monialaisesti palveluita työllistymiseen, koulutukseen, elämänhallintaan ja hyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä. Ohjaamojen toimintaan osallistuvien organisaatioiden rooleista ja hallinnoinnista sovitaan paikallisella tasolla ja toiminnan muotoutumista ohjaavat valtakunnalliset tavoitteet. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 2.)

Ohjaamossa tulee voida asioida myös ilman ajanvarausta. Ohjaamossa asioiminen ole velvoittavaa, mutta Ohjaamossa voidaan silti tarjota velvoittavia palveluita. Nuorten osallisuus on keskiössä kaikessa Ohjaamon toiminnassa. Ohjaamon perusteissa mainitaan siitä, että Ohjaamot sitoutuvat tuottamaan seurantatietoa valtakunnallisen ja paikallisen vaikuttavuuden arvioimiseksi. Ohjaamoista tulee löytyä osaamista neuvoa alle 30-vuotiaita muun muassa palvelutarpeen arvioinnissa ja palveluohjauksessa, urasuunnittelussa, työnhaussa, elämän- ja arjenhallinnassa, fyysisessä ja psyykkisessä hyvinvoinnissa sekä toimeentulossa ja asumisessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 2–3.)



Kuva 1: Kuvakaappaus Ohjaamoiden palvelukokonaisuutta kuvaavasta puusta. Kuva löytyy Ohjaamoille suunnatuista visuaalisista ohjeista.

Ohjaamo-mallin visiointi alkoi aikanaan eri ministeriöiden ja työmarkkinajärjestöjen yhteistyönä. Taustalla oli kannanotto eurooppalaisen nuorisotakuun toteuttamiseen. Kautto ym. (2017, 14) kirjoittavat artikkelissaan Ohjaamojen synty ja kehittämishaasteet, että erilaisten tutkimusten (mm. Määttä & Määttä toim. 2015; Aaltonen, Berg & Ikäheimo 2015) valossa nuorille suunnattujen julkisten palveluiden todettiin olevan hajallaan sekä koordinoimattomia. Nuorella on iso riski pudota palveluiden väliin ja syrjäytyä, mikäli hänellä ei ole voimavaroja tai osamista hakea palvelua usealta eri luukulta. Nuorten kokemusten mukaan oli turhauttavaa asioida eri viranomaisilla, joiden ei heidän mukaan koettu katsovan asioita kokonaisuutena. Tuolloin todettiin, että uudennlaiselle matalan kynnyksen palvelumallille oli kysyntää ja ministeriöiden keskinäinen tahtotila oli valmiina. (mt. 2017, 14.)

Työ- ja elinkeinoministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä sosiaali- ja terveysministeriö sitoutuivat yhteistyössä Ohjaamojen toiminnan kehittämiseen. Vuosien 2014-2020 rakennerahastokauden Euroopan sosiaalirahaston (ESR) määrärahat työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalta suunnattiin Ohjaamo-hankkeisiin. Tämän lisäksi rahoitusta kohdennettiin Ohjaamoiden kehittämistä valtakunnallisesti koordinoivaan Kohtaamo-hankkeeseen. Ohjaamo-toimintaa valtakunnallisesti koordinoivaksi vastuutahoksi valikoitui Keski-Suomen ELY-keskus (mt. 2017, 15.) Kohtaamon toiminnan päätyttyä vuoden 2021 lopussa Ohjaamoiden valtakunnallista ohjausta ja kehittämistyötä jatkoi KEHA-keskus, joka on valtakunnallinen ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus. KEHA-keskuksessa toimii monialaisten palveluiden tukirakenne, jonka yhtenä tehtävänä on verkostotyön periaattein tukea Ohjaamoiden toimintaa. Tukirakenteen työtä ohjaa ja tukee ohjausryhmä, jossa on edustusta työ- ja elinkeinoministeriöstä, sosiaali- ja terveysministeriöstä, opetus- ja kulttuuriministeriöstä sekä Kuntaliitosta. (KEHA-keskus 2022.)

2.2 Ohjaamo Lohja

Lohjan Ohjaamon toimintaa hallinnoi Lohjan kaupunki. Ohjaamo-toiminta käynnistettiin Lohjalla aiemmin mainitulla ESR-rahoituksella vuonna 2018 ja hankerahoitus päättyi vuoden 2020 lopussa. Ohjaamon toiminta Lohjalla vakiinnutettiin vuoden 2021 alusta Lohjan kaupungin ja Uudenmaan TE-toimiston yhteisellä päätöksellä. Yhteistyösopimus laadittiin virallisesti myöhemmin, ja se määriteltiin voimassaolevaksi siihen saakka, kunnes odotettavissa oleva TE2024-

uudistus astuu voimaan. Sote-uudistuksen tapahduttua 2023 alusta eli juuri opinnäytetyön valmistumisen jälkeen tulee ajankohtaiseksi pohtia sitä, miten Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue tullaan liittämään osaksi Lohjan kaupungin ja Uudenmaan TE-toimiston välistä Ohjaamo-toiminnan yhteistyösopimusta.

Lohjalla Ohjaamo toimii osana kaupungin ylläpitämää nuorten monialaista palvelukeskusta nimeltä Nuorisokeskus, joka on toiminut Lohjalla vuodesta 2017 lähtien. Nuorisokeskuksen palvelukokonaisuudesta vastaa lasten, nuorten ja perheiden palvelualue, joka tätä opinnäytetyötä tehdessä kuului kaupungin hyvinvointitoimialaan. Nuorisokeskuksen ideologia on hyvin pitkälti sama kuin Ohjaamollakin. Kokoamalla nuorten palveluita saman ”katon” alle palvelut kohdentuvat tehokkaammin ja tarkoituksenmukaisemmin asiakkaalle sekä varhainen puuttuminen ja asiakkaan kokonaisvaltainen tarpeiden huomioiminen tehostuu. Nuorisokeskuksen avulla saavutetaan nopea, joustava ja tarpeita vastaava palvelutarjonta ja monialainen yhteistyö vahvistuu. Toimintaedellytykset kasvavat palveluita yhdistämällä. Nuorisokeskuksen sekä Ohjaamoiden palveluiden kohderyhmä on joiltain osin erilainen, mm. ikä ja palvelutarve määrittävät sen, mihin palveluun ohjataan tai ohjaudutaan. Näin ollen Nuorisokeskuksessa ja Ohjaamossa ei juurikaan tehdä päällekkäistä työtä, vaan huolehditaan palveluiden saatavuudesta nuorten elämän eri siirtymä- ja nivelvaiheissa.

Ohjaamo toimii Lohjalla palvelualustana Nuorisokeskuksen palvelualustan sisällä, vastaten alle 30-vuotiaiden nuorten työhön, koulutukseen ja arkeen liittyvästä tuesta ja neuvonnasta. Nuorisokeskuksen rooli on merkityksellinen Ohjaamon näkökulmasta, koska Ohjaamo toimii sekä fyysisesti että hallinnollisesti osana Nuorisokeskusta. Molempien alustojen palveluita johdetaan yhteensovittavasti. Tästä syystä tähän kehittämistyöhön tuli osaltaan osallisiksi myös Nuorisokeskuksen esihenkilöitä.

Opinnäytetyöni kirjoittamisen aikana Lohjan Ohjaamoon palveluita sijoittavia organisaatioita olivat Uudenmaan TE-toimisto sekä Lohjan kaupunki. TE-toimistosta Ohjaamossa työskenteli kokoaikaisesti TE-asiantuntija, jonka tehtävänä on tarjota tukea muun muassa työnhakuun, erilaisiin etuuksiin, TE-toimiston palveluihin sekä koulutukseen liittyvissä kysymyksissä. Lohjan kaupungin Ohjaamoon sijoittamia palveluita johdettiin hallinnollisesti kaupungin eri yksiköistä. Näitä yksiköitä olivat Nuorisokeskuksen sekä koulu- ja opiskeluterveydenhuollon yksiköt.

Koulu- ja opiskeluterveydenhuollon yksiköstä Ohjaamossa työskenteli kokoaikaisesti terveydenhoitaja. Ohjaamon terveydenhoitajan vastaanotolle voi hakeutua, mikäli kokee tarvitsevänsä terveydentilaan tai elämäntilanteeseen kokonaisvaltaista tukea. Nuorisokeskuksen yksiköstä Ohjaamossa työskentelivät uraohjaaja, etsivät nuorisotyöntekijät sekä Ohjaamo-koordinaattori. Uraohjaaja auttaa tulevaisuuden suunnittelussa, työpaikkojen etsimisessä ja koulutusvaihtoehtojen kartoittamisessa. Etsivän nuorisotyön tehtävänä on tavoittaa tuen tarpeessa oleva nuori ja auttaa häntä sellaisten palveluiden tai tuen piiriin, joilla edistetään hänen kasvua, elämänhallintaa sekä osallisuutta yhteiskuntaan. (Lohjan kaupunki 2022, 46–47.) Ohjaamo-koordinaattorin tehtävänä on vastata Ohjaamon palveluiden yhteisen arjen työn sujumisesta toimien palveluiden työntekijöiden sekä esihenkilöiden toiminnan yhdyspinnoilla.

Tämän opinnäytetyön toteutuksen loppuvaiheessa Ohjaamo sai vahvistusta Lohjan kaupungin mielenterveys- ja päihdepalveluiden yksikön sairaanhoitajan työpanoksesta. Tämä mahdollistui työ- ja elinkeinoministeriön myöntämällä valtionavustuksella, jolla kannustetaan Ohjaamoita lisäämään Ohjaamossa tarjottavia monialaisia palveluita. Kyseessä on EU:n elpymisrahastolla toteutettava kannustinmalli, jota rahoitetaan Suomen kestävän kasvun ohjelmasta. Taustalla on Euroopan unionin rahoittama NextGenerationEU-rahoitus. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022a.) Kunnan omarahoituksena toimii 50% sairaanhoitajan työpanos, joka lisättiin Ohjaamon palvelukokonaisuuteen. Sairaanhoitajat tuovat panoksellaan Ohjaamoon erityisosaamista vaativaa mielenterveys- ja päihdetyötä, vastaten mielenterveys- ja riippuvuusongelmien hoidontarpeen arvioinneista, hoidon suunnittelusta ja toteutuksesta sekä jatkuvasta hoitotyön vaikuttavuuden arvioinnista ja kehittämisestä.

Lisäksi Lohjan Ohjaamoon jalkautuu joukko eri alojen ammattilaisia. Ohjaamosta saa säännöllisesti muun muassa aikuissosiaalityön, Kelan, Talous- ja velkaneuvonnan sekä Ulosottolaitoksen palveluita. Ohjaamon sijoituessa Nuorisokeskuksen palvelukokonaisuuteen myös Nuorisokeskuksen henkilökunta ja palvelut ovat tärkeä osa Ohjaamon verkostoa. Ohjaamon keskeisiä yhteistyökumppaneita ovat muun muassa oppilaitokset, yritykset, erikoissairaanhoito sekä muut nuorten parissa toimivat tahot.

Nämä kaikki edellä mainitut toimijat ja palvelut muodostavat yhdessä Ohjaamon palveluiden verkoston Lohjalla.

2.3 Ohjaamon johtaminen

Tämän opinnäytetyön keskiössä on Lohjan Ohjaamon yhteensovittavan johtamisen malli. Ohjaamon johtamistapaa voi kutsua myös jaetuksi johtamiseksi. Ohjaamoissa johtaminen on usein jaettua johtamista. Ohjaamoissa työskentelevien työntekijöiden esihenkilöinä toimivat yleensä työntekijöiden kotiorganisaatioiden esihenkilöt. (Kautto & Määttä 2019, 61.) Tämänkaltainen johtamisen malli pätee myös Lohjan Ohjaamossa.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä Ohjaamon terveydenhoitajan esihenkilönä toimi koulu- ja opiskeluterveydenhuollon esihenkilö, uraohjaajan sekä etsivien nuorisotyöntekijöiden esihenkilönä Nuorisokeskuksen esihenkilö ja TE-toimiston asiantuntijan esihenkilönä TE-toimiston Ohjaamoon sijoittuvan palvelun esihenkilö. Ohjaamossa kehittämistyön loppuvaiheessa työnsä aloittaneiden sairaanhoitajien esihenkilönä toimi Lohjan kaupungin mielenterveys- ja päihdepalveluiden esihenkilö. Esihenkilöiden nimikkeet olivat erilaisia riippuen heidän edustamasta hallinnonalasta tai esihenkilötasosta heidän omassa taustaorganisaatiossaan. Tässä opinnäytetyössä käytän selkeyden vuoksi heistä jokaisesta yhteisesti kuvaavaa nimikettä esihenkilö.

Taulukko 1: Lohjan Ohjaamon organisaatiokaavio lokakuussa 2022.

OHJAAMO LOHJA 2022			
LOHJAN KAUPUNKI			UUDENMAAN TE-TOIMISTO
NUORISOKESKUS	KOULU-JA OPISKELU- TERVEYDEN HUOLTO	MIELENTERVEYS- JA PÄIHDEPALVELUT	LÄNSI-UUDENMAAN YRITYS-JA REKRYTOINTI- PALVELUT
ESIHENKILÖ	ESIHENKILÖ	ESIHENKILÖ	ESIHENKILÖ
Etsivät nuorisotyöntekijät	Terveydenhoitaja	Sairaanhoitajat	TE-asiantuntija
Uraohjaaja			
Koordinaattori			
1.1.2023 LÄNSI-UUDENMAAN HYVINVOINTIALUE			

Ohjaamon palveluiden esihenkilöt ovat isossa roolissa erilaisissa organisaatioiden muutosprosesseissa kukin oman taustaorganisaationsa ja toimialansa kautta, mutta myös Ohjaamon luo-

man verkoston kautta. Tästä syystä kehittämistyön kohderyhmäksi valikoitui Ohjaamoon kokoaikaisesti sijoittuvien palveluiden esihenkilöt. Tällä heidän kanssa toteutetulla yhteisellä kehittämistyöllä oli tarkoitus lisätä esihenkilöiden kesken yhteistä ymmärrystä siitä, mitkä voivat olla organisaatiomuutosten vaikutukset Ohjaamon yhteensovittavalle johtamistavalle. Muutosta ja muutosten vaikutuksia arvioidaan esihenkilöiden ja johtamisen näkökulmasta.

Tämän kehittämistyön kohderyhmänä toimi neljä Ohjaamo Lohjaan palveluita kokoaikaisesti sijoittavan organisaation esihenkilöä. Yhteen kehittämistyön osioon osallistui myös Nuorisokeskuksen esihenkilöitä. Opinnäytetyön aikana Ohjaamo Lohjan palveluiden esihenkilöt, joita oli aluksi kolme ja opinnäytetyön valmistumisvaiheessa neljä, eivät työskennelleet fyysisesti samoissa tiloissa Ohjaamon eikä siellä työskentelevien ammattilaisten kanssa. Osa esihenkilöistä oli ollut mukana Ohjaamoon sijoitetun palvelun esihenkilönä Ohjaamo Lohjan toiminnan alusta alkaen, ja osa oli tullut Ohjaamoon sijoitetun palvelun esihenkilöksi matkan varrella taustaorganisaatiossa tapahtuneen esihenkilövaihdoksen myötä. Tähän kehittämistyöhön osallistuneet esihenkilöt tunsivat toisensa entuudestaan yhteisten esihenkilöpalavereiden kautta ja osa myös muiden työhön liittyvien sidosten kautta.

Toimin tämän opinnäytetyön kehittämistyön toteuttajana. Työskentelen Lohjan kaupungin nuorisosuunnittelijana ja tehtäväkuvani on toimia sekä Nuorisokeskuksen että Ohjaamon palveluiden koordinaattorina. Työni pitää sisällään arjen toimintojen johtamista ja ohjausta Ohjaamossa. Koordinaattorin työni sisällön keskeinen tehtävä on toimia vahvassa yhteistyössä sekä palveluiden, työntekijöiden että esihenkilöiden työn yhdyspinnoilla ja vastata Ohjaamon arjen työn sujumisesta. Tunsin kehittämistyöhön osallistuneet esihenkilöt työni puolesta entuudestaan. Tässä kehittämistyössä tuon esille myös omia havaintoja ja kokemuksia, joita minulle on kerääntynyt vuosien varrella työskennellessäni monialaisten verkostojen parissa.

2.4 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Ohjaamoon palveluita sijoittavien taustaorganisaatioiden isot rakenteelliset uudistukset olivat opinnäytetyötä tehdessäni valmisteilla. Tulevien organisaatiouudistusten mahdolliset vaikutukset Ohjaamon toimintaan ja sen yhteensovittavan johtamisen malliin eivät olleet opinnäytetyötä tehdessäni tiedossa. Muutosten mahdollisista vaikutuksista keskusteltiin kuitenkin säännöllisesti eri työryhmissä ja Ohjaamon arjessa tapahtuneissa keskusteluissa.

Tämän kehittämistyön alkaessa sosiaali- ja terveysalan organisaatiot olivat jo vahvasti mukana tulevan hyvinvointialueen valmistelutyössä. Samaan aikaan Lohjan kaupunki valmisteli uusia organisaatorakenteita kuntiin jäävien palveluiden osalta. TE2024-uudistuksen toteutuminen oli myös odotettavissa tulevien vuosien aikana.

Näin ollen kehittämistyön toteuttamisen aikana tulevien uudistusten mahdolliset vaikutukset Ohjaamo Lohjan yhteensovittavaan johtamiseen perustui hajanaisesti saatavilla olevaan ja vielä epävarmaan tietoon. Tietoa ei ollut saatavilla, koska organisaatioiden uudistukset ja uudet organisaatorakenteet olivat vasta valmistelussa eikä esimerkiksi uusien organisaatioiden päätöksentekorakenteet olleet vielä selviä. Varmaa oli kuitenkin se, että näin mittavat, valmistelussa olevat rakenteelliset ja hallinnolliset uudistukset tulisivat koskettamaan jollain tavalla ja jollain aikavälillä myös Lohjan Ohjaamon palvelukokonaisuutta ja sen johtamista.

Tätä kehittämistyötä tarvitaan tulevaisuuden muutoksiin valmistautumisessa. Ohjaamon ja sen yhteensovittavan johtamisen tulee pysyä kehityksen mukana muutoksia kohdatessaan. Pelkkä muutoksiin sopeutuminen ei riitä. Menestystekijöinä muutoksessa toimii usein se, miten organisaatio kykenee toteutuneen arvioinnin lisäksi varautumaan tulevaisuuden kehitysnäkymiin sekä toteuttamaan pitkäaikaisia tavoitteitaan erilaisissa tulevaisuuden tilanteissa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 13.)

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää Lohjan Ohjaamoon palveluita sijoittavien organisaatioiden esihenkilöiden näkemyksiä Ohjaamon yhteensovittavaa johtamista edistävästä sekä estävästä tekijöistä organisaatioiden muutostilanteissa. Tavoitteena oli luoda työn kohdeorganisaatiolle kehittämissuunnitelma yhteensovittavan johtamisen tueksi tulevia muutostilanteita varten selvittämällä vastaukset tutkimuksiin. Tutkimuskysymyksiä olivat:

1. Mitkä ovat koetut organisaation ominaisuudet tai hyödyt, jotka ovat hyödyllisiä Ohjaamon yhteensovittavalle johtamiselle muutostilanteessa?
2. Mitkä ovat koetut organisaation sisällä olevat haitat, jotka ovat haitallisia Ohjaamon yhteensovittavalle johtamiselle muutostilanteessa?
3. Mitkä ovat koetut todelliset tai mahdolliset olosuhteet, jotka ovat organisaation yhteensovittavan johtamisen edun mukaisia muutostilanteessa?
4. Mitkä ovat koetut todelliset tai mahdolliset olosuhteet, jotka vaikuttavat haitallisesti organisaation yhteensovittavaan johtamiseen muutostilanteessa?

