

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi YAMK SOTE-palvelujen ja -liiketoiminnan johtaminen

2023

Tuula Stenström

Sosiaali- ja terveysalan järjestön prosessikuvaukset

– toimintaympäristö haastaa sote-järjestöjä



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK SOTE-palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

Kevät 2023 | 63 sivua

Tuula Stenström

Sosiaali- ja terveysalan järjestön prosessikuvaukset

- toimintaympäristö haastaa sote-järjestöjä

Tässä tutkimustyössä kuvataan sosiaali- ja terveysalan järjestön toimintaympäristöä ja prosesseja. Järjestö on valtakunnallisen keskusjärjestön Mieli ry:n jäsenjärjestö ja ylläpitää kriisikeskusta. Mieli ry:n 55:stä jäsenjärjestöstä 22 ylläpitää kriisikeskuksia. Kriisikeskukset tuottavat sekä valtakunnallisia että paikallisia järjestölähtöisiä kriisiauttamisen palveluita.

Teoreettisena pohjana ovat prosessi-, systeemi- ja kompleksisuusajattelu sekä hybridihallinta. Kysessä oleva kriisikeskusverkosto toimii kompleksisessa toimintaympäristössä. Palveluita tuotetaan yhdessä systeeminä. Mukana on toimijoita paitsi Mieli ry:n jäsenjärjestöistä, niin myös muista järjestöistä. Rahoitus on monikanavainen. Palvelut täydentävät julkista palvelutuotantoa ja ovat osa palveluketjua.

Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin palvelutuotanto sekä kolmannen sektorin eri tavoin tuotettujen palvelujen yhteen sovittaminen edellyttää hybridimuotoista hallintaa. Verkostomaisesti tuotettujen palvelujen toimintaympäristö on joiltain osin kompleksinen ja edellyttää systeemiajattelua. Yksittäisen järjestön prosessit ovat osa ekosysteemiä, joten prosessikuvaukset edellyttävät koko toimintaympäristön ymmärtämistä systeemisestä viitekehyksestä.

Asiasanat:

Prosessien mallintaminen, prosessikuvaus, sosiaali- ja terveysalan järjestö, systeemiajattelu, kompleksisuusajattelu

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Management of Social and Health Services and Business

Spring 2023 | number of pages 63

Tuula Stenström

Process Descriptions of the Social and Health Sector Organization

- The operational environment challenges social security organizations

This research paper describes the operating environment and processes of the social and health sector organization. The organization is a member of the national central organization Mieli ry and maintains a crisis center. Out of Mieli ry's 55 member organizations, 22 maintain crisis centers. Crisis centers produce both national and local organization-oriented crisis relief services.

The theoretical basis is process, system and complexity thinking and hybrid management. The crisis center network in question operates in a complex operating environment. Services are produced together as a system. There are participants not only from Mieli ry's member organizations, but also from other organizations. Financing is multi-channel. The services complement public service production and are part of the service chain.

Public, private and nonprofit service production, as well as the coordination of nonprofit services produced in different ways, require a hybrid form of management. The operating environment of networked services is in some aspects complex and requires systems thinking. The processes of an individual organization are part of an ecosystem, so process descriptions require an understanding of the entire operational environment from a systemic reference framework.

Keywords:

Process modeling, process description, social and health sector organization, systems thinking, complexity thinking

Sisältö

1 Johdanto	8
1.1 Tutkimuksen kohde	9
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	11
1.3 Tutkimustyön strategia	16
1.3.1 Tapaustutkimus	17
1.3.2 Tutkimuksellinen kehittäminen	18
1.3.3 Tutkimusstrategia ja -menetelmät	20
1.4 Aikataulu	21
2 Yksinkertaiset, monimutkaiset ja kompleksiset prosessit	23
2.1 Prosessit	23
2.2 Systeemiajattelu	29
2.3 Kompleksisuusajattelu ja hybridihallinta	30
2.4 Cynefinin viitekehys	37
3 Prosessikuvaukset	40
3.1 Johtamisen konteksti	40
3.2 Toimintaympäristö	41
3.3 Järjestön prosessikartta	44
3.4 Järjestölähtöiset toiminnot	46
3.4.1 Järjestölähtöisten toimintojen prosessit	46
3.4.2 Kriisiauttamisen prosessit	48
3.4.3 Kriisipuhelimen prosessikuvaus	49
3.5 Tukiprosessit	51
4 Arviointi	54
5 Johtopäätökset	56
Lähteet	59

Kuvat

Kuva 1 Järjestön rahoitus	12
Kuva 2 Palveluiden asemoituminen maantieteellisesti	12
Kuva 3 Ohjaus ja koordinaatio	13
Kuva 4 Palvelut	14
Kuva 5 Toimintaympäristö	15
Kuva 6 Tapaustutkimus mukaillen Yin (2009)	18
Kuva 7 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2021, s. 24)	20
Kuva 8 Aikataulutus	22
Kuva 9 Yksinkertainen prosessi (Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 4)	23
Kuva 10 Palveluprosessi kokonaisuutena (mukaillen Jaakkola ym. 2009, s. 15)	26
Kuva 11 Prosessien kuvaustasot (JHS152 Prosessien kuvaaminen, s. 6)	28
Kuva 12 The Viable System Model (Jackson 2003, s. 104)	30
Kuva 13 Cynefinin viitekehys (Snowden & Boone 2007)	38
Kuva 14 Käsitekartta	41
Kuva 15 Toimintaympäristö	42
Kuva 16 Kompleksinen systeemi	44
Kuva 17 Järjestön prosessikartta	45
Kuva 18 Järjestölähtöisen toiminnan prosessit	46
Kuva 19 Järjestölähtöisten toimintojen prosessit	47
Kuva 20 Kriisiauttamisen prosessit	48
Kuva 21 Kriisipuhelimen prosessi asiakkaan näkökulmasta	50
Kuva 22 Kriisipuhelimen prosessi	51
Kuva 23 Tukiprosessit ja niiden alaprosessit	52
Kuva 24 Työhyvinvoinnin alaprosessit	52

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

järjestö	henkilöiden tai yhteisöjen perustama yhdistys tai säätiö
kansalaisjärjestö	kansalaisten yhdistyksen tai säätiön puitteissa toteuttama omaehtoista toimintaa, jolla rakennetaan yhteistä hyvää (wikipedia.fi)
kansalaisyhteiskunta	kansalaisten omaehtoista toimintaa, jolla rakennetaan yhteistä hyvää (kansalaisyhteiskunta.fi)
NGO	Non Governmental Organization = kansalaisjärjestö
NPO	Non Profit Organization = voittoa tavoittelematon organisaatio, kts. yleishyödyllinen yhteisö
sote	sosiaali- ja terveysala
STEA	sosiaali- ja terveysalan avustuskeskus
säätiö	säädokirjalla, testamentilla tai lahjakirjalla tiettyyn tarkoitukseen käytettäväksi erotettu omaisuus, jota hoitaa säätiön hallitus. Patentti- ja rekisterihallitus myöntää luvan säätiön perustamiseen ja vahvistaa samalla säätiön säännöt. (Tilastokeskus.)
yhdistys	luonnollisten henkilöiden, oikeuskelpoisten yhteisöjen tai molempien jotakin tarkoitusta varten perustama organisaatio. Yhdistysrekisteriä pitää yllä Patentti- ja rekisterihallitus.
yleishyödyllinen yhteisö	Yhdistys tai säätiö toimii ainoastaan yhteiseksi hyväksi ja toiminta on kaikille avointa eikä tavoittele jäsenistölleen tai omistajilleen etuja. (Verohallinto.)

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysalan järjestöjä on Suomessa yli 11 000. Jäsenmäärä on yhteensä noin 1,3 miljoonaa. Järjestöissä on vertaistukijoita noin 260 000 ja vapaaehtoisia noin puoli miljoonaa. Työntekijöitä on kymmeniä tuhansia. (SOSTE ry.) Sosiaali- ja terveysjärjestöt (myöhemmin sote-järjestöt) ovat merkittävä kumppani julkiselle palvelutuotannolle ja sote-järjestöt täydentävät julkista palvelutuotantoa. Osa järjestöistä toimii täysin vapaaehtoisvoimin, jäsenmaksutuotoilla ja pienillä kunnan tai hyvinvointialueen avustuksilla. Osassa järjestöistä työskentelee sosiaali- ja terveysalan ammattihenkilöstöä. Sosiaali- ja terveystieteiden alainen Sosiaali- ja terveysalan avustuskeskus STEA myöntää hakemuksesta rahoitusta tietyin kriteerein voittoa tavoittelemattoman kansalaisjärjestön toimintaan. Järjestöillä voi olla myös palvelutuotantoa, jota esim. kunnat tai hyvinvointialueet hankkivat ostopalveluna.

Järjestöt ovat eri kokoisia. Järjestötoimintaa ohjaavat yhdistyslaki, kirjanpitolaki ja yhdistyksen säännöt. Pienissä sote-järjestöissä ei ole välttämättä lainkaan palkattua ammattihenkilöä. Toiminta perustuu täysin vapaaehtoistoimintaan. Järjestön palkatessa henkilökuntaa toiminta muuttuu erityisesti hallinnon osalta. Tältä osin ei ole juurikaan eroa hallinnon määrässä, oli kyse sitten pienestä tai keskisuuresta järjestöstä työnantajana. Sote-järjestöjen toiminta voi olla myös eri tyypeistä. Osa tuottaa sosiaali- tai terveydenhuollon palveluja joko ilmoituksenvaraisesti tai luvanvaraisesti.

Rahoittajat edellyttävät vuosittain selvitystä avustusvarojen käytöstä. Sosiaali- ja terveysalan avustuskeskus STEA noudattaa omia kymmenien vuosien aikana kehitettyjä raportointikäytäntöjään. Hyvinvointialueiden ja kuntien edellyttämät raportointikäytännöt ovat erilaisia eikä yhtenäistä käytäntöä ainakaan vielä ole. Usein sekä kunta tai hyvinvointialue ja STEA avustavat samaa toimintaa.

Kansalaisjärjestöt ovat yhdistyspohjaisia ja voittoa tavoittelemattomia järjestöjä (Non Profit Organization). Suomessa käytetään ilmaisua yleishyödyllinen yhteisö (Verohallinto). Sote-järjestöt ovat useimmiten kansalaisjärjestöjä. Yhdistysten hallinto poikkeaa joiltain osin sekä julkishallinnosta että yritysten

johtamisesta. Kansalaisjärjestön englanninkielinen nimitys on **non-governmental organisation**, NGO, mikä kuvaa järjestöjen sitoutumattomuutta julkisen vallan toimintaan. Kuitenkin myös kansalaisjärjestöjä sitovat samat juridiset velvoitteet taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon osalta, kuin julkista hallintoa tai yrityksiä. Yhdistyslaki ja yhdistyksen säännöt määrittävät yhdistyksen päätösvallan käytöstä. Ylintä päätösvaltaa käyttävät yhdistyksen jäsenet; kansalaiset. Yhdistykset ovat siis itsenäisiä eikä niitä ohjaa julkinen valta. Kuitenkin julkinen valta saattaa avustaa toimintaa, niin missä määrin julkinen valta epäsuorasti ohjailee toimintaa taloudellisen avustuksen voimalla? Esim. STEA jakoi aiemmin avustuksia Veikkaus-varoista. Nyt avustukset on siirretty suoraan valtion talousarvioon ja avustuksien myöntämisestä päättävät poliittisesti valitut henkilöt.

1.1 Tutkimuksen kohde

Tässä tutkimuksessa keskitytään kriisikeskusta ylläpitävään sote-järjestöön; MIELI Salon mielenterveys ry:n, joka on valtakunnallisen keskusjärjestön; Mieli Suomen mielenterveys ry:n jäsenjärjestö. Myöhemmin puhutaan vain yhdistyksestä tai järjestöstä. Mieli ry:llä on 55 jäsenjärjestöä, jotka ylläpitävät 22 kriisikeskusta eri puolilla Suomea. Mieli ry jäsenjärjestöineen keskittyy mielenterveyden edistämiseen ja ongelmien ehkäisyyn. Lisäksi Mieli ry jäsenjärjestöineen tekee yhteiskunnallista vaikuttamistyötä mielenterveyden edistämiseksi. Kriisikeskuksia ylläpitävät jäsenjärjestöt ovat pääsääntöisesti keskisuuria sote-järjestöjä. Näiden järjestöjen toiminta rahoitetaan pääasiassa STEA:n (Sosiaali- ja terveysalan avustuskeskus), hyvinvointialueiden ja kuntien avustuksilla. Pienessä määrin toimintaa rahoitetaan myös lahjoituksilla.

Eri jäsenjärjestöjen toiminta poikkeaa toisistaan. Palkattuja työntekijöitä on pääasiassa niissä 22 jäsenyhdistyksessä, jotka ylläpitävät kriisikeskuksia. Eri kriisikeskuksilla voi olla erilaista toimintaa. Mieli ry koordinoi kriisikeskustoimintaa niiltä osin, kun toiminnot ovat kaikille kriisikeskuksille yhteisiä järjestölähtöisen auttamisen toimintoja. Kriisikeskukset toimivat osittain verkostomaisesti. Keskeisenä toimintaa ohjaavana ohjeena ovat yhteiset Kriisiauttamisen linjaukset.

Mieli ry:n koordinoimia toimintoja ovat valtakunnallinen kriisipuhelin, verkkokriisikeskus Tukinet ja Sekasin-chat. Tosin Sekasin-chatissa toimii useamman yhdistyksen kollektiivi, joka Mieli ry:n johdolla koordinoi toimintaa. Mieli ry koordinoi myös Rikosuhripäivystyksen toimintaa valtakunnallisesti, mutta toimintaa toteuttaa MIELI ry:n lisäksi Ensi- ja turvakotien liitto, Kirkkohallitus, Mannerheimin Lastensuojeluliitto, Suomen Punainen Risti ja Suomen Setlementtiliitto.

Kriisikeskusten kriisivastaanottoon on luotu yhteiset linjaukset toiminnan tasa-laatusuuden varmistamiseksi. Puhelin- ja verkkopalvelut toimivat Mieli ry:n koordinoimana viiden kriisikeskuksen voimin. Lisäksi muiden yhdistysten vapaaehtoiset voivat päivystää puhelin- ja verkkopalveluissa. Erona on se, että näillä vastuussa olevilla viidellä kriisikeskuksella on sovitut vuorot Kriisipuhelimessa sekä myös takapäivystysvelvollisuus vapaaehtoisten kriisiauttajien vahvistukseksi. Tutkimuksen kohteena oleva kriisikeskusta ylläpitävä järjestö on yksi näistä viidestä puhelin- ja verkkopalveluista vastaavasta kriisikeskuksesta. Myöhemmin puhutaan vain järjestöstä tai yhdistyksestä. Kaikkia kriisiauttamisen muotoja (vastaanotto toiminta, kriisipuhelin, verkkokriisikeskus Tukinetin chatit, ryhmät ja tukisuhteet sekä Sekasin-chat) tuottavat sote-alan ammattihenkilöt yhdessä koulutettujen vapaaehtoisten kanssa. Auttamiskokonaisuus on kompleksinen. Osa palveluista tuotetaan alustatalouden menetelmillä, osa ekosysteeminä. Saman prosessin toteuttamiseen voi osallistua jopa kymmeniä eri järjestöjä. Mieli ry:n jäsenjärjestöt toimivat paitsi keskenään verkostona, niin myös muiden sote-järjestöjen kanssa verkostona. Vapaaehtoistoiminta on keskeinen osa jäsenjärjestöjen toimintaa. Vapaaehtoistoiminta on hyvin koordinoitua. Vapaaehtoiset saavat koulutuksen ja työnohjauksen sekä heille järjestetään virkistystoimintaa sekä jatkokoulutusta.