2.5 Ohjaamo muutoksessa

Ohjaamon taustaorganisaatiot kokevat toistuvasti erilaisia muutostilanteita ja ne muuttavat tavalla tai toisella työn tekemistä ja johtamista. Muutokset voivat olla pienempiä tai isompia ja niiden Ohjaamon kohdistuvat vaikutukset erilaisia. Aihe on opinnäytetyötä tehdessäni erityisen ajankohtainen, joten koen, että on syytä avata tilannetta, joka vallitsi tämän opinnäytetyöprosessin ja siinä toteutetun kehittämistyön aikana. Tein opinnäytetyötäni aikana, jolloin olemme juuri siirtymässä kohti yhtä merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista Suomen historiassa.

Sote-uudistuksen myötä vuoden 2023 alusta vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä siirtyy kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille. Uudistuksella tavoitellaan palvelujen parempaa saatavuutta ja saavutettavuutta sekä yhdenvertaisia ja laadukkaita sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluita, jotka toimivat saumattomasti yhteen. Lisäksi tavoitteena on luoda ihmislähtöisiä toimintarakenteita ja -tapoja palvelukokonaisuuksien aikaansaamiseksi. (Valtioneuvosto 2022.) Lohjan Ohjaamosta hyvinvointialueen hallinnoitavaksi siirtyvät terveydenhoitajan sekä juuri työnsä aloittaneiden sairaanhoitajien palvelut sekä heidän taustaorganisaatiot/-yksiköt.

Toinen ajankohtainen, suunnitteilla oleva hallinnollinen ja rakenteellinen organisaatiouudistus, jonka oletetaan koskettavan myös Ohjaamoiden toimintaa, on TE-palvelut 2024-uudistus. TE-palveluiden siirrosta paikallistasolle linjasi Sanna Marinin hallitus vuoden 2021 puoliväliriihessä. Uudistuksella on tarkoitus vahvistaa kuntien vastuuta työllisyyspalveluista, joita pyritään tuomaan lähemmäksi asiakkaita. TE-palvelujen siirtoa paikallistason hallinnoitavaksi on valmisteltu yhteistyössä ministeriöiden, TE-palvelujen, ELY-keskusten, KEHA-keskuksen, kuntien ja muiden sidosryhmien kanssa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022b.) Uudistusta on valmisteltu samojen toimijoiden yhteistyössä, jotka ohjaavat ja rahoittavat Ohjaamo-toimintaa valtakunnallisesti. Ohjaamon kannalta TE-uudistuksen oletetaan tarkoittavan Ohjaamon TE-asiantuntijan taustaorganisaation siirtymistä osaksi paikallistasoa.

Hallinnollisesta näkökulmasta Ohjaamon arki on sen historian saatossa ollut edellä mainittuihin muutoksiin verrattuna monien pienempien muutosten värittämää, koska organisaatiot ja niiden toiminta uudistuvat koko ajan. Opinnäytetyön valmistuttua kohdataan tähänastisista suurin muutos Ohjaamoiden taustaorganisaatioissa. Edellä mainittujen mittavien organisaatiouudistusten myötä tapahtuu monia muutoksia, joiden yhtäaikaaisuuden keskellä on tärkeää arvioida muutosten vaikutusten laajuus Ohjaamon palveluihin ja johtamiseen. Jotkut haasteet voivat olla

nopeasti ratkaistavissa, ja joissain taas menee pidemmän aikaa ratketakseen. Viestintä ja vuorovaikutus nousevat muutostilanteissa erityiseen asemaan. (Fager 2022). Aiheen ajankohtaisuuden sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksellisyyden vuoksi koen, että tästä kehittämistyöstä voi olla Lohjan Ohjaamon yhteensovittavan johtamisen mallille tulevaisuuden kannalta hyötyä. Tässä kehittämistyössä esihenkilöiden välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen oli tarkoitus lisätä yhteistä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Kohtaa Lohjan Ohjaamo sitten isoja tai pienempiä muutoksia tulevaisuudessa.

3 YHTEENSOVITTAVA JOHTAMINEN MUUTOSTILAN- TEESSA

Tutkittavan ilmiön ymmärtämisen kannalta käsitteet ovat tärkeitä työkaluja, koska niiden avulla voidaan tunnistaa ja ratkaista haasteita (Kananen 2012, 58). Aavaan tietoperustan avulla yhteensovittavaa johtamista ja organisaatiomuutosta, joiden suhde toisiinsa on tässä opinnäytetyössä keskiössä. Käsitteiden ja tietoperustan valinta tähän opinnäytetyöhön ei ollut mutkatonta, koska johtamiseen ja organisaatiomuutokseen löytyy monta eri teoriaa, lähestymistapaa, näkökulmaa sekä käsitteistöä. Käytössä oleva käsitteistö on myös erilaista riippuen hallinnonalasta, joita Ohjaamossakin on useita. Yhteensovittavasta johtamisesta löysin niukasti tietoperustaa, kun taas organisaatiomuutoksesta ja johtamisesta yleisesti sitä oli runsaasti löydettävissä. Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistyö, joten kehittämistyön näkökulma on työn toteutuksen ja valitun tietoperustan keskiössä.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli kehittää yhteensovittavan johtamisen mallia Lohjan Ohjaamoon. Yhteensovittavalla johtamisella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sitä, että Ohjaamossa toimivia, eri hallintokuntien monialaisia palveluita ja niiden toimintaa johdetaan eri taustaorganisaatioiden kautta. Kuten edellisissä luvuissa kirjoitin, Ohjaamon toimintaa ohjaa myös valtakunnallisesti määritellyt tavoitteet ja linjaukset, joita varten on luotu perusteet Ohjaamotoiminnalle. Näihin perusteisiin eri organisaatiot ovat yhdessä sitoutuneet sijoittaessaan palveluitaan Lohjan Ohjaamoon. Ohjaamon toimintaa ohjataan siis sekä valtakunnallisesti mutta myös paikallistasolla.

Hallinnon aloilla ja sektoreilla tarkoitan tässä opinnäytetyössä pääsääntöisesti erilaisia nuorten palveluita tuottavia toimialoja, joita olen esitellyt tarkemmin kuvatessani Lohjan Ohjaamon organisaatorakennetta. Monialaisella työllä tarkoitan sellaista toimintaa tai palveluiden järjestämistä, jossa toimintaan osallistuu eri alojen edustajia.

Ohjaamon kokonaisuuden johtamista voisi kuvata eri käsittein, kuten yhteensovittava johtaminen, verkostojohtaminen, julkinen johtaminen ja jaettu johtaminen. Kaikista näistä löysin ominaispiirteitä, jotka voisivat kuvata tapaa, jolla Lohjan Ohjaamoa johdetaan. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos on kehittänyt yhteensovittavan johtamisen mallin. Valitsin erityisesti Terveyden- ja hyvinvointilaitoksen käyttämän yhteensovittavan johtamisen käsitteen siitä syystä, että termi yhteensovittava kuvaa mielestäni Lohjan Ohjaamon palveluiden järjestämistä ja samalla

myös sen johtamista kaikkein parhaiten. Ohjaamon palveluita yhteensovittamalla tarjotaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin oikea-aikaisempaa ja tarpeenmukaisempaa palvelua. Ohjaamon johtamista tarkastelen tässä opinnäytetyössä lähinnä Ohjaamon taustaorganisaatioiden yhteisen, strategisen johtamisen näkökulmasta.

Organisaatiomuutokseen liittyvän teorian kautta löysin taustatietoa organisaatiomuutoksen vaikutuksista johtamiseen, johon opinnäytetyön kehittämistyössä keskityn. Tässä opinnäytetyössä erityistarkastelussa on organisaatioiden muuttuminen ja muutosten vaikutukset yhteensovittavaan johtamistapaan. Olisi ollut mielenkiintoista liittää kehittämistyöhön mukaan näkökulmia organisaatiomuutosten mahdollisista vaikutuksista laajempaan joukkoon kuten työntekijöihin tai palveluiden asiakkaisiin, mutta rajasin aiheen koskemaan johtamista. Samoin organisaatiomuutoksen eri vaiheet olisivat olleet mielenkiintoisia tutkittavia asioita, mutta rajasin aiheen ennakkointivaiheeseen, koska se oli tämän opinnäytetyön lähestymistapa.

3.1 Yhteensovittavan johtamisen malli

Sosiaali- ja terveystalvveluiden kehittämisen valtasuuntauksena on pidetty yhteensovittamista eli integraatiota. Nykypäivän hyvinvointiongelmät vaativat hoituakseen usein moniammatillista yhteistyötä eri tahojen välillä johtuen ongelmien monimuotoisuudesta. Aito palveluiden integraatio edellyttää palvelujen järjestäjiltä vahvaa tahtoa ja kykyä ohjata voimavarat yhteistä tavoitetta kohti. (Erhola, Vaarama, Pekurinen, Jonsson, Junnila, Hämäläinen, Nykänen & Linnosmaa 2014, 40.)

Maailma on muuttunut monella tapaa viime vuosien aikana. Muutosta on tapahtunut niin palveluita tarvitsevien ihmisten elämässä kuin palvelujärjestelmissäkin. Palveluiden yhteensovittaminen ja palveluiden tehokkaampi hyödyntäminen antavat mahdollisuuden selviytyä edellä mainittujen muutosten aiheuttamista haasteista. Tämän myötä myös palveluiden johtamiseen kohdistuu paineita. Johtamisen haasteet liittyvät monelta osin erilaisiin palvelurakenteiden muutoksiin. Kehittämisen integrointi erityisesti osaksi johtamista on haastavaa. (Perälä ym. 2012, 15.)

Toimintaympäristöjen muuttuessa tullaan tarvitsemaan yhä enemmän monialaista johtamista, joka ulottuu yli hallintorajojen. Yhteensovittava johtaminen edellyttää muutosprosessin ymmärtämistä, koska se kohdistuu muutoksen johtamiseen. (Laine, Määttä & Koistinen 2016, 21,

24.) Johtoa ja esihenkilöitä tarvitaan ymmärtämään kokonaisuutta ja näkemään, miten kokonaisuudessa olevaa osaamista voi hyödyntää sekä mitkä osaamiset täydentävät toisiaan. Kokonaisuutta koskeva päätöksenteko kuuluu johdolle. (Ojala 2018, 297.)

Muutokset haastavat johtamisen ja edellyttävät uudenlaisten johtamistaitojen omaksumista (Juuti 2013, 10). Voidaan ajatella, että johtajilla on tulevaisuuden monimutkaisissa muutostilanteissa erilainen rooli kuin mitä perinteisillä, hallintaan ja kontrolloimiseen perustuvilla johtajuusrooleilla on käsitetty. Uutta roolia voidaan kutsua muutoksen edistäjäksi, jossa luodaan reflektivoivaa dialogia ja pyritään olemaan läsnä myös juuri tässä hetkessä. (Cameron & Green 2015, 386.)

Toimintaympäristön muutokset haastavat pirstaleisen palvelujärjestelmän. Tämä vaatii palvelurakenteen muutosta, joka taas edellyttää kykyä johtaa muutosta. Yhteensovittava johtaminen kohdistuu pitkälti muutoksen johtamiseen. (Laine ym. 2016, 24.) Palvelujen ja palvelujärjestelmän kehittäminen on johdon tehtävä. Yhteensovittavan johtamisen malli tukee johtajia kehittämään johtamistoimintaa ja sen avulla palveluita voidaan tarkastella kokonaisuutena. Yhteensovittavaa johtamista kuvaavat Perälä ym. (2012) Terveysten- ja hyvinvoinnin laitoksen oppaassa Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. Yhteensovittavan johtamisen mallin on tarkoitus tukea palveluista vastaavien henkilöiden työtä, mutta siitä hyötyvät myös palveluiden työntekijät. Palveluiden kehittymisen myötä malli hyödyttää lopulta myös palveluita tarvitsevia asiakkaita.

Tässä opinnäytetyössä keskityn esihenkilöiden näkökulmaan. Yhteensovittavasta johtamisesta on hyötyä esihenkilöille, koska se ohjaa hakemaan hyviä käytäntöjä ja yhtenäistämään palvelukokonaisuuden toimintatapoja esimerkiksi eri hallinnonalojen välillä. Se antaa toiminnalle mahdollisuuden jatkuvaan kehittämiseen ja mahdollisuuden osallistaa organisaation eri tasoja kehittämistyöhön. Yhteensovittava johtaminen edellyttää sitoutumista ja halua kehittää palveluita pitkäjänteisesti. Johtamisen tueksi tarvitaan hallinnonalojen välisiä työryhmiä ja niiden määrittelyä osaksi organisaatioiden päätöksentekoa. (Perälä ym. 2012, 28–29.)

Ohjaamoja johdetaan yhteensovittavasti. Kyseessä on myös julkinen ja verkostomainen johtamistapa. Verkostojohtamisen tema on ollut vahvasti esillä viimeisten vuosikymmenten aikana ja verkostojen johtamisesta puhutaan nykypäivänä paljon (Virtanen & Stenvall 2019, 159). Julkisella hallinnalla Virtanen ym. (2019, 47) viittaavat uudenaikaisiin julkisen toiminnan hallinnointi- ja koordinoitintapoihin, jossa myös päätöksiä tehdään vuorovaikutteisesti. Toiminnan

toteutukseen kytkeytyy yhä useammin eri toimijoita ja asioita hoidetaan yhteistyössä erilaisissa verkostoissa. Verkostojen toiminta perustuu vahvasti vuorovaikutukseen. Verkostoissa vaihdetaan resursseja, jotka voivat olla esimerkiksi osaamista ja tietoa. Eri palveluiden kehittämiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi yhteiskehittämisen kautta. Julkinen hallintajärjestelmä on toiminnallisesti hajautunut, ja verkostot vastaavat eri osa-alueiden hoidosta. Verkostojen hallinta on usein hajautunutta, koska niitä johdetaan ja tavoitteita asetetaan verkostoissa itsenäisesti. (mt. 2019, 47.)

Verkostoa voidaan ajatella yhtenä organisoitumisen muotona, jossa verkosto linkittää useiden organisaatioiden edustajia. Julkishallinnon organisaatioissa merkittävänä menestystekijänä pidetään nykyään organisaatioiden sisäistä ja organisaatioiden välistä yhteistyötä. Tästä syystä verkostojen johtaminen on noussut yhdeksi tärkeäksi julkishallinnon johtamisen osa-alueeksi. (mt. 2019, 160.)

Verkostojohtamisen erityishaasteeksi Virtanen ym. (2019, 164) toteavat sen, miten organisaation ylin johto käsittää yhteistyöverkostojen merkityksen omalle menestykselleen. On syytä pohtia myös sitä, millaisissa verkostoissa organisaatiot haluavat olla mukana sekä millaisia toimintoja ja tavoitteita se verkostotoimintaan liittyy.

3.2 Organisaatiomuutoksessa johtaminen

Organisaatiomuutoksia ja muutoksen johtamista on tutkittu paljon. Organisaatiomuutoksia on hyvin erilaisia ja niihin on erilaisia syitä. Ne voivat toteutua nopeasti tai pitkällä aikavälillä ja ne voivat kohdistua eri asioihin. Näin ollen organisaatiomuutosta on vaikea määritellä ilmiönä ja ilmiön kuvaaminen on vaativa tehtävä. (Juuti & Virtanen 2009, 16.) Organisaatiomuutoksikäsitteen ymmärtäminen, kuvaaminen ja toisaalta myös lähestymiskulman rajaaminen oli itselleni lopulta melko haastavaa. Käsittelen tässä opinnäytetyössä organisaatiomuutoksen vaikutuksia pääosin julkisen, yhteensovittavan johtamisen mallin näkökulmasta, jota aiheena edellisessäkin alaluvussa sivusin.

Elämme siis maailmassa, jossa muutos on osa meidän jokapäiväistä elämää. Aikaprospektiivin ymmärtäminen on muutosten sisällön ja nopeuden ymmärtämisen kannalta oleellista. Viimeisten vuosikymmenten ajan yhteiskunnallisen muutoksen nopeus on ollut huikaa, eikä julkinen sektori ole poikkeus. (Juuti ym. 2009, 14–15.)

Ohjaamoon palveluita sijoittavat organisaatiot kohtaavat tulevaisuudessa suuria rakenteellisia uudistuksia, joilla odotetaan olevan vaikutuksia myös Ohjaamon johtamisen rakenteisiin. Toimintaympäristöjen muuttuessa muutokset organisaatioissa kietoutuvat toisiinsa monin eri tavoin. Ulkoiset ja sisäiset muutokset organisaatioissa vaikuttavat toinen toisiinsa ja kaikilla tekijöillä on keskinäisiä suhteita. Tästä syystä kyse on hyvin kompleksisestä ilmiöstä. Näissä muutostilanteissa tasapainoillaan muodollisten ja epävirallisten organisoitumisten rajapinoilla. Kompleksisuusajattelussa ratkaisut ympäristön nopeaan muuttumiseen nojaa pitkälti työyhteisöjen itseorganisoitumiseen. (Juuti 2013, 57–58.)

Muutoksen johtamisessa on eri vaiheita, joita ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen (Ponteva 2010, 24). Keskityn tässä opinnäytetyössä ennakkoinnin vaiheeseen. Muutosta edeltävässä vaiheessa on tärkeää ennakoida ja valmistella muutosta yhdessä keskustellen (Työterveyslaitos 2022; Ponteva 2010, 25.) Menestyneet organisaatiot valmistautuvat muutokseen. Valmistautumisessa keskitytään vahvasti sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, jotta muutos saadaan aikanaan omaksuttua osaksi organisaatioiden toimintaa. (Campbell 2014, 168–169.) Näihin näkökulmiin vedoten valitsin myös tämän kehittämistyön lähestymistavan, menetelmät ja työkalut.

Ennen konkreettista muutosta olisi tärkeää, että siihen olisi valmistauduttu hyvin johdon toimesta. Ei ole hyvä asia, mikäli organisaatiomuutoksen käytäntöön viemisen aikana on liikaa keskeneräisiä asioita. Myös asenteella on merkitystä, koska esihenkilöiden asenne välittyy alaisille. Olennaista on keskittyä asioihin, joihin itse voi vaikuttaa. Tämä estää turhautumista ja mahdollistaa onnistumisen kokemuksia. (Ponteva 2012, 89.)


Esimerkiksi tulevan sote-uudistuksen valmisteluun ja varautumiseen liittyi paljon sellaisia seikkoja, joihin esihenkilöillä ei ollut mahdollisuus vaikuttaa. Siksi koin, että olisi tärkeä saada esille esihenkilöiden hiljaista tietoa organisaatiomuutoksesta ilmiönä Ohjaamon yhteensovittavan johtamisen näkökulmasta. Ajattelin, että kaikki olemassa oleva tietoa ja kokemus olisi tärkeä saada näkyväksi esihenkilöiden kesken ja hyödyntää sitä tulevien muutosprosessien tukena.

Kuntaliitto (2022a) on laatinut erilaisia ohjeita ja suosituksia kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyöhön ja johtamiseen. Yhteistyön rakenteiden ja toimintamallien suunnittelu on yksi sote-muutostuen painopistealueista. Kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyön johtamiseen laadittu suosituksia yhteistyörakenteiden ja toimintamallien suunnittelun ja käyttöönoton tueksi

(Kuntaliitto 2022b.) Näitä suosituksia mukailleen ja niitä tietoperustana käyttäen rakentui myös tämän opinnäytetyön kehittämistyön toteutus.