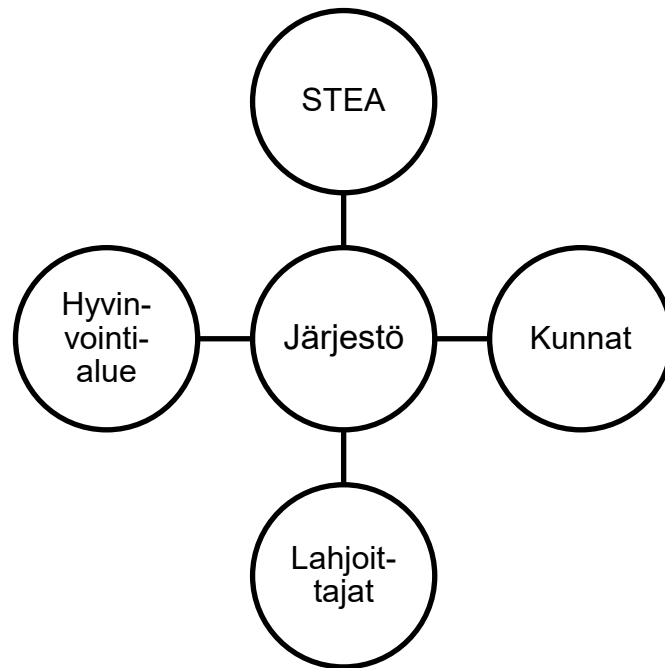
Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toimintaympäristön muutoksessa tutkimuksesta on hyötyä ensisijaisesti Mieli ry:n paikallisjärjestöille, mutta myös muille sosiaali- ja terveysalan järjestöille. Tutkimusaihe on ajankohtainen liittyen toimintaympäristön muutoksiin. Hyvinvointialueuudistuksessa pääpaino siirtyi entistä enemmän ennalta ehkäisevään työhön. Järjestämislaki velvoittaa hyvinvointialueita järjestöyhteistyöhön. Palveluita tuotetaan entistä

kompleksisemmassa ympäristössä, joka vaatii hybridihallintaa ja kokonaisuuk-
sien ymmärtämistä. Järjestöt tekevät enenevässä määrin keskenään yhteis-
työtä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Järjestötoiminnalle on omaleimaista kehittäminen ja uudistuminen. Organisaatiorakenne on usein matala ja päätöksiä pystytään tekemään nopeasti. Nopeasti muuttuva globaali yhteiskunta edellyttää toimintatapojen muutoksia (Ojasalo ym. 2021, s.13). Tiedon määrä kasvaa ja yritykset pohjaavat kehittämistoimintaansa yhä enemmän tutkimustietoon. Tarvitaan myös täsmätietoa. (Ojasalo ym. 2021, s.13.) Sote-järjestöjen osalta tutkimustietoa on vähän. Etupäässä SOSTE ry, mutta myös STEA, Thl, STM ja valtioneuvoston kanslia ovat jonkun verran tuottaneet tutkimustietoa sote-järjestöistä. Yliopistojen akateemisissa väitöskirjoissa sote-järjestöjen edustus on vähäinen. Toki joissain julkisen hallinnan tutkimuksissa viitataan järjestöihin palveluntuottajina.

Järjestön rahoitus tulee useammalta taholta, joilla on omat intressinsä tavoitteiden, seurannan ja raportoinnin suhteen. Rahoittaessaan toimintaa julkinen valta (STEA, hyvinvointialue ja kunnat) käyttää myös ohjausvaltaa liittyen toiminnan sisältöön, laatuun, määrään ja maantieteelliseen kattavuuteen. Julkisen rahoituksen turvin järjestetty toiminta on aina käyttäjälle maksutonta.



Kuva 1 Järjestön rahoitus

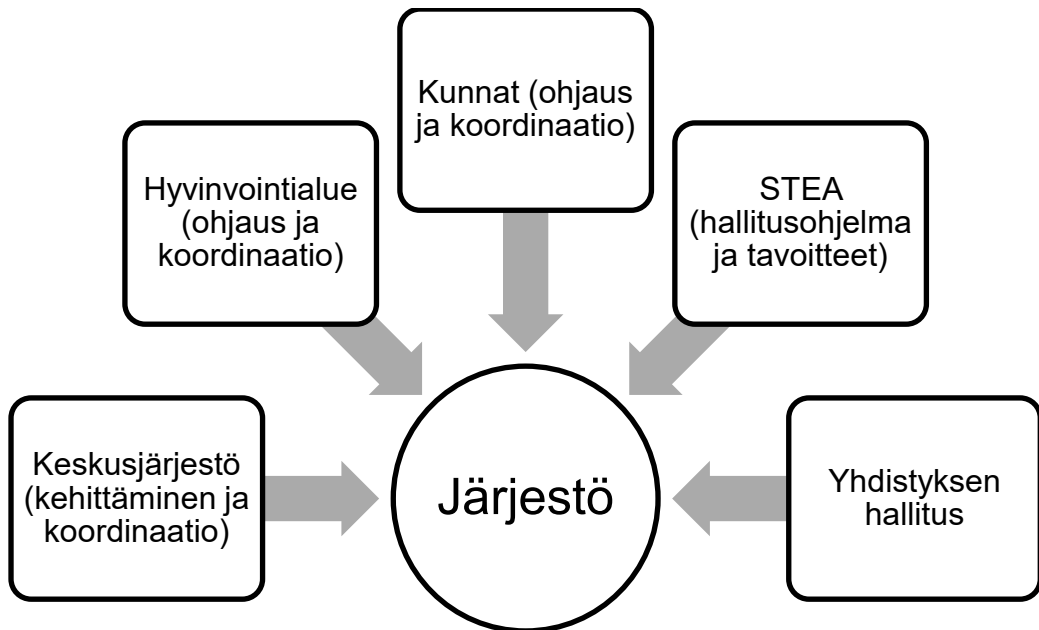
Kokonaisuus on entistä monimutkaisempi, koska osa tuotetuista palveluista on valtakunnallisia, osa alueellisia ja osa paikallisia. Myös rahoitus kohdistuu joko valtakunnallisesti, alueellisesti tai paikallisesti.

Paikalliset	Alueelliset	Valtakunnalliset
<ul style="list-style-type: none"> • Kasvokkaiset kriisipalvelut (lähi tai etä) • Vertaistukiryhmät • Hyvinvointiryhmät • Vapaaehtoistoiminta • Hankkeet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kasvokkaiset palvelut videoyhteydellä • Myytävät palvelut • Hankkeet 	<ul style="list-style-type: none"> • Puhelin- ja verkkoauttaminen • Osa vertaistukiryhmistä