Seitsemän suositusta hyvinvointialueiden ja kuntien yhteistyön rakentajille

1. Tunnistakaa alueellanne vallitseva yhteistyökulttuuri vahvuksineen ja heikkouksineen, ja rakentakaa tämän tiedon pohjalta uutta yhteistyötä.
2. Varmistakaa yhteisen tietopohjan saatavuus ja hyödyntäkää sitä.
3. Määritellä yhteiset strategiset menestystekijät ja tavoitteet sekä hyödyntäkää niitä kuntien ja hyvinvointialueen strategiatyössä.
4. Perustakaa tarvittavat yhteistyörakenteet eri tasojen yhteistyötä varten ja varmistakaa niissä toimivien ihmisten valta sopia asioista.
5. Hyödyntäkää olemassa olevia toimintamalleja ja välineitä kuten hyvinvointikertomusta ja -suunnitelmaa ja varmistakaa, että yhteistyötä käsittelevät suunnitelmat muodostavat yhteensopivan kokonaisuuden.
6. Käyttäkää aikaa ja resursseja toimivan yhteistyön ja luottamuksen rakentamiseen, sillä hyvin toimiva yhteistyö on asukkaiden, kuntien ja hyvinvointialueen etu.
7. Arvioikaa ja kehittäkää kokemusten perusteella yhteistyön toimintamallia ja jakakaa näitä kokemuksia avoimesti.



The illustration at the bottom of the slide depicts a diverse group of people engaged in various activities: a person on a bicycle, a person in a wheelchair, a person in a lab coat, a person in a uniform, a person holding a globe, a person holding a document, a person holding a book, a person holding a flag, and a person holding a cross. The background is light blue with small icons of a sun, a moon, and a star. The text 'KUNTA LIITTO' is visible in the bottom right corner of the illustration.

Kuva 2: Kuvakaappaus Kuntaliiton (2022b) laatimista suosituksista hyvinvointialueiden ja kuntien yhteistyön rakentajille.

4 KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kokemuksista ja ajatuksista, joita tutkimukseen osallistuvilla on tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen tekemistä varten on kehitetty erilaisia menetelmiä, joilla tutkittavaa aihetta lähestytään ja joiden avulla pyritään saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Juuti & Puusa 2020, 9.) Tämän opinnäytetyön tutkittava kohde on Lohjan Ohjaamon yhteensovittavan johtamisen malli ja asiaa tarkastellaan organisaatiomuutosilmiön kautta. Kehittämistyön tehtävänä on selvittää Lohjan Ohjaamon yhteensovittavaa johtamista edistävät ja estävät tekijät organisaatiomuutostilanteissa.

Opinnäytetyöni on työelämälähtöinen ja tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on tarkoituksena etsiä asioille parempia vaihtoehtoja ja edistää asioiden viemistä eteenpäin. Siinä tarvitaan aiheosaamisen lisäksi projektityön ja kehittämisen osaamista. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaa käytännönläheiset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. Keskeistä on soveltaa, muokata ja luoda uudenlaisia ratkaisuja havaittuun haasteeseen, johon kehittämistyöllä pyritään vaikuttamaan. (Ojasalo ym. 2020, 19–20.)

Määrittelen opinnäytetyöni uudistamisperustaiseksi kehittämistyöksi. Sellaisen tarkoituksena on etsiä uutta erilaisia rajapintoja kohtaamalla (Ojasalo ym. 2020, 26). Yhteensovittava johtaminen on eri palvelujen rajapinnoissa toimimista ja Ohjaamossa eri palveluiden rajapinnat ovat keskiössä. Organisaatioiden uudistuminen ja muuttuminen haastavat myös johtamista uudistumaan. Kohdeorganisaatio on laaja palvelukokonaisuus, joka muodostaa palveluiden verkoston. Sen toiminnan turvaaminen tulevissa organisaation muutostilanteissa on tärkeää, jotta palveluita voidaan jatkossakin tarjota Ohjaamon kohderyhmälle monialaisesti, oikea-aikaisesti ja saavutettavasti, eli Ohjaamon ideologian mukaisesti.

4.1 Kehittämisprosessi

Valittuani opinnäytetyön aiheen, hain tutkimusluvan tähän opinnäytetyöhön omalta taustaorganisaatioltani ja työn tilaajalta eli Lohjan kaupungilta. Tutkimuslupa myönnettiin silloisen tutkimussuunnitelmani pohjalta viranhaltijapäätöksenä. Alun perin tarkoitukseni oli toteuttaa opinnäytetyöni Nuorisokeskuksen organisaatioon ja sen yhteensovittavan johtamisen malliin. Lopulta päädyin kohdentamaan kehittämistyöni Ohjaamon palvelukokonaisuuteen, joka toimii

osana Nuorisokeskuksen palvelukokonaisuutta. Ohjaamo valikoitui kohdeorganisaatioksi siitä syystä, että se on valtakunnallisesti tunnistettu nuorten palveluita yhteensovittava malli. Ohjaamon monialaisesta toiminnasta ja johtamistavasta oli olemassa tätä opinnäytetyötä hyödyttävää tietoperustaa johtuen Ohjaamon valtakunnallisesta ohjauksesta ja statuksesta. Ohjaamoita on tutkittu valtakunnan tasolla jo vuosien ajan, mistä yhtenä esimerkkinä mm. Määttä & Souto toim. (2020) Tutkittu ja tulkittu Ohjaamo-julkaisu.

Opinnäytetyöni tilaajan edustaja sekä oppilaitoksen edustaja antoivat hyväksynnän ehdotukselleni rajata kehittämistyö kohdistumaan Ohjaamon palvelukokonaisuuteen ja samalla alkuperäinen suunnitelma muuttui muun muassa kehittämistyön kohderyhmän ja tutkimuskysymyksen suhteen.

Hyödynsin tämän kehittämistyön aloituksessa yhteensovittavan johtamisen kehittämisprosessimallia. Yhteensovittavan johtamisen kehittämiseksi Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos on laatinut kehittämisprosessimallin, jota voidaan käyttää soveltaen erilaisten kehittämistoimien tukena. Toimintaa ennakoivasti korjaava prosessi on parhaimmillaan osana päivittäistä työtä. Toiminnan kehittäminen kohti yhteistä päämäärää edellyttää kaiken tarkoituksenmukaisen tiedon, osaamisen ja voimavarojen hyödyntämistä. Muutokseen voidaan päästä osallistavalla kehittämisoitteella. Edellytyksenä on se, että kaikki kehittämistyöhön osallistuvat sitoutuvat oman toimintansa kehittämiseen ja ne, joita uudistus koskee ovat prosessissa mukana. Monia toimijoita koskevien haasteiden ratkaiseminen yhdessä sitouttaa tavoitteisiin ja vahvistaa asiantuntemusta. On tärkeää, että kaikki olennaiset tahot osallistuvat suunnitteluun jo alkuvaiheessa. Näin saadaan muodostettua yhteinen käsitys kehittämistyön sisällöstä ja työn etenemisestä. (Perälä ym. 2012, 98–99.)

Kehittämistyön alussa tehdään päätös kehittämistyön käynnistämisestä. Työlle laaditaan suunnitelma, joka perustuu olemassa olevaan tietoon ja tarpeen tunnistamiseen. Suunnitelman hyväksyessään osallistujat päättävät yhteensovittavan johtamisen kehittämisestä, kehittämisrakenteesta sekä vastuista. (mt. 2012, 100.) Toteutin edellä mainittua prosessia mukaillen tämän kehittämistyön suunnitelman seuraavasti.

KEHITTÄMISTYÖN SUUNNITELMA	
LÄHTÖKOHTA JA TARKOITUS	<ul style="list-style-type: none"> • Tulevien organisaatiomuutosten vaikutusten ennakointi palvelukokonaisuudessa • Yhteensovittavan johtamisen mallin kehittäminen • Lohjan Ohjaamon yhteensovittavaa johtamista edistävät ja estävät tekijät muutostilanteissa
LÄHESTYMIS- TAPA	<ul style="list-style-type: none"> • Ennakointi, jossa hyödynnetään verkostotutkimuksen piirteitä • Todetaan nykytila ja ennakoidaan tulevaa huomioiden palvelukokonaisuus
KEHITTÄMIS- RAKENNE	<ul style="list-style-type: none"> • Työyksiköt, toimialat ja hallinnonalat ylittävä kehittämis- ja johtamisrakenteen yhdistelmä, horisontaalinen rakenne • Mukana esihenkilöt, joiden johtamaa palvelukokonaisuutta kehittämistyö ja muutos koskee
VASTUUT KEHITTÄMI- SESTÄ	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämistyötä koordinoiva/opinnäytetyön tekijä vastaa prosessin kokonaisuudesta ja laatii kehittämissuunnitelman • Esihenkilöt osallistuvat kehittämistyön eri vaiheisiin (suunnittelu, toteutus, arviointi, jalkauttaminen)

Kuva 3: Opinnäytetyön yhteensovittavaa johtamista tukevan kehittämistyön suunnitelma Perälää ym. (2012, 99) mukaillen.

Lohjan Ohjaamossa oli valmis rakenne yhteensovittavalle johtamiselle, joten siinä suhteessa tämän kehittämistyön rakenne oli vaivatonta laatia edellä kuvatulla tavalla. Niin sanottu horisontaalinen johtamisen rakenne kehittämistyölle oli jo olemassa. Haasteita saattaisi ilmetä silloin, jos eri hallinnonalojen yhteistyölle ei ole olemassa pysyviä rakenteita. Selkeille pelisäännöille on tarvetta erityisesti, jos mukana on toimintaperiaatteiltaan ja orientaatioiltaan erilaisia toimijoita. (mt. 2012, 103.) Tähän kehittämistyöhön osallistuneet esihenkilöt ja heidän taustaorganisaatioiden rooli Ohjaamon palvelukokonaisuudessa oli yhteisesti kehittämistyöhön osallistuneiden tiedossa opinnäytetyöprosessin alusta saakka. Tutustumiselle ei ollut tarvetta ja organisaatioiden toimintaperiaatteet sekä osallistujien orientaatiot olivat mielestäni tarvittavan selkeitä kehittämistyön alussa.

Kehittämistyön suunnitelmassa tulee huomioida erilaiset voimavarat. Lähtökohtana on, että kehittämistyöhön osallistuminen kuuluu jäsenten työhön ja toimenkuvaan, jolloin siihen käyteen työaikaa. Suunnitelman avulla tehdään myös päätös tavoitteesta, työskentelytavoista ja vastuuhenkilöistä. (mt. 2012, 104.) Ohjaamon palveluiden esihenkilöiden sitouttaminen tähän kehittämistyöhön oli tärkeä vaihe työn aloituksessa. Sitoutuminen tapahtui eri työryhmissä ja tapaamisissa, joita Ohjaamon esihenkilöiden välillä tapahtui kehittämistyön alkuvaiheessa. Aihe koettiin esihenkilöiden kesken ajankohtaiseksi ja tärkeäksi sekä sellaiseksi, johon sitoutuminen voisi olla merkityksellinen Ohjaamon toiminnan tulevaisuuden turvaamiseksi paikallisella tasolla.

4.2 Kehittämistyön menetelmät ja aineistonkeruutavat

Tämän opinnäytetyön lähestymistapa on ennakointi. Lisäksi siinä on verkostotutkimuksen piirteitä. Yhdistin aineistonkeruussa ennakoinnin sekä verkostotutkimuksen menetelmiä siinä toivossa, että ne vastaisivat parhaiten tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Niiden avulla oli tarkoitus selvittää Lohjan Ohjaamon yhteensovittavaa johtamisesta edistävät ja estävät tekijät organisaatioiden muutostilanteessa.

Ennakointi on luonteva valinta opinnäytetyön lähestymistavaksi silloin, kun tarkastellaan tulevaisuutta ja valmistaudutaan siihen. Ennakoinnilla voidaan edistää toimijoiden välistä kommunikatiota ja sitoutumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tulevaisuutta tarkastelemalla voidaan varautua ympäristön muutoksiin ja pyrkiä samalla vaikuttamaan niihin. Tulevaisuus sisältää erilaisia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja, joita tutkimalla voidaan edistää mahdollisuuksia valmistautua ennakoimattomiin tapahtumiin. Ennakoinnissa on pyrkimys selvittää mikä tulevaisuudessa on mahdollista, toivottavaa, vältettävää ja oletettavaa. Ennakoinnissa tulee ensin määrittää asia, jota ennakoidaan. Tämän jälkeen selvitetään, minkä verran asiasta on saatavilla tietoa ja miten olemassa olevaa tietoa ja ylipäänsä tutkittavaa aihetta ymmärretään. (Ojasalo ym. 2020, 91–92.) Ennakointi oli opinnäytetyöni aiheen kannalta ilmeisin lähestymistapa, koska kehittämistyössä oli tarkoitus selvittää organisaation ominaisuuksia ja valmiuksia suhteessa tuleviin isoihin organisaatiomuutoksiin, joiden vaikutuksia on vaikea ennakoida.

Opinnäytetyöni kehittämistehtävä sisältää ennakoinnin lisäksi verkostotutkimuksen piirteitä, koska Ohjaamon palvelut ovat johtamisenkin näkökulmasta verkostoituneita toisiinsa. Verkostoitumisen merkitys on kasvanut globaalisti viime vuosien aikana eikä sille näy tulevan loppua. Verkostoituminen ei itsessään ole tavoite, vaan verkottumalla toisiinsa organisaatiot voivat

saada hyötyä, jota muulla tavalla ei olisi mahdollista saada. Verkolla tarkoitetaan organisaatioiden yhteistoimintakuviota, jota kehitetään. Verkostolla tarkoitetaan organisaatioiden välisten suhteiden muodostamaa laajempaa kokonaisuutta. Verkkojen kehittäminen tarjoaa hyviä kehittämishankkeita muun muassa opinnäytetöihin. Kehittämiselle ei ole olemassa yhtä oikeaa prosessia eikä omaa varsinaista kehittämisspakettia, vaan siihen voidaan soveltaa erilaisia menetelmiä. Verkostojen kehittäminen edellyttää tiedon hankintaa, jossa voidaan hyödyntää esimerkiksi haastattelumenetelmiä. (mt. 2020, 97–100.)

Valitsin tutkimusmenetelmäksi verkostotutkimukseen soveltuvan teemahaastattelumenetelmän, jossa hyödynsin ennakointiin sopivaa nelikenttäistä SWOT-analyysityökalua välineenä. Myöhemmin täydensin havainnoinnilla edellä mainittua aineistoa kahden Ohjaamoon palveluita sijoittavan organisaation yhteistyöpalaverissa. Ryhmäkeskustelumenetelmää käytin tutkimusmetodinä esihenkilöille järjestämässäni työpajassa. Hyödynsin työpajassa 8-kenttäistä SWOT-analyysityökalua kehittämissuunnittelun pohjana. Tässä pohjassa oli haastatteluissa kerätyn aineiston analyysi mukana. Työpajassa laadittu kehittämissuunnitelma oli tämän opinnäytetyön tuotos.

Valitsin pääasialliseksi aineistonkeruumenetelmäksi tutkimushaastattelussa yleisimmin käytetyn muodon eli teemahaastattelun, joka voidaan nimetä myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Teemahaastattelussa nostetaan esille keskeisiä aiheita ja teemoja, jotka ovat tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä. (Vilka 2015, 124.) Teemahaastattelun teemoilla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä eri näkökulmista. Yksinkertaistettuna teema tarkoittaa ai-
hetta, josta keskustellaan. (Kananen 2012, 102–104.)

Teemahaastattelu on avoin ja vapaamuotoinen haastattelumenetelmä, jossa tutkijan rooli voi olla aktiivinen kuuntelija ja huomioiden esittäjä. On tärkeää, että tutkija ymmärtää kontekstin ja käytössä oleva käsitteistö ymmärretään kaikkien osapuolten kesken suunnilleen samalla tavalla. Tutkijalla tulee olla ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja samalla myös kykyä pilkkoa vastauksia keskusteltaviin teemoihin. Haastattelurunko kannattaa miettiä etukäteen, jotta keskustelu keskittyy oikeisiin teemoihin ja tuottaa siten mahdollisimman laajasti tietoa tutkittavasta asiasta. (Puusa 2020, 112–113.)

Työroolini kautta tunsin tutkittavan ilmiön ja laadin haastattelurungon tavalla, jonka oletin parhaiten vastaavan tutkimuskysymyksiin. Toteutin teemahaastattelut esihenkilöille sekä yksilöettä ryhmämuotoisena. Kolmen yksilöhaastattelun lisäksi toteutin yhden ryhmähaastattelun.

Ryhmähaastattelun avulla oli mahdollista tehdä huomioita ja tuottaa monipuolista tietoa tutkitavasta ilmiöstä. Tutkimusaineistoa kannatti tästä syystä kerätä yksilöhaastattelujen lisäksi myös ryhmähaastattelun avulla. Ryhmähaastattelu on kannattavaa silloin, kun tavoitteena on yhteisen kielen, käsitteiden ja toimintatapojen ymmärtäminen (Vilka 2015, 125). Haastattelijalla on ryhmähaastattelussa mahdollista puhua useille haastateltaville yhtä aikaa ja samalla suunnata kysymyksiä yksittäisille henkilöille (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61). Menetelmänä ryhmähaastattelu jäljittelee arkipäiväistä tilannetta, jossa usein työskennellään eri ryhmissä ja eri ryhmien jäsenten mielipiteet vaikuttavat toisiinsa. (Puusa 2020, 116.)

Hyödynsin kaikissa haastatteluissa SWOT-analyysityökalua. 1960-luvulla Andrews (1971) kehittämän strategiatyökalun eli SWOT-analyysin (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) avulla pyrittiin jo vuosikymmeniä sitten löytämään organisaatioille keinoja, joiden avulla organisaatio pystyi sopeutumaan ympäristöönsä. SWOT-analyysin avulla tarkasteltiin toimintaympäristön ulkoisia ominaisuuksia mahdollisuuksina sekä uhkina ja organisaation sisäisiä ominaisuuksia vahvuuksina sekä heikkouksina. Sisäiset asiat ovat sellaisia, jotka ovat tässä hetkessä olemassa olevia, kun taas ulkoiset ovat tulevaisuudessa eteen tulevia haasteita. (Juuti 2013, 81; Vuorinen 2013, 88.)

Pelkkä asioiden listaaminen SWOT-analyysipohjaan ei ollut aineistonkeruussa tavoitteena. Tavoitteena haastatteluissa oli SWOT-analyysien avulla kerätä esihenkilöiden näkemyksiä yhteensovittavan johtamisen ominaisuuksista muutostilanteissa. Näin toimimalla oli mahdollista saada esille tutkimuskysymysten kannalta sellaista hiljaista tietoa, jota aiheesta olisi muuten vaikea saada. SWOT-analyysin avulla on mahdollisuus nostaa esille se hiljainen tieto ja viisaus, jota haastateltavilla on kyseessä olevasta aiheesta (Ojasalo ym. 147–148). SWOT-analyysin tavoitteena on, että se toimii strategisten valintojen ja toimintasuunnitelmien pohjana (Vuorinen 2013, 94). SWOT-analyyseistä tekemäni sisällönanalyysit toimivat myöhemmin tässä kehittämistyössä kehittämissuunnitelman pohjana.

Haastatteleamalla esihenkilöitä SWOT-analyysityökalua hyödyntäen minulla oli mahdollisuus selvittää vastauksia sekä esihenkilöiden näkemyksiä suoraan kohdistuen tutkimuskysymyksiin. Käytin haastatteluissa SWOT-analyysityökalua sen nelikenttäisessä perusmuodossa. Myöhemmin toteuttamassani esihenkilöiden työpajassa ryhmäkeskustelun pohjana ja työkaluna käytin SWOT-analyysistä kehitettyä monipuolisempaa, erityisesti strategiatyöhön tarkoitettua 8-kenttäistä SWOT-analyysiä.