Kuva 2 Palveluiden asemoituminen maantieteellisesti

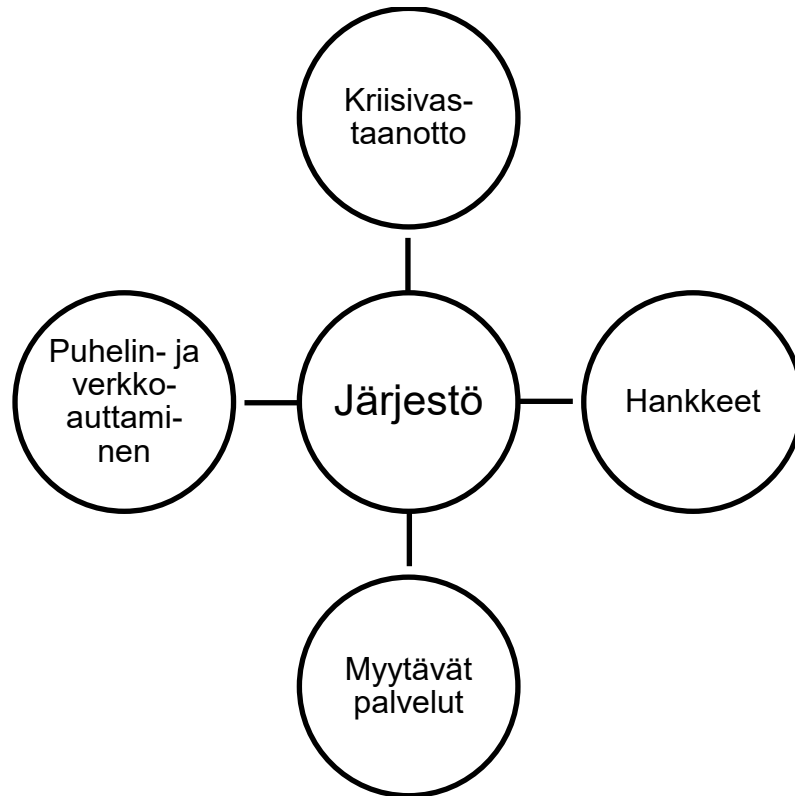
Koska palvelut jakaantuvat paikallisesti, alueellisesti ja valtakunnallisesti, niin myös ohjaus ja koordinaatio jakaantuu usealle eri toimijalle. Missä määrin puhutaan ohjauksesta ja missä määrin yhteistyöstä, on myös moniselitteinen asia. Myönnettyjen rahoitusten kautta julkinen toimija käyttää ohjausvaltaa, vaikka

järjestöt ovatkin itsenäisiä. Mieli ry toimii paitsi koordinoivana tahona, niin sillä on vastuu myös kehittämisestä sekä viestinnästä. Palvelut eivät saa korvata julkisia palveluja, mutta täydentävät niitä. Julkiset palvelut on määritelty lainsäädännöllisesti ja esim. terveydenhuollossa perustuvat usein diagnosoitavaan ongelmaan. Katvealueeseen jäävät ne, kenellä ei ole varsinaista diagnosoitavaa sairautta tai ongelmaa.



Kuva 3 Ohjaus ja koordinaatio

Yksi järjestö voi tuottaa erilaisia toimintoja, joiden suhteen perusrahoitus voi olla erilainen ja joilla on erilaisia prosesseja. Seuraavassa kuviossa on lyhyesti tiivistetty ne palvelukokonaisuudet, jotka ovat kriisikeskusta ylläpitävän järjestön pääasialliset toiminnot. Jokainen osio voi sisältää useita eri palvelumuotoja. Esim. puhelin- ja verkkoauttaminen yksinään sisältää useita eri toimintoja, joista osa on suunnattu eri ikäryhmille.



Kuva 4 Palvelut

Paikallisjärjestö on itsenäinen toimija, jonka johto on paikallisesti järjestetty. Jäsenet valitsevat yhdistyksen hallituksen vuosittain yhdistyksen sääntöjen mukaisesti. Paikallisjärjestö osallistuu valtakunnallisten palveluiden tuottamiseen. Näitä palveluja koordinoi tai johtaa valtakunnallinen keskusjärjestö (Mieli ry) tai useamman eri keskusjärjestön kollektiivi. Paikallisten kasvokkaisten lähipalveluiden, mahdollisten hankkeiden ja/tai myytävien palveluiden koordinaatioon osallistuu hyvinvointialue ja mahdollisesti myös kunta. Järjestöllä on jäseniä, palkattuja työntekijöitä sekä vapaaehtoisia.



Kuva 5 Toimintaympäristö

Paitsi hallinnon prosessien lisäksi toinen kehittämistarve kohdentuu selvästi ekosysteemiin. Miten eri yhdistykset voisivat vielä tehokkaammin tehdä yhteistyötä ja yhdistää resursseja kukin omalla osaamisalueellaan. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata yhden kansalaisjärjestön ydin- ja tukiprosesseja. Prosessien on tarkoitus vastata nykytilaa hallinnosta ja toiminnasta. Ydinprosesseja ovat erilaisten kriisiauttamisen muotojen prosessit, vapaaehtoistoiminnan prosessit ja hyvinvointitoiminnan prosessit. Tukiprosessit liittyvät yhdistyksen hallintoon. Hallintoon liittyviä prosesseja ovat päätöksentekoprosessit, taloushallinto ja henkilöstöhallinto.

- Mitkä yhdistyksen ydin- ja tukiprosessit ovat?
- Miten verkostomaisesti tuotetut ekosysteemin prosessit poikkeavat muista prosesseista?
- Miten ydin- ja tukiprosesseja voisi tehostaa?
- Onko mahdollista tuottaa kuvausta hallinnon prosesseista useamman järjestön käyttöön? Millä keinoin? Miten?

Prosessikuvausten haasteena on koko systeemin kuvaus. Systeemi näyttäytyy osittain monimutkaisena ja haastavana hahmottaa, mutta myös kompleksisena. Eri systeemien väliset suhteet, järjestöjen ja toimintojen verkostomaisuus sekä sijoittuminen julkisten ja yksityisten palveluiden kokonaisuuteen haastaa perinteisen prosessiajattelun. Palvelut täydentävät julkista palvelutuotantoa ja siltä osin täytyy pystyä hahmottamaan asema suhteessa julkiseen valtaan. Järjestön tuottaman palvelun ja toiminnan monimuotoisuuden takia järjestö ei ole irrallinen muusta toimintaympäristöstä. Kansalaisjärjestötoiminta kytkeytyy vahvasti kansalaisyhteiskuntaan. Koska keskeisenä perustoimintana on kriisiauttaminen, niin erilaiset globaalit, valtakunnalliset, alueelliset ja paikalliset yhteiskunnalliset ilmiöt vaikuttavat toimintoihin ja niiden järjestämiseen. Tästä syystä näkökulmaksi on otettu systeemijattelu, kompleksisuusajattelu ja hybridihallinta.

1.3 Tutkimustyön strategia

Tutkimustyön ääripäinä on tieteellinen tutkimus ja arkiajatteluun perustuva kehittäminen. Arkiajattelu on kehittäjän omia päätelmiä, joita hän ei ole perustellut. (Ojasalo ym. 2021, s.17-19.) Tieteellinen tutkimus voidaan jakaa karkeasti perustutkimukseen ja soveltavaan tutkimukseen. Perustutkimus pyrkii kuvailemaan erilaisia ilmiöitä. Kuvailulle ei useinkaan ole konkreettista käytännön tarvetta. (Toikko & Rantanen 2021, s. 19.) Perustutkimuksen tavoitteena on tietämyksen edistäminen. Soveltava tutkimus pyrkii ongelmien ratkaisemiseen perustutkimuksen tuottaman tiedon avulla. (Hirsjärvi ym. 2008, s. 129; Toikko & Rantanen 2021, s. 19-20.)

Jako kvalitatiiviseen (laadulliseen) tai kvantitatiiviseen (määrälliseen) tutkimukseen on usein keinotekoinen. Molempia voidaan käyttää myös rinnan tai toinen voi edeltää toista. (Hirsjärvi ym. 2008, s. 132-133.) Tutkimusstrategian valinnassa vaikuttaa kuitenkin tutkimuksen tarkoitus tai tehtävä (Hirsjärvi ym. 2008, s. 133). Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi ym. 2008, s. 157).

Tavallisia laadullisia tutkimusstrategioita tai tutkimussuuntauksia ovat mm. toimintatutkimus ja tapaustutkimus (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Toimintatutkimuksessa tutkitaan vallitsevia käytäntöjä ja pyritään muuttamaan niitä. Tutkittavat eli käytännössä toimivat ihmiset pyrkivät tutkimuksen avulla ja tutkijan johdolla löytämään ratkaisuja ongelmiin. (Kuula 2006.)