Täydensin haastatteluiden avulla saamaani aineistoa ja ymmärrystäni havainnoinnilla. Liitin havaintoaineistoa mukaan analyysivaiheessa. Toteutin havainnointia kahden Ohjaamon eri taustaorganisaation välisessä yhteistyöpalaverissa. Tässä palaverissa aiheena oli Ohjaamon palveluiden yhteisen, poikkihallinnollisesti toteutettavan hankkeen eteneminen uusien organisaatioiden yhdyspinnoilla. Tämän havainnoinnin avulla oli mahdollista saada tietoa siitä, mitä tapahtuu asian ollessa esillä luonnollisessa toimintaympäristössä. Oma roolini oli olla mukana palaverissa koordinaattorin roolissa ja yhteisen hankkeen hallinnollisena toteuttajana. Palaverissa kirjasin havaintoni muistiinpanoilla.

Havainnointimenetelmää voi käyttää esimerkiksi haastattelun tukena ja niillä voidaan täydentää haastatteluja. Havainnointiin tulee valmistautua ja se tulee toteuttaa järjestelmällisesti. Havainnointi kohdistuu ennalta määrättyyn kohteeseen ja tulokset rekisteröidään esimerkiksi havainnointipäiväkirjan avulla. Havainnoijan rooli määritellään havainnoijan osallistumisen mukaan. Hän voi olla kaikkea ulkopuolisen tarkkailijan tai aktiivisen osallistujan väliltä. Havainnointitekniikka voi olla strukturoitua tai strukturoimatonta. Strukturoidussa ongelma jäsenellään ennen havainnointia, kun taas strukturoimattomassa kerätään mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. (Ojasalo ym. 2020, 114–116.) Koin, että havainnointi olisi hyvä lisä aiemmin toteutetuille haastatteluille ja oletin sen tuovan kehittämistyöhön tietoperustaa aidosta arjen tilanteesta.

Kehittämistyön loppuvaiheessa toteutetussa Ohjaamon palveluiden esihenkilöille suunnatussa työpajassa käytin tutkimusmetodina ryhmäkeskustelua. Se eroaa ryhmähaastattelusta siinä, että ryhmän vuorovaikutus rakentuu eri tavoin. Ryhmähaastattelussa vuorovaikutus painottuu ryhmän vetäjän eli haastattelijan ja kunkin osallistujan välille, ilman suurempaa tarkoitusta luoda keskustelua temasta osallistujien kesken. Ryhmäkeskustelussa vetäjä taas pyrkii saamaan vuorovaikutusta osallistujien välille. Vetäjän tehtävä on saada osallistujat puhumaan keskenään kohteena olevasta asiasta ja tämä keskustelu tuottaa tutkimusaineiston. (Valtonen & Viitanen 2020, 118.) Haastattelujen ja havainnoinnin hyödyntämisen jälkeen ajattelin, että keskustelumuotoinen menetelmä olisi sellainen, jonka avulla saisin kehittämissuunnitelman ytimen parhaiten esille esihenkilöiden näkemyksistä. Tästä syystä valitsin ryhmäkeskustelun työpajassa käytettäväksi menetelmäksi.

Taulukko 2: Taulukko havainnollistaa kehittämistyön toteutuksen eri vaiheita.

TUTKITTAVA KOHDE: Yhteensovittavaa johtamista estävät ja edistävät tekijät organisaatioiden muutostilanteessa	
HAASTATTELUT	HAVAINNOINTI
AINEISTON ANALYSOINTI	
TYÖPAJA	
TUOTOS: Yhteensovittavaa johtamista muutostilanteissa tukeva kehittämissuunnitelma	

4.3 Aineiston keruu

Saatuani luvan opinnäytetyön suunnitelman muutokseen lähestyin Ohjaamon palveluiden esihenkilöitä sekä puhelimitse että sähköpostitse. Tässä vaiheessa esihenkilöitä oli vielä kolme. Olin jo ehtinyt kutsua Nuorisokeskuksen esihenkilöt koolle ryhmähaastatteluun aiemman opinnäytetyösuunnitelmani mukaisesti. Ilmoitin Nuorisokeskuksen esihenkilöille sähköpostitse, että opinnäytetyöni on rajattu koskettamaan Ohjaamoja. Pyysin kuitenkin kaikkien Nuorisokeskuksen palveluiden esihenkilöitä säilyttämään mahdollisuuksiensa mukaan sovitun ryhmähaastatteluajankohdan kalenterissaan ja osallistumaan Ohjaamon esihenkilöiden lisäksi tulevaan haastatteluun. Näin toimimalla varmistin, että mahdollisimman paljon olemassa olevaa hiljaista tietoa ja näkemystä yhteensovittavasta johtamisesta muutostilanteessa tulisi kehittämistyön aineistoksi. Tämän ajattelin hyödyttävän kaikkia osapuolia, koska tulevat organisaatiomuutokset tulevat koskettamaan myös Nuorisokeskuksen palveluiden yhteensovittavaa johtamista. Ohjaamon palveluiden lisääntyessä myös osa Nuorisokeskuksen palveluiden esihenkilöistä tulisivat olemaan Ohjaamon palveluiden esihenkilöitä jatkossa. Kaikki esihenkilöt antoivat suullisesti luvan käyttää sekä yksilö- että ryhmähaastatteluista syntyvää aineistoa opinnäytetyöni aineistona. Ryhmähaastattelun lisäksi toteutin kolme yksilöhaastattelua. Ennen kaikkia haastatteluja kävin läpi esihenkilöiden kanssa kehittämistyön tarvetta, taustaa ja eri vaiheita.

Valmistelin haastatteluihin etukäteen täytettäväksi soveltuvan SWOT-nelikenttäanalyysipohjan. Tämä Word-liitetiedostona lähetetty pohja sekä sähköpostiin kirjaamani saate toimi haastatteluiden ennakkotehtävänä. Sähköpostin saatteessa pyysin esihenkilöitä tutustumaan SWOT-nelikenttäpohjaan ja kirjaamaan siihen omia näkemyksiään Ohjaamon yhteensovittavan johtamisen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista muutostilanteissa.

Annoin kaikkiin haastatteluihin ennakkotehtävän siitä syystä, että ajattelin sen orientoivan haastatteluun osallistuvia kehittämistehtävän teemaan ja näin pääsisimme haastatteluiden alussa liikkeelle valmiiksi teemaan orientoituneina. Ennen haastatteluita lupauduin kirjaamaan osallistujien näkemykset haastatteluiden keskusteluista ylös sekä yksilö- että ryhmähaastatteluiden aikana, joten ennakkotehtävä toimisi vain osallistujien omina muistiinpanoina, ei sellaisenaan aineistona. Samassa yhteydessä ennakkotehtävänannon kanssa kerroin, miten aion tämän opinnäytetyön aineiston kerätä ja analysoida. Kertasin ennakkotehtävän saatekirjeessä vielä taustaa opinnäytetyön kehittämistarpeesta. Tunsin entuudestaan kaikki haastatteluihin osallistuneet esihenkilöt ja he olivat jo aiemmin antaneet suullisesti suostumuksensa osallistua mukaan haastatteluihin jo ennen ennakkotehtävänantoa.

Varasin haastatteluille tilat niiltä osin kuin ne toteutettiin lähihaastatteluina. Kaikille haastatteluille tein kalenterikutsun ja lähetin sen haastateltaville sähköisen Outlook-kalenterin kautta. Näin kehittämistyöhön mahdollistui osallistuminen Teams-sovelluksen kautta, joka oli muodostunut koronatilanteen seurauksena hyväksi ja turvalliseksi käytännöksi toteuttaa tapaamisia.

Taulukko 3: Tutkimuskysymykset SWOT-ennakkotehtävänannon mukaisesti.

Vahvuudet (S) Organisaation ominaisuudet tai hyödyt, jotka ovat hyödyllisiä Ohjaamon yhteensovittavalle johtamiselle muutostilanteessa	Heikkoudet (W) Organisaation sisällä olevat haitat, jotka ovat haitallisia Ohjaamon yhteensovittavalle johtamiselle muutostilanteessa
Mahdollisuudet (O) Todelliset tai mahdolliset olosuhteet, jotka ovat organisaation yhteensovittavan johtamisen edun mukaisia muutostilanteessa	Uhat (T) Todelliset tai mahdolliset olosuhteet, jotka vaikuttavat haitallisesti organisaation yhteensovittavaan johtamiseen muutostilanteessa

HAASTATTELUT SWOT-ANALYYSIÄ HYÖDYNTÄEN

Suoritin kolme erillistä yksilöhaastattelua Ohjaamon palveluiden esihenkilöille. Kaksi yksilöhaastattelua toteutui Teams-sovelluksen välityksellä 24.5.2022 sekä 1.6.2022 ja yksi haastattelu

toteutui lähitapaamisena Ohjaamon tiloissa 9.6.2022. Näiden edellä mainittujen kolmen yksilöhaastattelun lisäksi suoritin yhden yhteisen ryhmähaastattelun Ohjaamon ja Nuorisokeskukseen esihenkilöille Teams-sovelluksen avulla 25.5.2022.

Toivotin kussakin tilaisuudessa osallistujat tervetulleiksi mukaan kertomaan näkemyksiään annettuun ennakkotehtävään ja tutkimuskysymykseen. Haastattelut lähtivät liikkeelle hyvin luontevasti ja rennosti. Tämä saattoi johtua siitä, että tunsimme toisemme omista työroolestamme käsin entuudestaan. Haastattelu toteutettiin niin, että jokainen haastateltava esitti vuorollaan omat näkemyksensä eri nelikentän osioihin. Minä esitin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä ja kirjasin kommentit suoraan SWOT-pohjaan, joka oli tilaisuuksien ajan osallistujien nähtävillä.

Etukäteistehtävänanto mahdollisti sen, että sain kerättyä vastauksia aineistoon valmiiksi mietittyinä. Tämä nopeutti ja sujuvoitti haastatteluiden kulkua. Kirjasin haastateltavien ajatukset ja kommentit aina siihen SWOT-nelikentän osioon, johon haastateltava sen itse asettaisi. Haastateltava kertoi itse, kokiko esille nostamansa asian vahvuudeksi, heikkoudeksi, mahdollisuudeksi vai uhaksi. Samalla hänellä oli mahdollisuus kommentoida kirjoittamiani sanamuotoja tai lisätä kirjaus myös johonkin muuhun nelikentän osioon. Tämä on tärkeä havainto, koska asioiden listaaminen SWOT-analyysityökaluun on aina subjektiivinen valinta (Vuorinen 2013, 89). Analyysiä tehdessä saattaa myös huomata, että samat asiat voivat olla sekä vahvuuksia että heikkouksia (Lindroos & Lohivesi 2004, 217).

Laadullisessa tutkimuksessa kerättyä aineistoa analysoidaan koko ajan ja saturaation saavuttaminen edellyttää vuorovaikutusta tiedonkeruun ja analyysivaiheen välillä (Kananen 2012, 101). Suoritin yhden haastattelukierroksen aineiston keruuvaiheessa. Totesin SWOT-analyysejä analysoidessani, että tässä kohtaa yksi haastattelukierros oli riittävä saturaation näkökulmasta. Ilmiön kannalta olennaisten haastateltavien määrä oli suhteellisen pieni, joten kaikki voitiin valita tähän kehittämistyöhön mukaan. Uusi haastattelukierros ei olisi mielestäni tuonut enää uutta näkökulmaa ilmiön ymmärtämiseen. Analysoitava aineisto muodostui teemahaastatteluiden SWOT-analyyseistä. SWOT-analyysityökaluun keräämät muistiinpanot antoivat mielestäni riittävät ja tarvittavat tiedot tutkittavasta aiheesta suhteessa tutkimuskysymykseen. Kuvaa analyysivaihetta seuraavassa luvussa.

Taulukko 4: Kehittämistyön käytännön toteutusaikataulu.

Pvm	TOTEUTUSAIKATAULU
2.2.2022	Opinnäytetyö suunnitelma hyväksytty
2.2.2022	Opinnäytetyön yhteistyösopimus ja tutkimuslupa
31.3.2022	Kutsu ryhmähaastatteluun
7.4.2022	Kehittämistyön esittely Nuorisokeskuksen johtotiimissä
13.5.2022	Kutsut yksilöhaastatteluihin
16.5.2022	Ennakkotehtävänanto haastatteluihin
24.5.2022	Yksilöhaastattelu 1
25.5.2022	Ryhmähaastattelu
1.6.2022	Yksilöhaastattelu 2
9.6.2022	Yksilöhaastattelu 3
25.8.2022	Kutsu ryhmäkeskusteluun
14.9.2022	Havainnointi
30.9.2022	Ennakkotehtävänanto ryhmäkeskusteluun
5.10.2022	Ryhmäkeskustelu

5 AINEISTON ANALYYSI

Aineiston analyysissä on oleellista, että aineisto ja tietoperusta yhdistyvät mahdollisimman hyvin. Analyysini tavoitteena on tuntea ja ymmärtää aineistoa, joten tutustuin siihen huolellisesti. Valitsin aineiston analyysimenetelmäksi sisällönanalyysin, jonka avulla aineistoa voi analysoida systemaattisesti. Tietoperustan tarkoituksena oli tukea aineiston analyysiä sekä havain- toja. Tässä opinnäytetyössä kyseessä on työelämälähtöinen organisaation kehittämistyö ja ke- rättyllä aineistolla on merkitystä organisaatiolle myös jatkossa sen kehittämistyössä.

Keskeisenä tietoperustana hyödynsin koko opinnäytetyöprosessin ajan Ohjaamoiden toimin- nasta laadittuja julkaisuja ja tutkimuksia. Näistä esimerkkinä mm. Ohjaamot–monialaista yh- teistyötä, vaikuttavuutta ja uutta toimintakulttuuria, joka on raportti monialaisen yhteistyön vai- kuttavuudesta nuorten työllistymistä edistävässä palveluissa MONET-tutkimushankkeen tulok- sista. Julkaisu on toteutettu osana valtioneuvoston selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeen- panna. (Valtakari ym. 2020). Tähän analyysivaiheeseen liitin mukaan myös omia havaintojani Lohjan Ohjaamon arjen toiminnasta sekä palaverista, jossa hyödynsin havainnointia menetel- mänä tukemaan keräämäni aineistoa.

Sisällönanalyysin etuja on se, että analysoitava aineisto voi olla mikä tahansa kirjalliseen muo- toon saatettu materiaali. Menetelmä on soveltuva vähemmän strukturoimattoman aineiston ana- lyysiin, jossa tutkittavasta ilmiöstä on tarkoitus saada kuvaus tiivistetyssä muodossa. Sisäl- lönanalyysissä etsitään tekstin eli aineiston merkityksiä tutkittavaan kohteeseen (Tuomi & Sa- rajärvi 2018, 117.) Haastatteluissa syntyneet SWOT-analyysit eivät olleet valmiita analyysijä- vaan SWOT-analyyseistä tekemieni sisällönanalyysien avulla oli tarkoitus lopuksi saada ai- kaiseksi kehittämissuunnitelma Ohjaamon yhteensovittavan johtamisen tueksi. Analyysin poh- jalta tässä kehittämistyössä laadittiin myöhemmin kehittämissuunnitelma, jossa jatkoin aineis- ton analyysiä edelleen.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tehdään alussa päätös siitä, mistä asioista aineistossa on kiinnostunut, jonka jälkeen tehdään muistiinpanoja. Valitut asiat kerätään yhteen ja otetaan ne erilleen aineistosta. Näistä asioista muodostetaan pelkistettyjä ilmauksia (reduointi), jossa on tarkoitus karsia epäolennaiset asiat pois ja etsiä tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Tämän jälkeen on vuorossa ryhmittely (klusterointi), jossa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Seuraavaksi vuorossa on käsitteellistäminen (abstra-

hointi), jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä, ensin rakennetaan käsitteiden luokkia ja muodostetaan lopulta kokoava käsite. Käsitteiden yhdistämisellä on tarkoitus saada vastaus tutkimuskysymykseen. (mt. 2018, 122–127, 142.)

Toteutin analyysin aineistolähtöisesti. Koin, että oli haastavaa välttää sitä, etteikö analyysissä olisi tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus. Aikaisempi tieto väkisinkin ohjasi sekä minua eli kehittämistyön toteuttajaa, että esihenkilöitä eli kehittämistyöhön osallistuvia. Tästä syystä jälkikäteen ajateltuna teoriaohjaava analyysi saattaisi olla kuvaavampi analyysin muoto siitä analyysistä, jonka aineistosta lopulta tein. Aineistolähtöisen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin ero on siinä, että aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, kun taas teoriaohjaavassa ne tuodaan valmiina, ennakkoon asiasta tiedettynä tietona. Lähtökohdiltaan molemmat analyysit etenevät kuitenkin aineiston ehdoilla. Kokonaan teorialähtöisessä analyysissä taas ilmiöstä jo tiedetty sanelee sen, miten aineiston hankinta järjestetään ja miten tutkittava ilmiö määritellään. (mt. 2018, 111; 133).

Analysoin aineistossani Ohjaamon yhteensovittavaa johtamista estäviä ja edistäviä tekijöitä SWOT-analyysipohjaan keräämieni merkintöjen avulla. Haastattelujen jälkeen kokosin neljässä eri haastattelussa kirjaamani eri SWOT-analyysipohjan vastaukset yhdelle yhteiselle pohjalle. Tein tämän siitä syystä, että näin minun oli helpompi yhdellä silmäyksellä analysoida ja poimia tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset asiat. Olin laatinut jokaisen haastattelun muistiinpanoista oman Word-tiedoston, joista leikkaa ja liitä-toiminnoilla siirsin kaikki vastaukset yhteen koontipohjaan. Kaikkien haastatteluiden kirjaukset eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat siirsin koontilomakkeessa omiin nelikenttiinsä.

Haastatteluissa kerätyn aineiston tiivistin lopulta yhteen SWOT-pohjaan, josta kävin aina yhden nelikentän osion läpi ja etsin sieltä toistuvia teemoja ja sanoja. Tässä vaiheessa tein rajauksia siihen, mitä aineistosta aioin analysoida. Kehittämistyön toteuttajana minua kiinnosti se, että mitä yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia kirjauksista eri nelikenttien osalta löytyy. Poimin nelikentistä asioita ja ilmaisuja, jotka niissä korostuivat ja toistuivat.

Vastauksissa sivuttiin jonkin verran asiakas- ja työntekijänäkökulmaa. Jätin näistä vastauksista suurimman osan pois analyysistä. Koin ne toki myös itse merkityksellisiksi, koska asiakas on lähtökohtaisesti aina Ohjaamon palveluissa keskiössä ja Ohjaamon työntekijät ovat keskeisin

toimija sekä palveluiden toteuttamisessa, että onnistuneiden asiakaskokemusten ja työn tulosten takana. Päätin kuitenkin rajata analyysini pääosin niihin vastauksiin, jotka koskettivat yhteensovittavan johtamisen näkökulmaa muutoksessa, koska se oli tämän kehittämistyön kohde. Muista vastauksista voi kuitenkin olla hyötyä organisaatioille jatkossa mahdollisen jatkokehittämistyön osana.

Koska aineisto oli kerätty SWOT-analyysipohjiin, se oli jo joiltain osin valmiiksi pilkottu. Näin vastauksista oli selkeämpi lähtöä muodostamaan pelkistettyjä ilmaisuja ja myöhemmin myös luokkia ja käsitteitä sisällönanalyysin mukaisesti. Teemahaastattelussa oli määritelty selkeät teemakysymykset, joita SWOT-analyysityökalulla avulla käsiteltiin. Kuten edellisessä luvussa mainitsin, että SWOT-analyysiin asioiden listaaminen on haastateltavien subjektiivinen valinta, mikä tarkoittaa sitä, että tietyt asiat voivat vastaajasta riippuen olla samanaikaisesti koettu sekä vahvuudeksi että heikkoudeksi (Vuorinen 2013, 89). Tämän tulin myös analyysissäni huomauttaa. Tiedot tekijät voivat taustaorganisaatiosta riippuen olla joko vahvuus tai heikkous. Samoin muutoksen kohtaaminen ja tulo voidaan yhtäältä kokea mahdollisuutena ja toisaalta uhkana.

Haastatteluiden aineiston analyysissä ei ollut tarvetta eritellä sitä kuka haastattelussa sanoi mitään, eikä ei-sanallista viestintää ollut tarkoitus nostaa mukaan kehittämistyön analyysiin. Tutkimuskysymyksien avulla oli tarkoitus selvittää Ohjaamon esihenkilöiden näkemykset Lohjan Ohjaamon yhteensovittavaa johtamista edistävästä ja estävästä tekijöistä muutostilanteessa. Ennakkotehtävänanto SWOT-analyysipohjineen oli lähetetty osallistujille ennen haastatteluja. Haastatteluissa litteroin suoraan esillä olevaan SWOT-analyysipohjaan haastateltavien vastaukset niin, että he näkivät puhuessaan kirjaukseni. Heillä oli mahdollisuus kommentoida kirjauksiini muutoksia tai lisäyksiä sekä huomioita siihen, että kyseinen kommentti tulisi sijoittaa myös muuhun nelikenttäosioon, koska kirjattu asia voidaan kokea liittyvän myös muihin nelikentän osiin. Tämän litterointia muistuttavan toimintatavan toteutin heijastamalla Word-tiedoston valkotaululle tai jakamalla näyttöäni Teams-sovelluksessa. SWOT-analyysityökalu ja sen hyödyntäminen edellä kuvatulla tavalla on litterointia muistuttava tapa.

Aineiston keruussa olin tehnyt päätöksen, että haastatteluista ei nauhoitettu enkä nähnyt, että nauhoitukset olisivat tuoneet lisäarvoa tutkimuskysymyksen ratkaisemissa. Puheen muodossa olevat aineistot edellyttävät usein tallennusta, jotta siitä saataisiin aikaiseksi uskottavia johtopäätöksiä. On silti syytä muistaa, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija tulkitsee toisten teke-

miä tulkintoja tutkittavasta aiheesta. Haastatteluiden avulla kerätty aineisto on siis haastateltavien omakohtaista tulkintaa ilmiöstä, jota tutkitaan. Tutkijan tekemä analyysi on lopulta tutkijan omaa puhetta näistä tulkinnoista. (Puusa 2020, 103–104.) Koin, että nauhoitukselle ei ollut tarvetta, koska opinnäytetyössäni ei ollut tarkoitus tutkia vuorovaikutusta vaan puhtaasti esihenkilöiden näkemyksiä kehitettävästä ja ennakkointia vaativasta asiasta. Valitsemani toimintatapa oli mielestäni perusteltu. Halusin luoda luottamuksellisen ja rennon vuorovaikutuksen haastatteluihin ja keskusteluihin.

Haastatteluissa hyödyntämäni SWOT-analyysityökalun avulla selvitin esihenkilöiden näkemyksiä Lohjan Ohjaamon yhteensovittavaa johtamista edistäviä tekijöitä eli sisäisiä vahvuuksia ja ulkoisia mahdollisuuksia sekä estäviä tekijöitä eli sisäisiä heikkouksia ja ulkoisia uhkia muutostilanteissa. Sisällönanalyysin avulla pelkistin aineistosta tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset asiat (pelkistäminen/reduointi), jonka jälkeen yhdistelen ja ryhmittelin ja yhdistin eri luokiksi samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet (klusterointi/ryhmittely). Lopuksi olennaisen ja valikoidun tiedon perusteella muodostin teoreettisia käsitteitä (abstrahointi/käsitteellistäminen), joita avaan seuraavassa luvussa. Ne ovat nähtävissä jo tässä luvussa, koska muodostin ne tulevaa kehittämissuunnitelmaa varten tässä vaiheessa. Tietoperustan liitin tässä raportissa mukaan vasta seuraavassa vaiheessa. Seuraavaksi esittelen aineiston analyysiä SWOT-nelikenttä kerrallaan. Yhteensovittavaa johtamista edistäviä tekijöitä kuvaavat vahvuudet ja mahdollisuudet. Yhteensovittavaa johtamista estäviä tekijöitä kuvaavat heikkoudet ja uhat.

5.1 Yhteensovittavaa johtamista edistävät tekijät

”Fokus on siinä, miksi olemme olemassa.” (haastateltavan kommentti 25.5.2022)

VAHVUUDET

Kysyin haastatteluissa, mitkä asiat esihenkilöt kokivat organisaation sisäisiksi ominaisuuksiksi tai hyödyiksi, jotka ovat hyödyllisiä Ohjaamon yhteensovittavalle johtamiselle organisaatioiden muutostilanteissa. Esihenkilöt kokivat, että Ohjaamo on hyvä konsepti, joka perustuu vahvaan yhteistyöhön eri toimijoiden välillä. Esihenkilöt kokivat olevansa tasavertaisessa asemassa suhteessa toisiinsa. Toisten työtä arvostetaan ja työn sisältöä tunnustetaan. Muutostilanteissa pidettiin tärkeänä tunnistaa eri hallinnonalojen työtä, työnkuvia sekä työtä ohjaavaa lainsäädäntöä, koska palveluiden sidokset keskenään ovat Ohjaamossa avainasemassa.

Vahvuudeksi koettiin se, että muutostilanteiden haastavuus tunnistetaan yhdessä. Yhteneväiset tavoitteet ja ajatukset toiminnan sisällöstä ja kokonaisuudesta tukevat moniammatillista yhteistyötä ja yhteensovittavaa johtamista. Hyvät kokemukset yhteistyössä sekä tuttuus ruokkivat hyvää yhteensovittavan johtamisen kulttuuria. Yhdessä miettimällä löydetään usein ratkaisuja toimintatilan vaatimilla tavoilla, hyviä käytäntöjä on olemassa. Joissain yksiköissä esihenkilöitä perehdytetään Ohjaamon toimintaan oman hallinnon ja työtä ohjaavan taustaorganisaation puolelta.

Havainnoidessani yhteistyöpalaveria kahden esihenkilön kesken kirjasin havainnointimuistiinpanona, että esihenkilöt arvostus toisiaan kohtaan näkyi kaikessa kommunikoinnissa. He arvostivat toistensa työtä ja näkemystä. Ohjaamon toiminta ja palaverissa läpikäyty kahta eri organisaatiota koskeva yhteinen hanke nähtiin aidosti yhteisenä ja Ohjaamon toimintaa ja palveluita edistävänä asiana. Alussa ei tarvinnut käyttää aikaa siihen, että yhteisestä näkemyksestä asian hoitamisessa olisi pitänyt käyttää aikaa. Kahden esihenkilön erilaisesta osaamisesta oli myös hyötyä. Heidän osaamisalueensa tukivat toisiaan ja sillä edistettiin yhteisen hankkeen etenemistä.

Taulukko 5: Sisällönanalyysi vahvuuksien osalta.

Vahvuudet (S)	
Organisaation ominaisuudet tai hyödyt, jotka ovat hyödyllisiä Ohjaamon yhteensovittavalle johtamiselle muutostilanteessa:	
<p>1. Pelkistäminen/redusointi</p> <ul style="list-style-type: none"> -esihenkilöiden yhteneväiset tavoitteet ja ajatukset toiminnan sisällöstä ja kokonaisuudesta - tasavertaisuus, arvostetaan ja tunnustetaan toisten työn sisältöä -fokus siinä miksi olemme olemassa -yhdessä miettimällä löydetään uusia ratkaisuja toimintatilan vaatimilla tavoilla -hyvä konsepti -nopea reagointi -hyvä kokemus yhteistyöstä -paljon erilaista osaamista ja koulutusta -tunnustetaan tilanne ja muutosten haasteellisuus -yhteistyötä on tehty ja tehdään monialaisesti -esihenkilöiden perehdytys on (joiltain osin) vakiintunut ja säännöllistä esim. uudistuksista jaetaan tietoa -hyviä käytäntöjä on olemassa ja niitä hyödynnetään -selkeät raamit ja työnkuvat, ymmärrys laeista -näkyvyys 	<p>2. Ryhmittely/klusterointi</p> <p>Alaluokat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - hyvä yhteistyö - hyvä konsepti - hyvät käytännöt - monenlaista osaamista - tunnustetaan työn sisältö ja haasteet - tasavertaisuus ja arvostus - yhtenäinen näkemys - perehdytyksen käytänteet <p>3. Käsitteellistäminen/abstrahointi</p> <p>Yläluokat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - yhteistyö - käytännöt - osaaminen - arvostus - monialaisuus - tavoitteet - perehdytys <p>Pääluokka: Yhteistyö</p>

MAHDOLLISUUDET

Selvitin haastatteluissa organisaation ulkoisia, todellisia tai mahdollisia olosuhteita, jotka ovat Ohjaamon yhteensovittavan johtamisen edun mukaisia muutostilanteissa. Esihenkilöt kokivat, että Ohjaamon yhteensovittavan johtamisen kehittämistyölle tulevaisuudessa olemassa hyvä pohja, vaikka osin eriydytään eri hallinnon alle. Esihenkilöt puhuvat samaa kieltä ja ymmärtävät yhdessä haasteet, jotka muutostilanteisiin liittyvät. Esihenkilöt kokevat toisensa lähestyttäviksi ja kokevat, että aina voi kysyä apua tai neuvoa toiselta esihenkilöltä. Tutuus lisää lähestyttävyyttä. Yhtenäinen linja saadaan yleensä helposti luotua, silloin kun siihen on sopiva foorumi. Ennakointi koetaan mahdollisuutena ja siihen pitää saada rakenteita myös osana uusia organisaatioita. Esihenkilöiden hyvä perehdytys ja perehdyttäminen koettiin mahdollisuudeksi muutostilanteen ennakoinnissa.

Muutosten koettiin tuovan yhteiseen työskentelyyn sisällöllisesti hyviä asioita. Niissä taustaorganisaatioissa, jotka yhdistyvät saman hallinnon alle, yhteistyö ja yhteiset käytänteet tiivistyvät ja tiedonvaihto tulee todennäköisesti olemaan helpompaa. Tiedolla johtaminen mahdollistuu yhdistyvissä palveluissa. Uudistukset voivat tuoda mukanaan joiltain osin yhtenäisemmän organisaation ja linjaukset. Nämä voivat tukea ja raamittaa myös Ohjaamon toimintaa. Joitain palveluita voidaan saada Ohjaamon kokonaisuuteen lisää tulevien uudistusten myötä palvelurakenteiden monipuolistuessa.

Havainnointilanteessa tekemäni huomiot tukivat näitä edellä mainittuja asioita. Muutos voitiin nähdä yhteisen hankkeen mahdollistajana ja muutos tulisi myös vahvistamaan Ohjaamon toiminnan kehittämistä jatkossakin. Onnistuneesta hankkeesta voi poikia pysyviä, yhteisiä rakenteita Ohjaamolle. Tutuus helpotti yhdessä sopimista. Asian käsittelyyn sovittu yhteistyöpalaveri oli sopiva käytäntö. Ilman asiaan pysähtymistä hanke ei olisi edennyt yhtä sujuvasti, koska tuleva organisaatiomuutos aiheutti siihen toimivaltaan liittyviä muutoksia. Yhteistyöpalaverilla saatiin ennakoitua tulevat muutokset.

Taulukko 6: Sisällönanalyysi mahdollisuuksien osalta.

Mahdollisuudet (O)	
Todelliset tai mahdolliset olosuhteet, jotka ovat organisaation yhteensovittavan johtamisen edun mukaisia muutostilanteissa:	
<p>1. Pelkistäminen/redusointi</p> <ul style="list-style-type: none"> -hyvä pohja kehittämistyölle -puhutaan samaa kieltä, helpottaa kehittämistä -mitä hyvää muutokset tuovat mukanaan mm. sisällöllisesti -mahdollisuus kehittää lisää -säännölliset palaverit, joissa voi sopia yhteisistä tavoitteista, jolloin toimintakenttä selkiintyy -ne organisaatiot jotka yhdistyvät, yhteistyö tiivistyy ja tiedonvaihto helpottuu, tämä tuo mukanaan yhtenäisemmän organisaation ja linjaukset -palvelurakenteiden monipuolistuminen, palveluiden lisääntymisen mahdollisuus -osaaminen -yhteinen tiedottaminen, voimavarojen ja resurssien jakaminen ja niistä sopiminen -tiedolla johtamisen mahdollisuus, yhtenäinen tietopankki -esihenkilöiden kesken on helppoa lähestyä, voi kysyä neuvoa ja apua -yhtenäinen linja saadaan helposti luotua, yhteiset tavoitteet -nostetaan esille mikä toimii, mikä ei -ennakointi ja rehellisyys -esihenkilöiden perehdytykseen panostaminen 	<p>2. Ryhmittely/klusterointi</p> <p>Alaluokat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kokemus kehittämisestä - mahdollisuus kehittää lisää - muutosten positiiviset vaikutukset yhteistyölle, yhteisille rakenteille ja palveluille - ennakointi ja rehellisyys - yhteinen ”kieli”, linja ja jaettu tieto - esihenkilöiden perehdytys <p>3. Käsitteellistäminen/abstrahointi</p> <p>Yläluokat:</p> <ul style="list-style-type: none"> -rakenteet -kasvupotentiaali -tiedolla johtaminen -ennakointi -yhteistyö -palvelut -perehdytys <p>Pääluokka: Kehittäminen</p>

5.2 Yhteensovittavaa johtamista estävät tekijät

HEIKKOUEDET

Selvitin haastatteluissa SWOT-analyysityökalun avulla niitä organisaation sisäisiä tekijöitä, jotka koetaan haitallisiksi Ohjaamon yhteensovittavalle johtamisella muutostilanteissa. Heikkoudeksi yhteensovittavan johtamisen näkökulmasta esihenkilöt kokivat sen, että organisaatio-uudistuksissa oli vielä paljon auki olevia asioita, kuten organisaatio- ja päätöksentekorakenne.

Ohjaamo-toiminnan palvelukokonaisuuden vaikuttavuuden osoittaminen on haaste. Tämä johtuu siitä, että ei ole olemassa sellaisia mittareita, joilla osoittaa yhteisen palvelurakenteen ja pitkäjänteisen, usein ulospäin näkymättömän monialaisen työn merkitystä paikallisesti. Heikkoudeksi koettiin myös se, että ei ollut selvää mihin palveluiden yhteisiä huolia voi viedä eteenpäin. Yhteensovittava johtaminen koettiin usein lähinnä tiedottamiseksi siitä, mikä asia on kussakin organisaatiossa ajankohtaista. Yhteisiä huolia silti tunnustetaan. Tietoisuus esimerkiksi

palveluiden muutoksista on tärkeää. Lisää yhteistä ymmärrystä kaivattiin siihen, että millaisia vaikutuksia muutoksilla on Ohjaamon palvelukokonaisuuteen. Nykyisen perehdytyksen käytänteet Ohjaamon toimintaan ja sen yhteensovittavan johtamisen malliin koettiin pääosin heikkoudeksi.

Hiljaisen tiedon siirtymättä jääminen muutostilanteissa koettiin haitalliseksi. Ymmärrys jatkuvasta muutoksesta koettiin tärkeäksi. Muutostilanteissa saatetaan törmätä tilanteeseen, jossa halutaan tiukasti pitää kiinni vanhoista toimintakulttuureista ja rakenteista. Huomionarvoista vastauksissa on se, että muutokseen liittyvää huolipuhetta kuulee paljon eri tasoilla. Työkuorman kasvaessa on mahdollista, että työnimu vähenee.

Yhteistyöpalaverissa toteuttamani havainnointi tuki näitä huomioita. Organisaatiomuutokseen liittyi paljon vielä auki olevia asioita. Näitä olivat esimerkiksi uusien organisaatioiden päätöksentekorakenne. Yhteisen hankkeen toteuttamisen varmistamiseksi oli löydettävä oikeat henkilöt tulevista uusista organisaatioista, joilla on valtuudet tehdä päätöksiä tulevalle organisaatiolle. Organisaatioissa ei ollut vielä valittu henkilöitä tehtäviin, joten oli selvitettävä, kenellä tässä vaiheessa oli mahdollisuus tehdä päätöksiä yhteisen hankkeen vastuista jatkossa. Organisaatiot olivat juuri muutoksen läpimenovaiheessa ja moni asia oli vielä avoin.

Taulukko 7: Sisällönanalyysi heikkouksien osalta.

Heikkoudet (W)	
Organisaation sisällä olevat haitat, jotka ovat haitallisia Ohjaamon yhteensovittavalle johtamiselle muutostilanteessa:	
<p>1. Pelkistäminen/reduointi</p> <ul style="list-style-type: none"> - jos päättävä taho ei ymmärrä Ohjaamon kokonaisuuden hyötyä ja päätöksiä tehdään vailla tietoa -yhteensovittava johtajuus ei tavoita vielä kaikkia tarvittavia palveluita -vielä auki olevat organisaatorakenteet ja päätöksentekorakenne -erilaiset mittarit ja tilastot, viiveet tuloksissa, työn vaikuttavuuden arvioinnit yhdessä -pitkäjänteinen työ nuoren asioissa ei näy heti, näkymättömän työn näkyväksi tekeminen -mihin yhteisiä asioita/huolia voi viedä eteenpäin? -yhdessä johtaminen on lähinnä tiedottamista -palveluiden muutosten vaikutukset muihin palveluihin ymmärrettävä, mitä tarkoittaa yhdessä asiaa katsoessa -perehdytys, hiljaisen tiedon siirtäminen -työnkuvat ja niiden avaaminen -ymmärrys jatkuvasta muutoksessa työelämässä, halu pitää vanhasta kiinni on vahvaa -huolipuheen kuuleminen -työkuorma ja resurssivaje 	<p>2. Ryhmittely/klusterointi</p> <p>Alaluokat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - yhteistyön ja organisaatioiden rakenne - yhteisen työn ja tulosten vaikuttavuuden osoittaminen - perehdytyksen käytänteet - työkuorma ja resurssit - muutosten vaikutusten ymmärtäminen kokonaisuudessa - tiedon välittäminen <p>3. Käsitteellistäminen/abstrahointi</p> <p>Yläluokat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kokonaisuuden johtaminen - vaikuttavuus - perehdytys - toimintatavat - päätöksenteko <p>Pääluokka: Perehdytys</p>

UHAT

Selvitin haastatteluissa todellisia tai mahdollisia olosuhteita, joiden koetaan vaikuttavan haitallisesti Ohjaamon yhteensovittavan johtamisen malliin muutostilanteissa. Huolipuhetta koettiin olevan ilmassa eri tasoilla. Pohdintaa herätti se, että mitä käy yhteistyölle niiden organisaatioiden välillä, jotka rakenteellisesti ja hallinnollisesti eriytyvät. Mitä esimerkiksi sote-uudistus tarkoittaa Ohjaamoille? Organisaatioissa oli epäselvää se, miten ja kenelle työtä tulevaisuudessa tehdään, kun esimerkiksi sote-palveluita on tarkoitus yhdenvertaistaa alueilla. Miten monialaisissa palvelukokonaisuuksissa toteutuu yhdenvertaisuus nyt ja tulevaisuudessa?