1.3.1 Tapaustutkimus

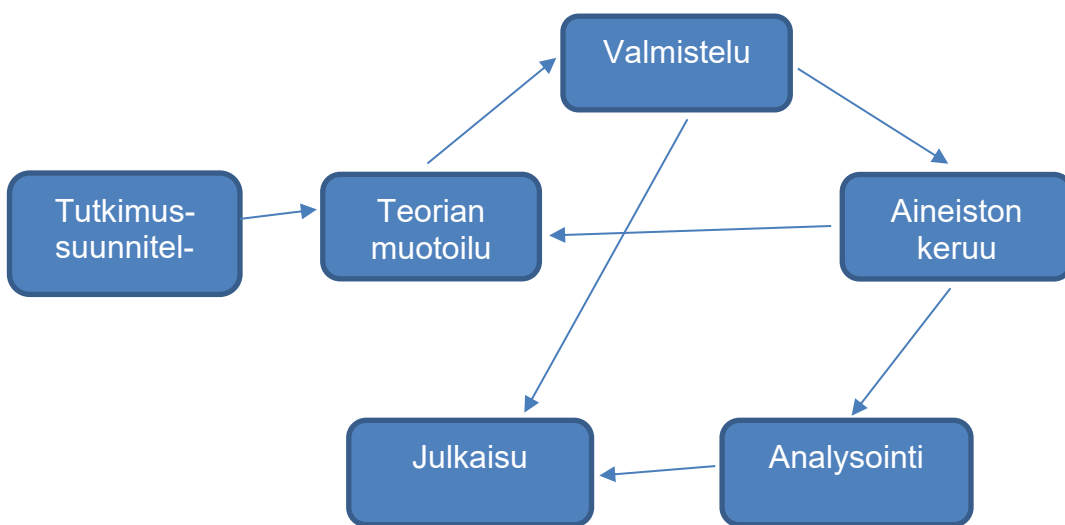
Tapaustutkimus sopii tutkimusstrategiaksi silloin, kun tutkitaan yksittäistä tapausta, rajattua joukkoa tapahtumia tai yksilöä (Hirsjärvi & Remes 2008, s. 130-131). Miten ja miksi-kysymysten avulla pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia (Yin 2009, s. 2-11). Tapaustutkimuksen avulla voidaan tuottaa yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Kiinnostuksen kohteena on usein prosessit ja miten esim. yksittäistapaus on suhteessa ympäristöönsä. (Hirsjärvi & Remes 2008, s. 130-131.) Tapaustutkimus antaa mahdollisuuden kokonaisvaltaiseen ja merkitykselliseen organisaatioiden ja johtamisen prosessien kuvaamiseen (Yin 2009, s. 4). Menetelmiä voi olla yksi tai useita, kuten havainnointi, haastattelu tai dokumenttien tutkiminen. (Hirsjärvi & Remes 2008, s. 130-131; Yin 2009, s. 98).

Tapaustutkimus sopii paitsi tutkimusstrategiaksi niin myös kehittämistyön lähestymistavaksi. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää syvällisesti kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämisen ehdotuksia. Tapaustutkimuksessa tutkittavia kohteita on vain yksi. Tutkittava kohde voi olla organisaatio, tapahtuma, toiminto, prosessi, yksilö tai ihmisryhmä. Keskeistä on, että kohde ymmärretään tietyntyyppisenä kokonaisuutena. Työelämän kehittämistyössä tutkimuksen kohde valitaan aina käytännön tarpeen ja kehittämistyö tavoitteiden ohjaamana. Tapaustutkimuksessa voidaan vertailla myös kahta tai useampaa tapausta. (Ojasalo ym. 2021, s.52-53.)

Työelämän kehittämisessä tapaustutkimus on hyvin soveltuva moneen tutkimukseen ja kehittämiseen. Tapaustutkimus etenee prosessina.

Tapaustutkimukseen pohjautuva kehitystyö nojautuu aina teorioihin metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin. Kehittämistyö alkaa kirjallisuuteen tutustumisella. Omia ajatuksia verrataan toisten ajatuksiin ja pyritään löytämään olemassa olevasta se, mikä on olennaista oman tehtävän kannalta. Kirjallisuuteen tutustumisessa tärkeitä asioita ovat taustat ja menetelmät, joiden pohjalta on käsitelty samantapaisia ongelmia kuin omassa kehittämistehtävässä. (Ojasalo ym. 2021, s.53-54.)

Yin (2009) kuvaa tapaustutkimuksen etenemistä kaavion kautta:



Kuva 6 Tapaustutkimus mukaillen Yin (2009)

1.3.2 Tutkimuksellinen kehittäminen

Arkiajattelun ja tieteellisen tutkimuksen väliin asettuu tutkimuksellinen kehittäminen. Tutkimuksellinen kehittäminen lähtee yrityksen tai yhteisön kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. (Ojasalo ym. 2021, s.17-19.) Tutkimuksellinen kehittäminen voidaan ymmärtää väljänä yläkäsitteenä, joka yhdistää tutkimuksen ja kehittämisen (Toikko & Rantanen 2009, s.21). Tutkimuksellisen kehittämistyön erottaa tieteellisestä tutkimuksesta se, että tieteellinen tutkimus pyrkii kuvailemaan erilaisia ilmiöitä, kun tutkimuksellinen kehittäminen pyrkii ratkaisemaan ilmiöihin liittyviä ongelmia. (Ojasalo ym. 2021, s.17-19.) Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytännön ongelmat ja kysymykset

ohjaavat tiedontuotantoa. Tutkimukselliset asetelmat ja menetelmät ohjaavat tiedontuotantoa aidossa käytännön ympäristössä. (Toikko & Rantanen 2009, s.21.) Tutkimuksen pohjalta kehittäminen tekee kehittämisestä suunnitelmalista. Kehittämistyö etenee tuolloin järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti (Ojasalo ym. 2021, s.21). Aito kehittämisympäristö sanelee tutkimuksen reunaehdot, kuten teoreettisen viitekehyksen. Joten tutkimusasetelma on kehittämistoiminnalle alisteinen (Toikko & Rantanen 2009, s.21).

Tutkimuksellinen kehittäminen tuottaa uutta käytäntöön liittyvää tietoa. Lisäksi kehittämistoiminnassa ollaan tekemisissä myös hiljaisen tiedon kanssa. Kehittämistoiminta tekee näkyväksi hiljaista tietoa. (Toikko & Rantanen 2021, s. 40-41.)

Tutkimuksellinen kehittäminen etenee prosessinomaisesti (Ojasalo ym. 2021, s. 23; Toikko & Rantanen 2021, s. 56.) Ensiksi tunnistetaan kehittämiskohde ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Toiseksi haetaan kehittämiskohteeseen liittyvää tietoa sekä käytännössä että teoreettisesti tuotettua tietoa. Pyritään löytämään näkökulma, mitä kautta kehittämiskohdetta lähestytään. Kehittämiskohdetta jäsentää tästä näkökulmasta käsitejärjestelmä. Käsitejärjestelmän ja muun kerätyn tiedon pohjalta muodostetaan tietoperusta, johon koko kehittämisen suunnittelu ja toteuttaminen pohjautuu. (Ojasalo ym. 2021, s.23-25.)

Tietoperustan pohjalta määritellään tarkempi kehittämistehtävä ja rajataan kehittämisen kohde. Sen jälkeen valitaan lähestymistapa ja menetelmät. Jos kehittämistyön tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen, niin prosessiin sisällytetään muutoksen toteuttaminen. Kehittämistyön tulokset raportoidaan kirjallisesti. (Ojasalo ym. 2021, s.25.) Perinteisessä tieteellisessä tutkimuksessa tutkimuksen arviointi tehdään jälkikäteen. Kehittävässä tutkimuksessa arviointia tulisi tehdä koko tutkimuksen ajan. Arvioinnin kohteena on tietoperusta, käytettävät menetelmät, kehittämisen toteuttaminen.



Kuva 7 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2021, s. 24)

1.3.3 Tutkimusstrategia ja -menetelmät

Koska tutkimuksen tekijä kiinnittyy vahvasti tutkimuksen kohteeseen, niin täydellistä tutkijan objektiivisuutta ei voi säilyttää. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tekijä on myös tutkimuksen kohde, joka tuottaa omiin havaintoihin perustuen tietoa tutkimuksen perustaksi. Tällöin myös ns. hiljainen tieto; arki- tai kokemusperäinen tieto tulee osaksi tutkimusta. Kyse on toisaalta myös oman

työn kehittämisestä. Tällöin voidaan soveltaa kehittävän tutkimuksen suuntausta.