Esihenkilöt kokivat, että uhka voi syntyä siinä tilanteessa, jos taustaorganisaatioissa tehdään päätöksiä, jotka vaikuttavat Ohjaamon palveluiden kokonaisuuteen, yhteistyöhön ja yhteisen työn tekemiseen tuntematta yhteistä toimintaa. Taustaorganisaatioiden johdossa saattaa muutostilanteissa tulla henkilöstövaihdoksia ja olemassa oleva hiljainen tieto Ohjaamosta ja sen johtamisen mallista katoaa. Pelkona on se, että tunnetaanko ja tunnistetaanko Ohjaamon toimintaa uusissa organisaatioissa. Uhkana voi olla se, että hyvät käytänteet ja toimintamallit häviävät. Ennakointia muutostilanteissa haastaa se, jos esihenkilö vaihtuu yllättäen ja yhteistyötä ei voida jatkaa ilman katkoksia.

Huoli oli myös siitä, että säilyykö Ohjaamoiden valtakunnallinen ohjaus ja tuki myös tulevaisuudessa. Sillä on iso merkitys paikallisille Ohjaamoille, niiden johtamiselle ja päätöksenteolle eri taustaorganisaatioissa.

Toteuttamassani havainnointitilanteessa tuli esille esihenkilöiden ja toimivaltuuksien vaihtumiseen liittyviä kysymyksiä. Jos tiedossa on jo uuden organisaation päätöksentekoon valtuutettuja henkilöitä, niin tuntevatko he Ohjaamon toimintaperiaatteita ja yhteensovitetujen palveluiden kokonaisuutta? Millä tavalla uusiin organisaatioihin saadaan tietoa Ohjaamon palvelukokonaisuudesta ja organisaatiomuutosta edeltävien taustaorganisaatioiden sitoutumisesta yhteiseen toimintaan? Tähän etsitään ratkaisuja tulevassa kehittämissuunnitelmassa. Havainnointitilanteessa tuli myös esille valtakunnallisen ohjauksen merkitys. Eteen tuli tilanne, jossa otettiin yhteyttä yhteistä hanketta rahoittavaan tahoon asian ratkaisemiseksi ja eteenpäinviemiseksi. Havainnointi vahvisti entisestään ymmärrystä siitä, että Ohjaamoiden valtakunnallinen ohjaus ja tuki on todella merkityksellinen paikallisesti toimivalle Ohjaamolle ja sen taustaorganisaatiolle.

Taulukko 8: Sisällönanalyysi uhkien osalta.

Uhat (T) Todelliset tai mahdolliset olosuhteet, jotka vaikuttavat haitallisesti organisaation yhteensovittavaan johtamiseen muutostilanteessa:	
1. Pelkistäminen/redusointi - mitä muutokset tarkoittavat Ohjaamolle - päätöksenteko uusissa organisaatioissa, joilla vaikuttavat yhteistyöhön ja yhdessä tekemiseen - mitä käy yhteistyölle, kun organisaatiot eriytyvät -tunnetaanko yhteinen toimintamme siellä missä päätöksiä tehdään -jos johto tai ylemmät viranhaltijat tai päättäjät vaihtuvat, hiljainen tieto ja hyvät käytännöt sekä toimintamallit katoavat -miten ennakoida henkilöiden vaihtuminen, jotta yhteistyö työ jatkuisi ilman katkoksia -palveluiden tasalaatuisuus ja saatavuus ja kohdentaminen -osaamisesta huolehtiminen -maailman tilanne, vaikea ennustettavuus -säilyykö Ohjaamoiden valtakunnallinen ohjaus -miten muutos ruokkii muutosta	2. Ryhmittely/klusterointi Alaluokat: - hiljaisen tiedon häviäminen - kokonaisuuden tuntemus/ymmärrys tulevista hallinnoista - rakenteellinen eriytyminen - uudistusten heikentävät vaikutukset palveluihin - ennakoinnin haasteet - vaikutukset toiminnan ohjaukseen 3. Käsitteellistäminen/abstrahointi Yläluokat: - hiljainen tieto - perehdytys - johtaminen/ohjaus - tiedolla johtaminen - epävarmuus - ennakointi Pääluokka: Rakenteet

5.3 Analyysin yhteenveto ennen kehittämissuunnitelmaa

Sisällönanalyysin tuloksena selvisi vastaukset tutkimuskysymyksiin, joilla oli tarkoitus selvittää esihenkilöiden näkemykset Lohjan Ohjaamon yhteensovittavaa johtamista edistävistä ja estävistä tekijöistä muutostilanteessa. Seuraavassa kuvassa esitän vastaukset niiden alaluokkien kautta, jotka edellisessä vaiheessa sisällönanalyysissä muodostin. Näiden pohjalta etenin seuraavaan vaiheeseen, jossa kehittämissuunnitelma lopulta muodostui. Seuraavassa vaiheessa liitin mukaan tietoperustaa aineiston analyysin tueksi.



Kuva 4: Haastatteluaineiston analyysin tulokset alaluokittain Lohjan Ohjaamon yhteensovittavaa johtamista edistävästä ja estävistä tekijöistä SWOT-analyysiä hyödyntäen.

6 KEHITTÄMISSUUNNITELMA JOHTAMISEN TUEKSI

Haastatteluaineistojen analyysivaiheen jälkeen toteutin Ohjaamon esihenkilöille työpajan 5.10.2022. Työpajan tavoitteena oli laatia esihenkilöille yhteinen kehittämissuunnitelma Ohjaamon yhteensovittavan johtamisen tueksi muutostilanteissa. Menetelmänä käytin ryhmäkeskustelua. Analysoitu haastatteluaineisto esitettiin työpajan osallistujille eli esihenkilöille kahdeksankenttäisen SWOT-analyysipohjan avulla. Kehittämissuunnitelma laadittiin hyödyntäen 8-kenttäistä SWOT-analyysityökalua.

Kahdeksan kentän SWOT-mallissa nelikenttäisestä mallista tehdään valintoja ja toimintasuunnitelmia neljän teeman osalta. Kahdeksankenttäisestä mallista käytetään myös nimeä TOWS-matriisi. Tässä mallissa korostuu se, että miten heikkoudet ja vahvuudet otetaan huomioon suhteessa uhkiin ja mahdollisuuksiin. Matriisin avulla saadaan luotua strategisia suunnitelmia seuraavin kysymyksin: Miten vahvuuksia voidaan parhaiten hyödyntää? Miten uhkia hallitaan vahvuuksien avulla? Miten heikkouksia voidaan muuttaa sopiaan paremmin ympäristön mahdollisuuksiin? Miten varaudutaan heikkouksien ja uhkien yhdessä luomiin haastaviin tilanteisiin? (Vuorinen 2013, 90.)

Jatkoin haastatteluiden aineiston sisällönanalyysinä 8-kenttäiseen SWOT:n yhdistämällä ulkoisia tekijöitä (mahdollisuudet ja uhat) sisäisiin ominaisuuksiin (vahvuudet ja heikkoudet). Valitsin niille yhdistävät luokat ja pääkäsitteet, joiden pohjalta työpajassa laadittiin kehittämissuunnitelma. Koko opinnäytetyön aineiston analyysi tuotti siis lopulta kehittämissuunnitelman rungon. Sisällönanalyysin eri vaiheilla on kehittämissuunnitelmassa merkittävä rooli kehittämistyön jatkotyöskentelyssä. Esittelin TOWS-matriisin esihenkilöille ja kävin läpi edellisessä vaiheessa tekemäni analyysin tuloksia läpi heidän kanssaan. Seuraavissa alaluvuissa kuvaan sisällönanalyysin jatkoa sekä kehittämissuunnitelman muodostumista tietoperustaan nojautuen.

6.1 Menestystekijöiden hyödyntäminen muutoksessa

Aineiston sisällönanalyysissä mahdollisuuksien ja vahvuuksien yhdistäväksi luokaksi analysoin sen, että Ohjaamo koetaan toimivaksi malliksi, jonka ominaisuudet ja tarve tunnistetaan esihenkilöiden kesken. Pääkäsitteiksi valitsin yhteistyön ja kehittämisen. Näiden avulla menestystekijöitä voidaan hyödyntää muutoksessa. Vastausten perusteella ja analysoinnin tuloksena

voi todeta, että Lohjan Ohjaamon yhteensovittava johtaminen nojaa pitkälti eri taustaorganisaatioiden esihenkilöiden muodostamaan yhteiseen näkemykseen ja ymmärrykseen Ohjaamon toiminnan tärkeydestä eri taustaorganisaatioille.

Verkostojäsenyyden tulee perustua toisten verkostokumppaneiden kunnioittamiseen ja arvostamiseen, mikäli verkostoihin osallistumisessa otetaan lähtökohdaksi yhteistyö. Verkostoyhteistyössä on siis syytä pohtia, tuottavatko verkostot jäsenilleen lisäarvoa eli hyötyä, jotka määrittävät koko verkoston olemassaolon arvon. Luottamukselliset suhteet ovat eduksi verkostotoimijoiden toiminnassa. (Virtanen ym. 2019, 164.)

Ohjaamon esihenkilöt kokivat, että Ohjaamossa on paljon onnistumisen elementtejä. Onnistumisista puhuminen luo uskoa siihen, että yhdessä on mahdollisuus kehittyä ja kehittää toimintaa. (Juuti 2016, 76.) Tällaisista yhdessä koetuista ja havaituista onnistumisista puhumista on hyvä jatkaa tulevaisuudessakin osana Ohjaamoon perustettavan johtoryhmän toimintaa. Huolimatta siitä, että muutoksiin liittyy paljon ennakoimattomia epävarmuustekijöitä, Ohjaamossa koetaan olevan paljon sellaisia ominaisuuksia, joiden puolesta esihenkilöt ovat yhdessä valmiita tekemään työtä uusissakin organisaatioissa ja niiden muutoksissa.

Johtamisen kehittäminen on prosessi, jonka tulee olla käynnissä koko ajan. Ympäristössä tapahtuvat muutokset, kuten tässä kehittämistyössä mainitut organisaatiomuutokset, asettavat johtamiselle uusia haasteita. Nämä heijastuvat luonnollisesti johtamiseen. (Juuti 2016, 10.) Yhteisessä kehittämisessä tarvitaan selkeitä pelisääntöjä ja tukirakenteita (Perälä ym. 2012, 103). Ohjaamalla koettiin olevan hyviä käytäntöjä muun muassa yhteistyöhön ja kehittämiseen. Näiden hyödyntäminen on järkevää, kun mietitään rakenteita hallinnonalojen välisen yhteistyön ja toiminnan kehittämiseksi tulevaisuuden muutostilanteissa.

Verkostoilla on merkittävä rooli hallinnon kehittämistoiminnalle ja uudistumiselle, mikäli lisäarvoon tähtäävät verkostot ovat toimivia konsepteja. Verkostojen uudistamisen näkökulmasta onkin tärkeää kiinnittää huomiota myös verkostojen johtamiseen, koska sillä tavoin voidaan kehittää julkisten palveluiden tuottamista. (Virtanen ym. 2019, 165.)

Ohjaamossa koettiin olevan paljon erilaista osaamista ja kokemusta, joiden hyödyntäminen on järkevää. Aina kaikkea ei tarvitse keksiä itse, vaan esihenkilöt voivat oppia toisiltaan. Tämä oppiminen mahdollistuu yhteisten palaverien ja kehittämistyön avulla. Ohjaamon esihenkilöt ovat tavanneet säännöllisesti menneiden vuosien aikana, mutta yhteistyö- ja palaverikäytännöt vaativat selkeämpiä ja pysyvämpiä rakenteita, joita tällä kehittämistyöllä oli tarkoitus rakentaa.

Tämän havainnon seurauksena tehtiin päätös Ohjaamon oman johtoryhmän perustamisesta. Johtoryhmärakenteet olivat joka tapauksessa muuttumassa tulevan vuoden aikana, joten tämä päätös Ohjaamon oman johtoryhmän asettamisesta osui hyvää aikaan.

Työpajassa kehittämissuunnitelmaan kirjattiin, että menestystekijöitä voidaan hyödyntää muutostilanteissa lisäämällä viestintää ja tietoutta Ohjaamosta ja sen toimivuudesta eri organisaatioihin. Tätä kautta saadaan lisää tunnettuutta Ohjaamosta eri organisaatioihin ja päätöksenteon tueksi. Lisäämällä viestintää varmistetaan se, että taustaorganisaatioissa on tarvittava tieto ja ymmärrys Ohjaamon palveluiden kokonaisuudesta ja eri palveluiden merkityssuhteista toisiinsa. Yhteinen viestintä vaatii tuekseen yhteistä viestintäsuunnitelmaa. Tällainen tulee laatia perustettavan Ohjaamon johtoryhmän toimesta.

6.2 Heikkoudet vahvuuksiksi

Aineiston sisällönanalyysissä heikkouksia ja mahdollisuuksia yhdistäväksi luokaksi valitsin sen, että Ohjaamossa tarvitaan lisää rakenteita kokonaisuuden johtamiseen sekä perehdytykseen. Pääkäsitteiksi valitsin kehittämisen ja perehdytyksen.

Esihenkilöiden työpajassa kehittämissuunnitelmaan kirjattiin yhtenä toimenpiteenä, että heikkoudet saadaan vahvuuksiksi perustamalla Ohjaamolle oma esihenkilöiden johtoryhmä, jonka tehtävänä on muun muassa Ohjaamon toiminnan ohjaus, seuranta ja arviointi sekä toiminnan kehittäminen. Ohjaamoiden toimintaa tukeva yhteinen johtoryhmä pystyy linjaamaan Ohjaamon yhteistä päämäärää. Näiden linjausten toimeenpano on pitkälti yhdessä tekemistä ja käytänteistä sopimista. (Sesay 2022, 103.) Esihenkilöt kokivat juuri yhdessä tekemisen ja käytänteet vahvuuksiksi, minkä oletan edesauttavan jatkossa johtoryhmän toimintaa.

Kautto ja Määttä (2019, 66) toteavat, että Ohjaamon toiminta tarvitsee sitoutunutta keskijohtoa. Hyväksi toimintatavaksi yhteensovittavasta johtamisesta on todettu säännölliset palaverit esihenkilöiden kesken. Näiden palaverien kautta on mahdollista edistää vuorovaikutusta ja luottamusta esihenkilöiden kesken. Palavereissa voidaan sopia eri toimintatavoista ja laajemmankin yhteistoiminnan kehittyminen on mahdollista.

Yhdeksi haasteeksi esihenkilöt totesivat toiminnan vaikuttavuuden seuraamisen. Ohjaamon toiminnan määrällisiä mittareita katsotaan usein tarkkaan. Määrällisen seurannan lisäksi pitäisi

tehdä myös aikaa vievää laadullista seurantaa. (Sesay 2022, 103.) Erilaiset muutokset organisaatiossa haastavat tätä seurantaa, kun seurannassa olevat mittarit ja seurantatavat saattavat muuttua tai ne ovat organisaatiosta riippuen erilaisia.

Valtioneuvoston tilaaman MONET-tutkimushankkeen raportin yhtenä kehittämisehdotuksena esitetään, että Ohjaamoille olisi syytä sopia yhteisiä, monipuolisia kansallisia mittareita. Tämä tukisi Ohjaamon toiminnan kehittämistä sekä tiedolla johtamista. (Valtakari ym. 2020, 159.) Työpajassa esihenkilöt totesivat, että paikallisesti näitä mittareita on haastavaa miettiä. Oikeastaan ei ole selvää missä näistä mittareista sovitaan, kun Ohjaamo palveluiden hallinto ja ohjaus on jakaantunut eri taustaorganisaatioihin. Tästä syystä olisi erityisen tärkeää miettiä yhdessä Ohjaamon palvelukokonaisuuden tulosten seurantaan ja vaikuttavuuden arviointiin sopivia mittareita. Toistaiseksi paikallisesti Lohjalla seurataan Ohjaamon palveluiden palvelukohtaisten tilastojen lisäksi muun muassa nuorten siirtymiä Ohjaamon palveluista muun muassa eri toimenpiteisiin, työelämään tai koulutukseen. Näiden siirtymätilastojen osalta ei voi välttyä siltä, että yksi ja sama asiakas kirjataan siirtyneeksi useampaan kertaan eri palveluiden toimesta, koska Ohjaamossa ei ole olemassa yhtä yhteistä asiakastietojärjestelmää. Yhtenä MONET-hankkeen raportin kehittämistuloksista on, että Ohjaamoiden asiakashallinnan ja ohjauksen tueksi tarvitaan Ohjaamolaki, joka mahdollistaa oman Ohjaamoasiakasrekisterin ja viranomaisrekisteritietojen yhdistämisen (Valtakari ym. 2020, 156). Opinnäytetyön aineistosta nousi myös esille tarve tällaiselle ohjauksen tuelle paikallisella tasolla.

MONET-tutkimushankkeen raportin mukaan Ohjaamoiden johtamisjärjestelmän ja toiminnan organisoinnissa yhtenä haasteena ovat epäselvät vastuut ja vastuualueiden määrittelyt sekä ohjauksen puute ja epäselvyys. (Valtakari ym. 2020, 159). Tästä myös Lohjan Ohjaamon esihenkilöt olivat huolissaan. Miten isot rakenteelliset uudistukset vaikuttavat Ohjaamoiden ohjaukseen niin paikallisesti kuin valtakunnallisestikin sekä miten ja missä Ohjaamon eri osa-alueiden vastuut määritellään jatkossa?

Esihenkilövaihdokset koettiin hankaliksi yhteensovittavan johtamisen rakenteessa. Kehittämisuunnitelmaan kirjattiin, että Ohjaamon esihenkilöille luodaan oma perehdytysmateriaali Ohjaamosta ja sen yhteensovittavan johtamisen käytänteistä. Tästä materiaalista on apua, kun esihenkilövaihdoksia tapahtuu. Perehdyttämismateriaalin laatiminen on Ohjaamon esihenkilöistä koostuvan johtoryhmän tehtävä.

6.3 Uhat hallintaan vahvuuksien avulla

Sisällönanalyysin avulla yhdistäväksi luokaksi vahvuuksista ja uhista muodostin sen, että organisaation vahvuutena on muutostilanteiden aiheuttamien riskien tunnistaminen ja ymmärrys yhteistyön merkityksestä Ohjaamon johtamiselle. Pääkäsitteiksi valitsin rakenteet ja yhteistyön.

Työpajassa kehittämissuunnitelmaan kirjattiin, että uhat saadaan hallintaan keräämällä olemassa oleva hiljainen tieto talteen ja näkyväksi. Myöhemmin selvitetään mahdollisuus yhteisen tietopankin luomiseen. Hiljaisen tiedon merkitys korostuu silloin, kun Ohjaamon toiminnan tunteva ja kokenut esihenkilö vaihtuu uuteen esihenkilöön, jolla ei ole kokemuspohjaista tietoa Ohjaamon toiminnasta. Ohjaamon toiminnasta lähteviltä esihenkilöiltä kerätään jatkossa hiljaista tietoa ylös ja se tehdään näkyväksi. Dokumentoinnin tavasta päättää myöhemmin Lohjan Ohjaamon oma johtoryhmä. Tällaisella toiminnalla mahdollistetaan hiljaisen tiedon siirtäminen ja ennakointi muutostilanteissa.

Tiedolla johtaminen tuottaa kykyä toimia ennakoivasti. Älykkäästi johdetussa organisaatiossa kyetään tekemään tilanearvioita ja viemään niiden pohjalta asioita käytäntöön. (Virtanen ym. 2012, 242.) Ennakointi helpottaa muutostilanteista selviämisessä, koska riskejä on tunnistettu ja niihin on mietitty ratkaisuja. Esihenkilöiden tulee miettiä, mitkä ovat sellaista hiljaista tietoa, mitä on syytä nostaa esille ja mistä olisi hyötyä Ohjaamon kohdatessa muutoksia tulevaisuudessa.

6.4 Mahdollisten kriisitilanteiden ehkäisy

Sisällönanalyysin avulla yhdistäväksi luokaksi heikkouksista ja uhista muodostin sen, että organisaatioiden muuttuessa ja esihenkilöiden vaihtuessa on riski, että Ohjaamon toimintaa ei tunneta tai ymmärretä eikä palveluiden merkitys ja suhde toisiinsa tule näkyväksi taustaorganisaatioissa ja niiden päätöksenteossa. Pääkäsitteiksi muodostin rakenteet ja perehdytyksen.

Muutoksen uhkana esihenkilöt kokivat sen, että osa taustaorganisaatioista eriytyy rakenteellisesti eri hallintoihin. Jotta ei jatkossakaan palveluita johdettaisi siilomaisesti, edellyttää se rakenteiden uudelleentarkastelua. Kehittäminen vaatii myös johdon jatkuvaa vuoropuhelua. (Laine ym. 2016, 31.)

Työpajassa kehittämissuunnitelmaan kirjattiin, että mahdollinen kriisitilanne voidaan ehkäistä viemällä Ohjaamosta olemassa olevaa tietoa eteenpäin eri kanavissa yhteisen johtoryhmän koamana.

Ohjaamon toimijoita johtavat eri tahot. Ohjaamon taustaorganisaatiot toimivat itsenäisesti ja toisistaan riippumattomina hierarkkisina organisaatioina. Kunkin organisaation johdolle keskittyy omaa palvelua koskeva päätöksentekovalta. Samanarvoisten toimijoiden yhteistyönrajat korostuvat niissä tilanteissa, kun tarvitaan hallinnonalat ylittävää päätöksentekoa. (Määttä 2019). Eli vaikka Lohjan Ohjaamon vahvuus on hyväksi koettu yhteistyö, se on koetuksella siinä kohtaa, kun päätöksiä pitää tehdä yli hallintorajojen.

Lohjan Ohjaamolle perustettava oma johtoryhmä ottaa tämän asian huomioon perustamisvaiheessa ja miettii millaisin keinoin paikallisesti voi helpottaa yli hallinnonalat ylittävää päätöksentekoa. Yhteistoimintakäytännöillä ja yhteistyöstrategialla voi edesauttaa päätösten tekemistä eri hallinnonalojen välillä. Toimivaltaisen johdon tehtäviin kuuluu eri hallinnonalan ylittävien palveluiden integrointi. (Määttä 2019.) Lohjan Ohjaamo johtoryhmän yhdeksi tehtäväksi voisi tulla yhteistyöstrategian luominen. Tämän avulla taustaorganisaatioita olisi mahdollista sitouttaa yhteistoimintaan tulevaisuudessakin.

Yhdeksi heikkoudeksi esihenkilöt kokivat sen, ettei ole selvää mihin yhteisiä huolia voi viedä eteenpäin. Ohjaamon johtoryhmän on mietittävä, miten johtoryhmän toiminnasta ja yhteisistä huolista viestitään kunkin taustaorganisaation johdolle. Viestinnällisen toimintakulttuurin luomiseen voi mennä aikaa ja sen rakentamisessa johdon asenteella on ratkaiseva merkitys. (Juuti ym. 2009, 105.) Tätä viestinnällisen toimintakulttuurin rakentamista ja rakennetta tulee todennäköisesti helpottamaan se, että yhteistyö ja kehittäminen koetaan esihenkilöiden kesken Ohjaamon vahvuutensa sekä yhteisenä ja tärkeänä asiana.

Virtanen ym. (2019, 161–162) esittelevät teoksessaan Julkinen johtaminen erilaisia verkostojen käsitteellisiä näkökulmia historian saatosta. Verkostoista on puhuttu jo kauan. Vuorovaikutuksella on merkittävä rooli verkostoissa ja niiden johtamisessa. Eri käsitteiden ja näkökulmien (mm. Granovetter 1973; Burt 2005) valossa voi todeta, ettei verkostossa tapahdu mitään ilman vuorovaikutusta eli kommunikaatiota. Toimijoiden väliset verkostosuhteet ovat avainasemassa. Kommunikaatio voi olla verkostossa joko tiedonvälitystä tai tiedonvaihtoa. Verkostotoimijoiden välinen vuorovaikutus voi olla yhdensuuntaista tai edestakaista. Merkityksellistä on se, että millaisin sitein toimijat linkittyvät toisiinsa sekä miten he ottavat vastaan ja välittävät tietoa. (mt. 2019, 162.)

6.5 Yhteenveto

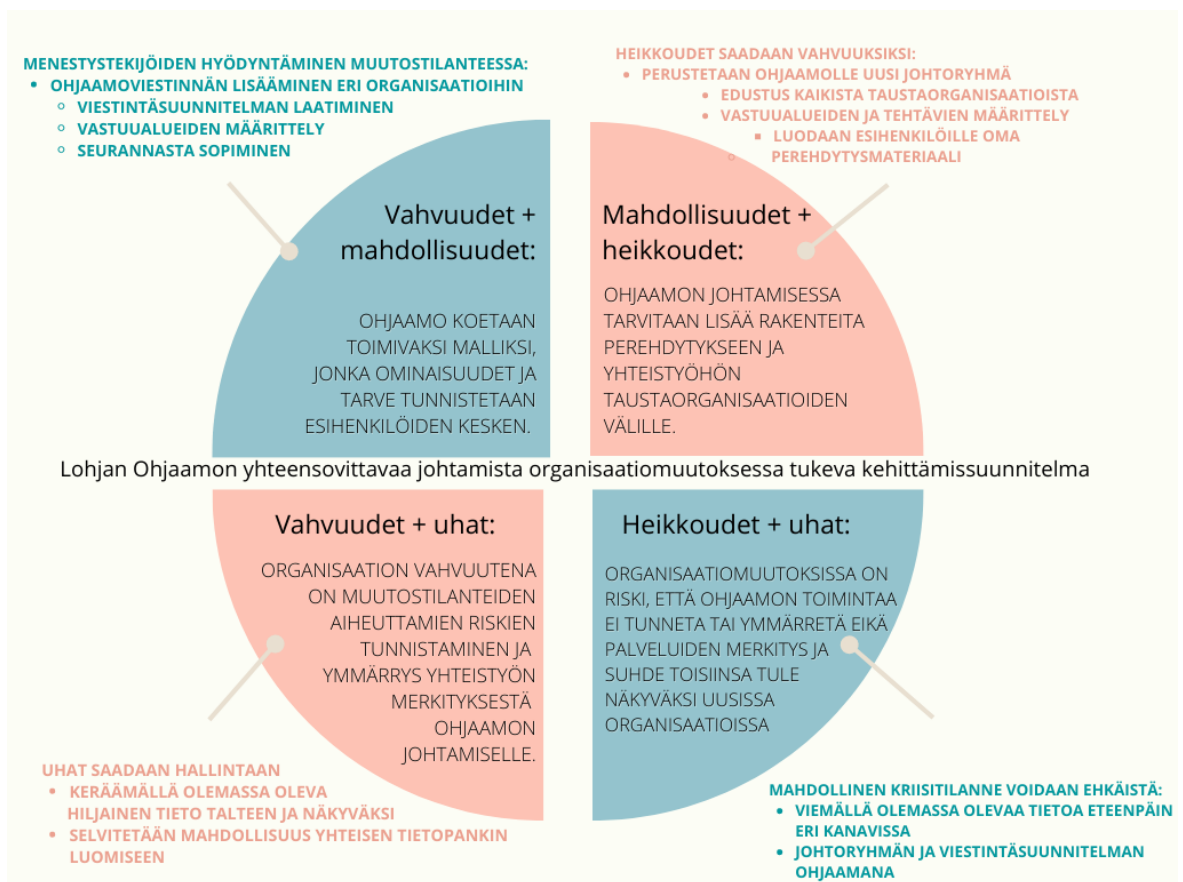
Työpajan ryhmäkeskustelun jälkeen kehittämissuunnitelman runko näytti seuraavalta.

Taulukko 9: Aineiston sisällönanalyysin raamittaman kehittämissuunnitelman runko TOWS- matriisin avulla.

<p style="text-align: center;">ULKOISET SISÄISET</p>	<p>Vahvuudet (S)</p> <p>Organisaation ominaisuudet tai hyödyt, jotka ovat hyödyllisiä Ohjaamon yhteensovittavalle johtamiselle muutostilanteessa:</p> <p>Yläluokat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - käytännöt - osaaminen - arvostus - monialaisuus - tavoitteet - perehdytys <p>Pääluokka:</p> <p>Yhteistyö</p>	<p>Heikkoudet (W)</p> <p>Organisaation sisällä olevat haitat, jotka ovat haitallisia Ohjaamon yhteensovittavalle johtamiselle muutostilanteessa:</p> <p>Yläluokat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kokonaisuuden johtaminen - vaikuttavuus - perehdytys - toimintatavat - päätöksenteko <p>Pääluokka:</p> <p>Perehdytys</p>
<p>Mahdollisuudet (O)</p> <p>Todelliset tai mahdolliset olosuhteet, jotka ovat organisaation yhteensovittavan johtamisen edun mukaisia muutostilanteessa:</p> <p>Yläluokat:</p> <ul style="list-style-type: none"> -rakenteet -kasvupotentiaali -tiedolla johtaminen -yhteistyö -palvelut -perehdytys <p>Pääluokka:</p> <p>Kehittäminen</p>	<p><i>Yhdistävä luokka mahdollisuuksista ja vahvuuksista:</i></p> <p><i>Ohjaamo koetaan toimivaksi malliksi, jonka ominaisuudet ja tarve tunnustetaan esihenkilöiden kesken.</i></p> <p>Pääkäsitteet:</p> <p>YHTEISTYÖ, KEHITTÄMINEN</p> <p><i>Kehittämissuunnitelma:</i></p> <p><i>Menestystekijöitä voidaan hyödyntää muutostilanteissa lisäämällä viestintää ja tietoutta Ohjaamosta ja sen toimivuudesta eri organisaatioihin. Tätä kautta saadaan lisää tunnettuutta Ohjaamosta eri organisaatioihin ja päätöksenteon tueksi. Ohjaamon johtoryhmä laatii viestintäsuunnitelman ja jakaa vastualueet viestinnästä.</i></p>	<p><i>Yhdistävä luokka heikkouksista ja mahdollisuuksista:</i></p> <p><i>Ohjaamossa tarvitaan lisää rakenteita muun muassa perehdytykseen ja yhteistyöhön taustaorganisaatioiden välille.</i></p> <p>Pääkäsitteet:</p> <p>KEHITTÄMINEN, PEREHDYTYS</p> <p><i>Kehittämissuunnitelma:</i></p> <p><i>Heikkoudet saadaan vahvuiksiksi perustamalla Ohjaamolle oma esihenkilöiden johtoryhmä, jonka tehtävänä on muun muassa Ohjaamon toiminnan seuranta ja arviointi olemassa olevasta datasta sekä toiminnan kehittäminen. Luodaan esihenkilöille oma perehdytysmateriaali Ohjaamosta ja sen yhteensovittavan johtamisen käytänteistä.</i></p>
<p>Uhat (T)</p> <p>Todelliset tai mahdolliset olosuhteet, jotka vaikuttavat haitallisesti organisaation yhteensovittavaan johtamiseen muutostilanteessa:</p> <p>Yläluokat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - hiljainen tieto - perehdytys - johtaminen/ohjaus - tiedolla johtaminen - epävarmuus - ennakointi <p>Pääluokka:</p> <p>Rakenteet</p>	<p><i>Yhdistävä luokka vahvuuksista ja uhista:</i></p> <p><i>Organisaation vahvuutena on muutostilanteiden aiheuttamien riskien tunnistaminen ja ymmärrys yhteistyön merkityksestä Ohjaamon johtamiselle.</i></p> <p>Pääkäsitteet:</p> <p>RAKENTEET, YHTEISTYÖ</p> <p><i>Kehittämissuunnitelma:</i></p> <p><i>Uhat saadaan hallintaan keräämällä olemassa olevaa hiljainen tieto talteen ja näkyväksi. Selvitetään mahdollisuus yhteisen tietopankin luomiseen.</i></p>	<p><i>Yhdistävä luokka heikkouksista ja uhista:</i></p> <p><i>Organisaatioiden muuttuessa ja esihenkilöiden vaihtuessa on riski, että Ohjaamon toimintaa ei tunneta tai ymmärretä eikä palveluiden merkitys ja suhde toisiinsa tule näkyväksi taustaorganisaatioissa ja niiden päätöksenteossa.</i></p> <p>Pääkäsitteet:</p> <p>RAKENTEET, PEREHDYTYS</p> <p><i>Kehittämissuunnitelma:</i></p> <p><i>Mahdollinen kriisitilanne voidaan ehkäistä viemällä olemassa olevaa tietoa eteenpäin eri kanavissa yhteisen johtoryhmän kokona. Ohjaamon johtoryhmä päättää mistä asioista viestitään ja missä kanavissa.</i></p>

6.6 Kehittämissuunnitelma ja käyttöönotto

Kehittämissuunnitelma syntyi edellä kuvatun työpajan työskentelyn tuloksena ja sen laadinnassa hyödynnettiin kehittämistyön aineiston analyysin tuloksia. Kuntaliiton (2022b) laatimien suositusten mukaisesti kehittämissuunnitelman laadinta aloitettiin tunnistamalla vallitsevan yhteistyön kulttuuri vahvuuksineen ja heikkouksineen. Yhteistyössä laadittiin yhteinen tietopohja ja ymmärrys tutkittavasta asiasta. Kehittämistyössä selvitettiin menestystekijöitä ja luotiin yhteistyön rakenteita. Olemassa olevia yhteisiä toimintamalleja ja –käytäntöjä tunnistettiin. Yhteiseen kehittämistyöhön oltiin valmiita sitoutumaan ja luottamus syveni prosessin edetessä.



Kuva 5: Opinnäytetyön tuotos eli Lohjan Ohjaamon yhteensovittavaa johtamista tulevaisuudessa tukeva kehittämissuunnitelma.

Suunnitelman käyttöönoton on tarkoitus tapahtua opinnäytetyöni valmistumisen jälkeen. Ensimmäisenä vaiheena asetetaan Ohjaamon taustaorganisaatioiden esihenkilöiden johtoryhmä,

jonka toivon tulevan osaksi uusien organisaatioiden työryhmärakennetta. Uusien organisaatioiden työryhmärakenteet olivat tämän opinnäytetyön päättyessä vielä kesken. Tarkoituksena on asettaa uusi johtoryhmä vuoden 2023 alussa.

Johtoryhmän toiminnan alkaessa ehdotan, että hyödynnetään olemassa olevaa tietoa ja suosituksia kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyön johtamiseen. Tällaisena voi toimia esimerkiksi Kuntaliiton (2022a) tuottama ja kokoamana tieto ja materiaali kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyöhön ja yhdyspintatyöskentelyyn. Kuntaliitto on laatinut erilaisia ohjeita ja työvälineitä kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyörakenteen ja yhdyspintojen suunnittelun tueksi, ja niistä voisi olla hyötyä Lohjan Ohjaamon johtoryhmän toiminnalle ja sen rakenteelle. Kuntaliitto (2022b) on laatinut suosituksia, joita mielestäni kannattaa hyödyntää johtoryhmän toiminnan suunnittelussa ja toimenpiteiden käyttöönotossa. Tämän kehittämistyön myötä johtoryhmälle asetettiin jo ehdotuksia ensimmäisiksi toimenpiteiksi, joita olivat muun muassa viestintäsuunnitelman laatiminen.

7 LOPUKSI

Opinnäytetyöni aihe on ajankohtainen nyt ja tulevaisuudessa. Muuttuvan maailman mukana myös organisaatiot kokevat muutoksia. Kun yhdestä muutoksesta selvittää, on usein uusi muutos jo ovelle. Muutoksiin varautuminen on tärkeää, koska se tekee muutosprosessista sujuvampaa. Ennakointi on haastavaa, koska muutoksen vaikutuksia on usein vaikea ennustaa.

Johtamista tulee kehittää säännöllisesti ja ennakoiden mikäli halutaan varmistaa korkeatasoista toimintaa. Työyhteisöissä on syytä pysähtyä säännöllisesti tarkastelemaan omaa toimintaansa. Aitoa kehittämistoimintaa voi toteuttaa sillä, että kartoittaa nykytilaa yhdessä reflektoiden. (Juuti 2016, 74.) Tässä opinnäytetyössä kuvattu kehittämistyö sai alkunsa nykytilan kuvauksella ja siinä hyödynnettiin osallistavia menetelmiä. Nykytilan kartoittamisen kautta mahdollistui toteutettu kehittämissuunnitelma yhteensovittavan johtamisen tueksi.

Yhteensovittavan johtamisen näkökulmasta organisaatiomuutokset ovat vaativia. Vanhoista turvallisiksikin koetuista rakenteista siirrytään uusiin, monesti jäsentymättömiin rakenteisiin, joissa esimerkiksi päätöksenteon käytännöistä ei ole vielä sovittu. Kuka johtaa kokonaisuutta silloin, kun siihen ei ole nimetty yhtä vastuutahoa vaan vastuu jaetaan eri organisaatioiden kesken? Yhteisen vastuidenjaon merkityksen ymmärtämisellä oli tässä kehittämistyössä lopulta iso rooli. Sen avulla saatiin vahvistettua yhteistä tekemistä ja luotua entistä vahvempaa yhteistä näkemystä Ohjaamoon yhteensovitettujen palveluiden johtamisesta ja siihen liittyvistä ominaisuuksista.

Johdon tehtävänä on johtaa muutosta. Yhteensovittavassa johtamisessa on omat haasteensa jo pysyvissäkin rakenteissa, ja muutokset haastavat yhteensovittavaa johtamista entisestään. Vastuualueet ja tehtävät on tärkeä määrittää. Tämän lisäksi hiljaisen tiedon siirtyminen uusiin organisaatioihin tulee varmistaa. Miten, mihin ja kenen toimesta tietoa välitetään yhteisesti johdetusta kokonaisuudesta? Opinnäytetyöni kaltaisella yhteisellä kehittämistyöllä voidaan sopia näistä rakenteista yhdessä.

Tässä kehittämistyössä tuli esille, että yhteensovittavassa johtamistavassa tiedolla johtaminen on vaikeaa silloin, kun yhteistä tietoa on olemassa vähän tai se on jäsentymätöntä ja epävarmaa. Ohjaamon kaltaisessa kokonaisuudessa on paikallisesti lopulta melko vähän sellaista tietoa millä toimintaa voi aidosti johtaa yhdessä. Ei riitä, että olemassa olevaa tietoa vain välitetään toiselta osapuolelta toiselle, vaan on mietittävä muutosten monia eri vaikutuksia yhteisesti johdettuun kokonaisuuteen. Vuorovaikutteisen viestinnän merkitys korostuu muutostilanteissa.

Muutoksiin ei aina voi vaikuttaa. Ne tulevat ja niiden mukaan täytyy toimia. Ennakoimalla voidaan välttää monia haasteita. Vaikka ennakointi on vaikeaa, se ei silti ole mahdotonta. On asioita joihin voi vaikuttaa. Opinnäytetyöstä esihenkilöiltä saamani palautteen pohjalta voin todeta, että asian äärelle pysähtyminen, ilmiön ymmärtäminen ja yhteisen tavoitteen kirkastaminen auttavat muutokseen valmistautumisessa. Yhteiseen kehittämistyöhön kannattaa varata aikaa.