Tutkimustyön tai oikeammin tutkimuksellisen kehittämistyön tarve on syntynyt käytännön tarpeista. Tutkimuksen tekijän subjektiivisen näkemyksen mukaan järjestötoiminnan tukiprosesseissa on kehittämisen tarvetta. Tukiprosessit kuormittavat kohtuuttomasti järjestöjä vieden näin voimavaroja varsinaisesta perustehtävästä. Kuitenkin kansalaisjärjestötoiminnan näkökulmasta pientenkin järjestöjen itsenäisyyden tulisi säilyä. Valtakunnalliset keskusjärjestöt palvelevat osittain paikallisyhdistyksiä, mutta keskusjärjestöillä on myös pyrkimys ohjailuun palvelun ohessa. Paikallisilla järjestöillä on sellaista paikallisten olosuhteiden tuntemusta, mitä valtakunnallisilla järjestöillä ei ole. Toisaalta kansalaisyhteiskunnan näkökulmasta paikallisjärjestöjen itsenäisyys on keskeinen asia.

Tutkimusstrategiana on tapaustudkimus. Menetelmänä on havainnointi ja kokemusperäinen tieto, ts. hiljaisen tiedon kuvaaminen. Jossain määrin voidaan myös käyttää tutkimuksellisen kehittämisen työtettä, mikäli prosessikuvausten aikana syntyy ajatus optimaalisemmasta työtavasta. Aineisto on tutkimuksen tekijän käytettävissä havainnoiden, kokemuksellisenä tietona sekä erilaisina dokumentteina.

1.4 Aikataulu

Tutkimus on toteutettu tammi-huhtikuun aikana 2023. Aikataulutus perustui laadittuun tutkimussuunnitelmaan. Tutkimussuunnitelman laadintaa edelsi tutkimuksen tekijän omat pohdinnat, kirjallisuuteen ja prosessikuvauksiin perehtyminen.

2023	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu
Metodologia				
Aineiston keruu				
Tutkimuskirjallisuuden valinta				
Metodologian kirjoittaminen		Valmis 15.2.		
Prosessikirjallisuus				
Lähteiden valinta				
Prosessikirjallisuuteen perehtyminen				
Prosessiteorian kirjoittaminen			Valmis 15.3	
Prosessikuvaukset				
"Strategiatalo"		Valmis 10.2		
Hallinnon/tukiprosessit				
Ydinprosessit				
Arviointi				
Jatkuva arviointi, päiväkirja				
Luotettavuuden, toistettavuuden ja tulosten arviointi				

Kuva 8 Aikataulukutus

2 Yksinkertaiset, monimutkaiset ja kompleksiset prosessit

Prosessien mallintamisella pyritään löytämään selkeä kuvaus organisaation eri toiminnoista. Prosessien kuvaamisen avulla voidaan myös pyrkiä tehostamaan organisaation toimintaa. Tällöin voimavarat voidaan kohdentaa arvoa lisäävään toimintaan. (Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 1.) Tässä teoriaosuudessa kuvataan prosesseja ja niiden mallintamista. Prosesseja tarkastellaan erilaisista teoreettisista viitekehyksistä käsin sekä kuvataan erilaisia lähestymistapoja prosessiajatteluun ja toimintaympäristöihin, mihin prosessit sijoittuvat. Näitä lähestymistapoja ovat systeemi- ja kompleksisuusajattelu sekä hybridihallinta. Kun prosessit liittyvät paitsi arvon tuottamiseen, mutta myös joidenkin ongelmien ratkaisemiseen, niin teoriaosuudessa esitellään myös Cynefinin viitekehys päätöksenteon tueksi.

2.1 Prosessit

Malli on yksinkertainen kuvaus todellisesta maailmasta. Prosessien mallintamisen tavoitteena voi olla ymmärryksen lisääminen kohteena olevasta alueesta, toiminnan yhdenmukaistaminen, automatisointi, seuranta tai kehittämis-, tehostamis- ja parannustarpeiden löytäminen. Mallintamisen tavoite tulee määrittellä selkeästi, jotta mallinnus palvelee tarkoitustaan ja sitä voidaan hyödyntää kehittämisessä. Mallinnus voi kohdentua nyky- tai tavoitetilään, mutta ne pidetään selkeästi erillään. (Luukkonen ym. 2012, s. 21.) Prosessilla on alku ja loppu ja se etenee yhden tai useamman välivaiheen kautta lopputulokseensa (Karjalainen 2007, s. 2-3).



Kuva 9 Yksinkertainen prosessi (Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 4)

Prosessien mallinnuksessa on tarpeellista miettiä myös sitä, kenen näkökulmasta mallinnusta tehdään. Näkökulma voi olla esim. johdon, työntekijöiden tai asiakkaan. (Luukkonen ym. 2012, s. 26.) Mallinnuksen näkökulma riippuu myös mallinnuksen tavoitteesta. Jos mallinnus on toimintaohje, niin silloin näkökulma voi olla esim. työntekijän. Silloin, kun tavoitteena on arvon tuottaminen asiakkaalle, niin näkökulman tulee olla asiakkaan. Mallinnusta tehdään useimmiten johtamisen tueksi (Luukkonen ym. s. 27).

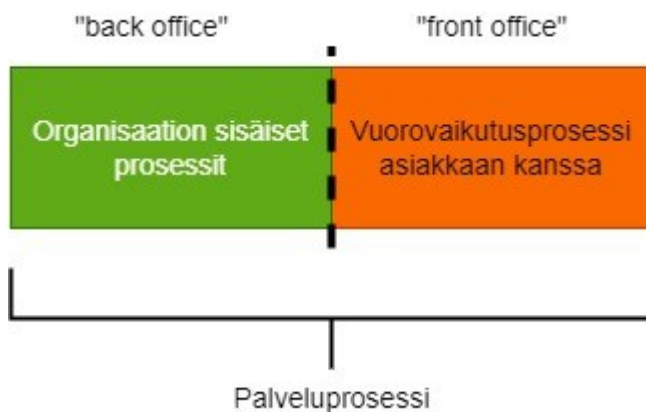
Prosessit voidaan jaotella kolmeen eri luokkaan niiden monimutkaisuuden eli kompleksisuuden perusteella. **Yksinkertaiset prosessit** etenevät kausaalisesti ja niitä kuvataan mekanistisina ketjuina, joissa alkutilasta edetään erilaisten vaiheiden kautta lopputulokseen (Karjalainen 2007, s. 5). Yksinkertaiset kausaaliset ketjut edustavat mekaanista maailmankuvaa, joka ei ota huomioon yllättäviä tekijöitä. Tällainen ajattelutapa näkee myös maailman konemaisena, vaikka kyseessä olisi ihmisiä suorittamassa asioita. (Jackson 2003, s. 16-17; Peltoniemi ym. 2004, s. 4-5; ym..)

Kompleksiset prosessit sisältävät erilaisia pienempiä, toisinaan piileviä alaprosesseja. Kokonaisuus muodostaa itseään säätelevän ja organisoivan hierarkkisen järjestelmän, joka on enemmän, kuin osiensa summa. Kokonaisuuden ja osien välillä voi olla ristiriitoja. (Karjalainen 2007, s. 5-6.) Systeemiajattelussa kiinnitetään huomiota enemmänkin asioiden välisiin yhteyksiin tai suhteisiin. Tämän näkökulman mukaan systeemi on enemmän, kuin osiensa summa. Kun systeemin osat irrotetaan toisistaan, ne eivät kykene tuottamaan samaa arvoa, kuin osana systeemiä. (Jackson 2003.)

Autopoieettiset prosessit luovat itse itsensä ja ne ovat itsemääräytyviä. Niitä ei voi ulkoisesti muuttaa tai kontrolloida, mutta niiden potentiaalia voi ulkoisesti hyödyntää. Tällainen itseohjautuva ja itsegeneroituva prosessi katoaa tai lakkaa olemasta, kun sen omistaja katoaa. (Karjalainen 2007, s. 5-6.) Systeemiajattelussa liitetään mukaan palauteketjut. Palauteketju voi olla vahvistava tai sammuttava eli positiivinen tai negatiivinen. (Jackson 2003 s. 70-76.)

Toinen prosessien kuvailuun liittyvä käsite on prosessien tyypit. Tähän jaotte- luun sisältyy ajatus, että nämä erilaiset prosessit voivat sisältyä toisiinsa tai olla toistensa välivaiheita tai alatyyppejä. Edelleen joku näistä prosessityypeistä voi olla organisaation vallitseva prosessityyppi, joka muodostaa viitekehyksen muille prosesseille. **Vaiheittain etenevä prosessi** vastaa yksinkertaista proses- sia. Tietty määriteltävissä oleva ominaisuus etenee tai kehittyy tiettyjen määri- teltävissä olevien vaiheiden kautta. **Teleologisessa prosessissa** on tyypillistä, että tiettyyn lopputulokseen voidaan edetä useita eri polkuja seuraten useista eri alkutilanteista. Tällöin yksilön tai ryhmän toiminta suuntautuu kohti asetettua päämäärää resurssien ja erilaisten tilannetekijöiden puitteissa edeten. **Dialekti- sessa prosessissa** on kaksi toimijaa, voimaa, liikettä tai ominaisuutta, jotka kohtaavat. Kohtaaminen synnyttää jännitteen, jossa syntyy jotain uutta tai jän- nite säilyy sammutettuna. **Evolutiivinen prosessi** kehittyy tilanteen ja ympäris- tön tai asiakkaiden asettamien vaatimusten mukaisesti iteratiivisesti tai spiraali- maisesti. Prosessi mukautuu toimintaympäristöön, oppii ja sopeutuu muutoksiin toimintaympäristössä. Prosessi ei siis toistu kaavamaisesti, vaan on jatkuvassa muutoksessa. Evolutiivista prosessia esiintyy oppivissa organisaatioissa. (Karja- lainen 2007, s. 7-10.)

Palveluiden tuotantoprosessissa asiakas on mukana palvelun tuotannossa ja kuluttaa palvelun prosessin aikana. Tämä kuvataan useimmiten prosessin asia- kasrajapinnaksi. Asiakasrajapinnassa (front office) tapahtuva prosessi voi edel- lyttää asiakkaalle näkymättömiä organisaation sisäisiä prosesseja (back office). (Jaakkola ym. 2009, s. 15.) Prosessinäkökulmasta on kuitenkin olennaista vuo- rovaikutus asiakkaan kanssa. Tämä tuo prosessille dialektisen tai evolutiivisen ulottuvuuden. Dialektinen prosessi muotoutuu vuorovaikutuksessa. Evolutiivi- nen palveluprosessi muovautuu asiakkaan tarpeiden mukaan, jolloin palvelu- prosessissa käytettäviä menetelmiä voidaan valikoida asiakkaan tarpeen mu- kaan. Toisaalta palveluprosessi voi sisältää organisaation sisäisiä tai muita pro- sesseja, jotka tekevät prosessista monimutkaisemman tai kompleksisen.

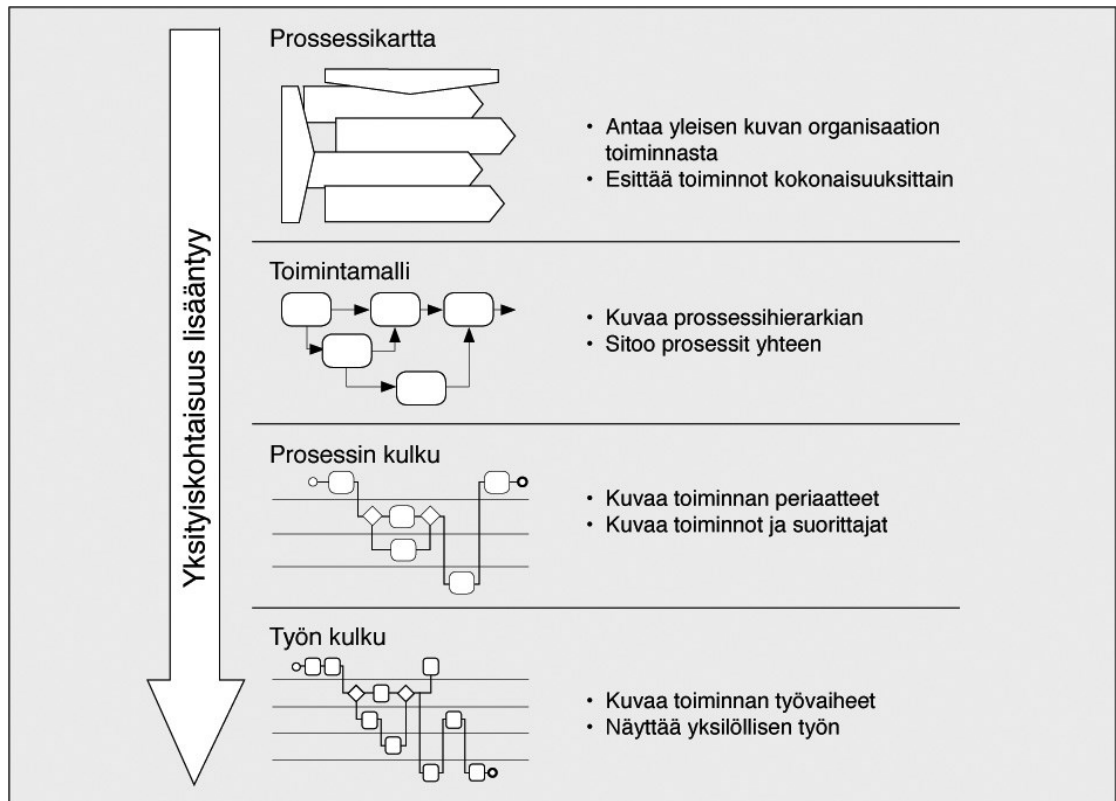


Kuva 10 Palveluprosessi kokonaisuutena (mukaiillen Jaakkola ym. 2009, s. 15)

Kun mikä tahansa prosessi suoritetaan, niin sillä on joku tavoite tai päämäärä. Puhutaan arvon tuottamisesta, mikä on järjestötoiminnalle keskeistä. Tällöin prosessiketju alkaa asiakkaasta ja hänen tavoitteistaan ja odotuksistaan sekä niihin vastaamisesta (Viitala & Jylhä 2021, s. 148; Virtanen & Stenvall 2019, s. 121). Uuden palvelun kehittämisessä ja palvelumuotoilussa käytetään enenevässä määrin Alexander Osterwalderin kehittämää Liiketoimintakanvaasia (Business Model Canvas; BMC), jossa on keskiössä arvolupaus (value proposition). Arvolupaus tarkoittaa sitä, mitä asiakas voi odottaa eli mihin asiakkaan tarpeeseen tai toiveeseen pyritään vastaamaan. Arvolupaus on koko liiketoiminnan ydin, joka luodaan sen mukaan, mille asiakkaan tarpeelle tai odotukselle palvelua tuotetaan. (Osterwalder & Pigneur 2020, s. 22-25).

Prosessien mallintamisessa on olennaista ymmärtää ensin toimintaympäristö, missä organisaatio toimii. Toimintaympäristön kuvauksessa määritetään asiakkaat, yhteistyökumppanit ja muut toimintaan osallistuvat. Toiminnan tuloksena tuotetaan arvoa asiakkaalle. Jos toimintaan osallistuu useampia toimijoita, niin puhutaan arverkostosta. Prosessien määrittäminen alkaa asiakkaiden ja arvoketjujen tunnistamisesta, minkä mukaan määrittyvät keskeiset ydinprosessit. Ydinprosessit ovat niitä, mitkä tuottavat asiakkaalle arvoa. (Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 8-9.) Martinsuo ja Blomqvist (2010) määrittävät toimintaympäristön siten, että ketkä osallistuvat arvoketjun tuottamiseen.

tiedon kulkua ja työn kulku kuvauksessa ovat mukana myös tietojärjestelmät yms. tekijät. (JHS152 Prosessien kuvaaminen, s. 7-10.)