Organisaatiot kokevat isompia ja pienempiä muutoksia toistuvasti. Vaikka toisen organisaation onnistuneen muutoksen avaimet eivät ole suoraan kopioitavissa omaan organisaatioon, sieltä voi olla poimittavissa jotain hyvää myös omaan organisaatioon. Kaikki hyvät keinot ovat sallittuja organisaatiomuutoksessa. (Ponteva 2012, 109.) Yhteensovittavassa johtamisessa organisaatiot ja niiden esihenkilöt voivat oppia toisiltaan ja hyviä käytäntöjä voidaan jakaa yhdessä. Näihin tarvitaan yhdessä sovitut käytännöt. On hyvä sopia yhdessä missä yhteyksissä oppiminen ja käytäntöjen jakaminen voi tapahtua?

Ulkoisten tapahtumien ja olosuhteiden muutosten lisäksi on tärkeää huomioida ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet, uskomukset, toiveet ja odotukset. Maailman muuttuessa yhä monimutkaisemmaksi tarvitaan dialogia sekä kykyä tarkastella kokonaisuuksia. (Juuti 2013, 54–55.) Toivon, että tästä kehittämistyöstä oli apua kohdeorganisaation johdolle, koska siinä lisättiin mahdollisuuksia dialogille.

Juuti (2013, 13) kirjoittaa, että johtaminen toteutuu esihenkilön, alaisten, tilanteiden ja tavoiteltujen päämäärien välisenä prosessina. Toiminnan sujuminen ja asiakkaiden tarvitsema palvelu toteutuu, kun tämä prosessi on toimiva. Prosessia hankaloittaa usein se, että johto on liian kaukana toiminnoista eikä tunne niitä. Asiakkaiden tarpeiden toteutuminen johdon päätöksenteon seurauksena saattaa vaarantua. Toimintaa saatetaan johtaa kapea-alaisesti toimintaa ohjaavista yksiköistä käsin, jolloin toiminnot hankaloituvat ja pahimmillaan asiakkaita pompotellaan palvelusta toiseen. Tämä edellä mainittu voi mielestäni olla yksi haasteista Ohjaamon kaltaisesti toimivassa ja johdetussa palvelukokonaisuudessa, erityisesti silloin kun hallinto jakautuu eri organisaatioihin ja päätöksentekorakenteet ovat epäselviä. Nämä ovat mahdollisia tilanteita juuri organisaatioiden muutoksissa.

Ajattelen, että opinnäytetyöni kehittämistyöstä voi myöhemmin olla hyötyä palveluita johtavien esihenkilöiden lisäksi myös heidän alaisilleen, toiminnoille ja sitä kautta myös Ohjaamon monialaisia palveluita tarvitseville asiakkaille. On hyödyllistä, mikäli esihenkilöiden, alaisten,

tilanteiden ja tavoiteltujen päämäärien välille saadaan selkeyttä avaamalla yhteistä näkemystä yhdessä johdetun toiminnan vahvuuksista ja mahdollisuuksista sekä heikkouksista ja uhista muutostilanteessa.

Kehittämistyön tulokset ja johtopäätökset olisivat voineet olla erilaisia, mikäli kehittämistyötä olisi toteutettu Ohjaamoon yhteensovitetun palveluiden työntekijöille. Organisaatiomuutokset kun koskettavat koko Ohjaamon kenttää. Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää, millaisena yhteensovitetun palveluiden työntekijät kokevat organisaatioiden muutostilanteet.

Arvioin lopuksi tämän kehittämistyön etiikkaa. Tutkimuseettiset kysymykset korostuvat silloin, kun aineiston hankintakeinot muistuttavat arkielämän vuorovaikutusta (Tuomi ym. 2018, 147). Hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia ovat tutkimuseettikan näkökulmasta, että tutkimustyön eri vaiheissa noudatetaan huolellisuutta ja rehellisyyttä. Tutkimukseen valittujen menetelmien tulee olla eettisesti kestäviä ja niiden tulee noudattaa tieteellisen tutkimuksen mukaisia kriteerejä. Tutkijoiden tulee ottaa huomioon muiden tutkijoiden tekemää työtä ja saavutuksia sekä viitata heidän julkaisuihin asiaan kuuluvalla tavalla. Koko tutkimusprosessissa tulee noudattaa tieteelliselle tiedolle asetettuja vaatimuksia. Tarvittavat tutkimusluvut tulee hankkia asiaan kuuluvalla tavalla. Kaikkien sopijaosapuolten oikeudet, vastuut ja velvollisuudet tulee määrittää ja tarvittaessa niitä tulee tarkentaa tutkimuksen edetessä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK 2013, 6.) Pyrin noudattamaan näitä ohjeita koko prosessin ajan sekä kuvaamaan ja perustelemaan tekemiäni valintoja tässä raportissa. Ohjeena hyödynsin ammattikorkeakoulujen opinnäytetöille laadittuja yhteisiä eettisiä ohjeistuksia, joiden tavoitteena on yhtenäistää opinnäytetyöprosesseja eri ammattikorkeakouluissa. Lisäksi ohjeistusten tavoitteena on hyvän tieteellisen käytännön edistäminen ja tieteellisen epärehellisyyden ehkäiseminen. Suosituksissa painotetaan opinnäytetyöprosessiin osallistuvien oikeuksia, velvollisuuksia ja vastuita tutkimuseettisestä näkökulmasta. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2022a, 3.)

Erilaiset sopimukset ja luvat kuuluvat olennaisesti opinnäytetyöprosessiin. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa tulee tehdä yhteistyösopimus. Yhteistyösopimuksen laatii yhteistyössä opinnäytetyön toimeksiantaja, ammattikorkeakoulu sekä opiskelija. Sopimuksessa sovitaan keskeisistä pelisäännöistä, mm. opinnäytetyön aiheesta, aikataulusta, ohjauksesta, tausta-aineistosta ja sen käyttöoikeuksista, aineistosta ja sen omistus- ja käyttöoikeuksista, salassa pidettävästä ja muusta luottamuksellisesta aineistosta suhteessa opinnäytetyön julkisuuteen sekä

vastuusta ja vastuunrajoituksista. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2022a, 5.) Kunnioitin laadittua yhteistyösopimusta koko opinnäytetyöprosessin ajan.

On hyvän tutkimustavan mukaista pyytää tutkimuslupaa silloin, kun kohteen on organisaatio ja sen toiminta sitä edellyttää (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2022b, 6). Opinnäytetyöni tilaaja edellytti tutkimusluvan anomista ennen työn aloitusta. Anoin tutkimuslupaa organisaation toimintatapojen mukaisesti ja sain luvan viranhaltijapäätöksenä.

Tutkimuksesta informointi muodostaa käytännössä sisällön suostumukseen, johon nojautuen tietoa ja mielipiteitä tullaan antamaan. Informointiin voi sisällyttää tietoa mm. tutkimuksen aineistonkeruutavasta, tietojen käyttötarkoituksesta sekä käyttöajasta. (Kuula 2011.) Kävin läpi esihenkilöiden kanssa eri yhteyksissä tutkimuksen kohteen, kohderyhmän, aineistonkeruutavan sekä syyt miksi valitsin kyseiset menetelmät ja kerroin mitä tarkoitusta varten opinnäytetyön tehdään. Minulle edellä mainittujen seikkojen läpikäynti oli luonteva osa opinnäytetyön aloitusta, koska opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite oli yhdessä esihenkilöiden kanssa määritelty perustuen esille nousseisiin keskusteluihin Ohjaamon johtamisen tulevaisuudesta. Tutkimussuunnitelmani muuttui matkan varrella. Sain luvat muutoksiin sekä opinnäytetyön tilaajalta, oppilaitokselta sekä kehittämistyöhön osallistuvilta. Jälkikäteen ajateltuna olisin voinut raportoida ja kirjata nämä informointiin liittyvät asiat matkan varrella selkeämmin osaksi työn toteutusta.

Tietojen käsittely ja tietojen suoja ovat tärkeä osa tutkimusta. Henkilötietojen käsittelyyn ja käsittelyperusteisiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Näitä ovat muun muassa tietojen keräämiseen, säilyttämiseen ja tuhoamiseen liittyvät seikat, tutkittavan suostumukset sekä aineistojen, tulosten ja julkaisujen pseudonymisoinnit ja anonymisoinnit. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2022a, 6.) Omassa opinnäytetyössäni ei käsitellä henkilötietoja, mutta Ohjaamon taustaorganisaatioiden esihenkilöt ovat keskeisessä asemassa. Pohdin sitä, miten eri esihenkilöt mainitaan opinnäytetyön aineistossa ja sen analysoinnissa. Minun oli arvioitava, että onko tarpeen eritellä sitä, minkä palvelun ja taustaorganisaation esihenkilö on sanonut mitään sekö sitä, miten eri esihenkilöiden näkemykset ovat samankaltaisia tai toisistaan poikkeavia. Tuoko eri organisaatioiden edustajien näkemysten erittely taustaorganisaatioittain tutkimuksen kannalta olennaista tietoa esille? Eli onko merkitystä sillä, mitä toteaa nuorisotyön, mielenterveys- ja päihdepalveluiden, terveydenhoidon ja TE-toimiston esihenkilöt oman organisaationsa edustajana. Mietin, että voisiko erittely lisätä ymmärrystä muun muassa taustaorganisaatioiden strategisesta ajattelusta Ohjaamon nuorten palvelukokonaisuutta ja sen johtamista kohtaan?

Lopulta päädyin siihen, että ei ollut olennaista se, minkä taustaorganisaation edustaja kertoi näkemyksensä, vaan tärkeämpää oli tietää mitkä kaikki asiat, kokemukset ja ominaisuudet olivat esihenkilöiden mielestä huomionarvoisia tutkimuskysymysten kannalta. Olennaista oli tunnistaa, mitkä kaikki seikat koetaan merkityksellisiksi muutostilanteissa yhteensovittavan johtamisen näkökulmasta. En eritellyt vastauksia niin, että niistä olisi selvinnyt kuka esihenkilö vastasi mitäkin ja mitä taustaorganisaatiota hän edusti. Tämä valintani käytiin myös yhdessä läpi esihenkilöiden kanssa ennen kehittämistyön aloittamista.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviontiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Luotettavuuden arvioinnissa korostuu kokonaisuus ja sen sisälle rakennettu johdonmukaisuus. Muun muassa tutkimuksen kohde ja tarkoitus, aineistonkeruutavat, tutkimukseen osallistuvat, tutkimuksen eri vaiheet ja kesto on tärkeä selvittää raportista. On syytä avata myös tutkijan omaa sitoumusta aiheeseen sekä suhdetta tutkimukseen osallistujiin. (Tuomi ym. 2018, 163-164.) Pyrin siihen, että nämä edellä mainitut seikat ovat löydettävissä opinnäytetyön eri vaiheissa. Toimin Lohjan Ohjaamon koordinaattorina. Oma sitoumukseni aiheeseen on sen myötä merkittävä. Työskentelen arjessa eri taustaorganisaatioiden esihenkilöiden ja työntekijöiden työn ja toiminnan yhdyspinnoilla. Tämä näkyy raportissa eri valinnoissani, joita kehittämistyön toteuttamisessa tein. Näitä olivat esimerkiksi valinnat siitä mitä asioita lopulta valitsin tekemääni analyysiin mukaan. Omilta ennakko-olettamuksilta esimerkiksi työn tulosten suhteen oli vaikea välttyä.

Viimeiseksi haluan kiittää kaikkia kehittämistyöhön osallistuneita esihenkilöitä sitoutumisesta kehittämistyöhön ja saamastani kannustavasta palautteesta pitkin kehittämistyöprosessia. Tämän kehittämistyön toteuttamisen ja viimeistelyn aikana monet organisaatiomuutoksiin liittyvät asiat ovat vielä avoimia ja uusiakin kysymyksiä on noussut esille, joten yhteiselle kehittämistyön jatkamiselle on hyvä perusteet. Kehittämistyön jatkamiselle oli tehty hyvä pohjatyö kuluneen vuoden aikana.

LÄHTEET

- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2022a. Opinnäytetyöprosessin eettiset suositukset, muistilistat opiskelijalle ja ohjaajalle. Viitattu 31.1.2022. <https://opiskelijanopas.humak.fi/wp-content/uploads/sites/5/2021/10/Opinnaytetyoproessin-eettiset-suositukset-muistilistat-opiskelijalle-ja-ohjaajalle-2018.pdf>
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2022b. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 31.1.2022. <https://opiskelijanopas.humak.fi/wp-content/uploads/sites/5/2021/03/Ammattikorkeakoulujen-opinnaytetoiden-eettiset-suositukset.pdf>
- Cameron, Esther & Green, Mike 2015. Making sense of change management. A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. 4th edition. Kogan Page Ltd.
- Campbell, Helen 2014. Managing Organizational Change. A practical toolkit for leaders. Kogan Page Ltd.
- Erhola, Marina & Vaarama, Marja & Pekurinen Markku & Jonsson, Pia Maria & Junnila, Maija-Liisa & Hämäläinen, Päivi & Nykänen, Eeva & Linnosmaa, Ismo 2014. SOTE-uudistuksen vaikutusten ennakoarviointi. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 14/2014. PDF-dokumentti. Viitattu 21.9.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-176-1>
- Fager, Petra 2022. Anteeksi, olisiko sinulla hetki aikaa viestiä muutoksista? Kolumni 26.9.2022. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 26.9.2022. <https://soteuudistus.fi/-/anteeksi-olisiko-sinulla-hetki-aikaa-vestia-muutoksista>
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava 2009.
- Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy, 9-19.
- Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kautto, Tuija & Korpilauri, Titta & Pudas, Marja & Savonmäki, Pasi 2017. Ohjaamojen synty ja kehittämishaasteet. Teoksessa Mirja Määttä (toim.) Uutta auringon alla? Ohjaamot 2014-2017. Kohtaamo-hanke (ESR), Keski-Suomen ELY-keskus, 14-20.
- Kautto, Tuija & Määttä, Anne 2019. Johtamisen merkitys integroitujen nuorten palvelujen onnistumisessa - esimerkkinä Ohjaamo. Teoksessa Keijo Piirainen & Mervi Kivirinta (toim.) Turvaverkkoa paikkaamassa. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 4, 56- 74. Viitattu 20.9.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-325-4>

- KEHA-keskus 2022. Monialaisten palveluiden tuki. Viitattu 13.10.2022. <https://www.keha-keskus.fi/palvelumme/monialaisten-palvelujen-tuki/>
- Kuntaliitto 2022a. Sote-muutostuki. Kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyö ja yhdyspinnat. Viitattu 3.11.2022. <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/sote-uudistus-ja-kuntaliitto/sote-muutostuki/kuntien-ja-hyvinvointialueiden-yhteistyö-ja-yhdyspinnat>
- Kuntaliitto 2022b. Suosituksia kuntien ja hyvinvointialueen yhteistyön johtamiseen. Viitattu 3.11.2022. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntien%20ja%20hyvinvointialueen%20yhteisty%C3%B6n%20johtamisen%20suositukset%2015.3.2022%20julk2.pdf>
- Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. E-kirja. Tampere: Vastapaino.
- Laine, Terhi & Määttä, Anne & Koistinen, Kari 2016. Yhteensovittava johtaminen ja palvelurakenteiden muutos. Teoksessa Aija Kettunen, Päivi Vuokila-Oikkonen & Anne Määttä (toim.) Hyvinvointipalvelut toimiviksi. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu, 21-32. Viitattu 19.9.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-268-4>
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2004. Onnistu strategiassa. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Lohjan kaupunki 2022. Lohjan lasten ja nuorten palvelut. Palveluselvytys.
- Määttä, Anne 2019. Palveluiden integraatio kaipaa yhteensovittavaa johtamista. Artikkelinä 13.2.2019. Viitattu 21.10.2022. <https://dialogi.diak.fi/2019/02/13/palveluiden-integraatio-kaipaa-yhteensovittavaa-johtamista/>
- Määttä, Mirja 2017. Johdattelu kirjaan. Teoksessa Mirja Määttä (toim.) Uutta auringon alla? Ohjaamot 2014-2017. Kohtaamo-hanke (ESR), Keski-Suomen ELY-keskus, 7-11.
- Määttä, Mirja & Souto, Anne-Mari 2020. Ohjaamo nuorten, ammattilaisten ja verkostojen silmin koettuna, tutkittuna ja tulkittuna. Teoksessa Mirja Määttä & Anne-Mari Souto (toim.) Tutkittu ja tulkittu Ohjaamo. Nuorten ohjaus ja palvelut integraatiopyörteessä. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura. Verkkojulkaisuja 154, 5-10. Viitattu 26.9.2022. https://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/tutkittu_ ja _tulkittu_ ohjaamo_web.pdf
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 5. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Otala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kamari Oy.
- Perälä, Marja-Leena & Halme, Nina & Nykänen, Sirpa 2012. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. Opas 19. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.
- Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro Oy.
- Ponteva, Katariina 2012. Muutoksessa. 1.painos. Sanoma Pro Oy.
- Puusa, Anu 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy, 103-117.

- Sesay, Auli 2022. Monien roolien Ohjaamokoordinaattori – Venyy, taipuu, kyykkää vaan ei kaadu. Teoksessa Auli Sesay & Virpi Rajala (toim.) Monialaisesti oppien ja ohjaten. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 102-113.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Uudistettu laitos.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauseräilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 31.1.2022. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Ohjaamon perusteet. TEM esitteet. 6/2018. Viitattu 3.10.2022. <https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Ohjaamotoiminnan+perusteet>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2022a. Ohjaamoille tukea kannustinmallista nuorten matalan kynnyksen palveluiden kehittämiseen. Tiedote. Viitattu 20.10.2022. <https://tem.fi/-/ohjaamoille-tukea-kannustinmallista-nuorten-matalan-kynnyksen-palveluiden-kehittamiseen>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2022b. TE-palvelut 2024- uudistus. Viitattu 27.9.2022. <https://tem.fi/te-palvelut-2024-uudistus>
- Työterveyslaitos 2022. Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa. Viitattu 19.9.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa>
- Valtakari, Mikko & Arnkil, Robert & Eskelinen, Juha & Mayer, Minna & Nyman, Juho & Sillanpää, Keimo & Spangar, Timo & Ålander, Tommi & Yli-Koski, Maria 2020. Ohjaamot - monialaista yhteistyötä, vaikuttavuutta ja uutta toimintakulttuuria. Monialaisen yhteistyön vaikuttavuus nuorten työllistymistä edistävissä palveluissa. Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:13. Viitattu 20.9.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-932-5>
- Valtioneuvosto 2022. Soteuudistus. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus. Mikä sote-uudistus? Viitattu 26.9.2022. <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->
- Valtonen, Anu & Viitanen, Meiju 2020. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina, Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy, 118-130.
- Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2019. Julkinen johtaminen. 2., uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

LIITTEET

Liite 1 Haastatteluiden ennakkotehtävä

Etukäteistehtävä Lohjan Ohjaamon palveluiden esihenkilöille

Mitkä tekijät edistävät tai estävät monialaista ja yhteensovittavaa johtamista Ohjaamossa?

+	-
VAHVUUDET Organisaation ominaisuudet tai hyödyt, jotka ovat hyödyllisiä Ohjaamon yhteensovittavalle johtamiselle muutostilanteessa	HEIKKOUEDET Organisaation sisällä olevat haitat, jotka ovat haitallisia Ohjaamon yhteensovittavalle johtamiselle muutostilanteessa
MAHDOLLISUUDET Todelliset tai mahdolliset olosuhteet, jotka ovat organisaation yhteensovittavan johtamisen edun mukaisia muutostilanteessa	UHAT Todelliset tai mahdolliset olosuhteet, jotka vaikuttavat haitallisesti organisaation yhteensovittavaan johtamiseen muutostilanteessa