Kuva 11 Prosessien kuvaustasot (JHS152 Prosessien kuvaaminen, s. 6)

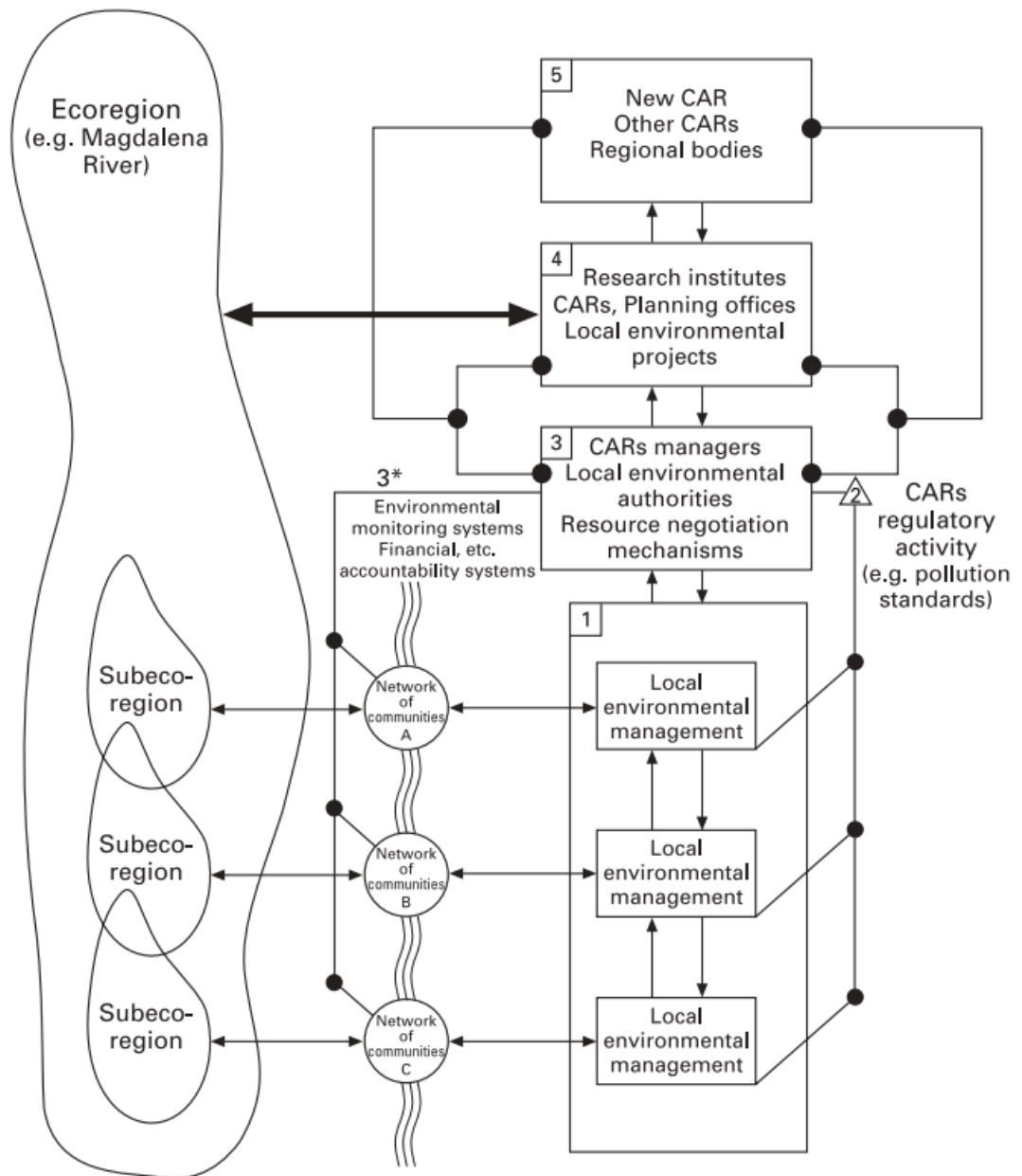
Työn kulku on varsin yksityiskohtainen kuvaus prosessista. Kun palataan aiempiin prosessien luokitteluun niiden tyyppin mukaan, niin törmätään yksityiskohtaisen työn kuvauksen mahdottomuuteen. Dialektinen prosessi syntyy aina kahden eri vaikuttavan voiman jännitteessä siten, että syntyy jotain uutta tai jännite säilyy sammutettuna. Evolutiivinen prosessi kehittyy tilanteen ja toimintaympäristön mukaan. Se siis mukautuu ja sopeutuu, jolloin prosessin etenemistä ei voi etukäteen tietää. Teleologisessa prosessissa taas voi olla useita eri vaihtoehtoja haluttuun lopputulokseen ja tilanne sekä toimintaympäristö vaikuttavat siihen mitä reittiä prosessi etenee. (Karjalainen 2007, s. 7-10.)

2.2 Systeemiajattelu

Järjestelmä- tai systeemiteorioissa on erilaisia suuntauksia riippuen katsantokannasta. Yleisimmin systeemiajattelua käytetään tekniikassa, mutta myös luonnontieteissä ja sosiaalitieteissä. (Peltoniemi ym. 2004, s. 29; Uusikylä & Jalonen 2023, s.15.) Mekanistisessa maailmankuvassa asioilla on yksinkertaiset ja loogiset syy-seuraussuhteet. Tämä ajattelu pyrkii yksinkertaistamaan asioita siten, että ongelmat pystytään ratkaisemaan yksinkertaisesti ja niille on olemassa selkeä ratkaisu. Myös monimutkaiset ongelmat voidaan purkaa osiin ja ratkaista osa kerrallaan. (Jackson 2003 s. 51-53.) Systeemiajattelussa nähdään, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Systeemin osat vaikuttavat samaan aikaan toisiinsa ja koko systeemiin sekä ovat riippuvaisia toisistaan. Minkä tahansa systeemin osan muuttuessa koko systeemi muuttuu, jolloin huomiota kiinnitetään enemmän muutokseen kuin tilanteeseen. Systeemi on muutoskyvykäs ja muutoksen jälkeen ei ole mahdollista palata takaisin vanhaan. (Uusikylä & Jalonen 2023, s.12.)

Systeemiajattelu ei siis ole selkeä teoria, vaan enemmänkin ajattelutapa. Systeemin ajattelutapa painottaa kokonaisuuksien hallintaa, jossa kokonaisuus muodostuu erilaisista osista ja niiden sisäisistä ja ulkoisista vuorovaikutussuhteista. (Uusikylä & Jalonen 2023, s.14.) Systeemiajattelu mahdollistaa verkostojen ja ekosysteemien rakentumisen ja toiminnan ymmärtämisen. (Harisalo 2021, s. 226-235; Uusikylä & Jalonen 2023, s.15).

Verkottuneiden organisaatioiden toimintaa tulisi tarkastella toimintaympäristössään, jolloin mukaan saadaan organisaation toimintaan vaikuttavat muut tekijät eli suhteet toimintaympäristöön ja suhteet eri osien välillä. Beerin (1984) kehittämä Viable System Model eli elinvoimaisen systeemin malli on yritys kuvata organisaatiota toimintaympäristössään sekä siihen liittyviä suhteita eli palauteketjuja. (Jackson 2003 s. 104.) Kuvaus on jokseenkin monimutkainen yritys kuvata itseään ruokkivaa systeemiä.



Kuva 12 The Viable System Model (Jackson 2003, s. 104)

2.3 Kompleksisuusajattelu ja hybridihallinta

Yksinkertaisimmillaan kompleksisuusajattelu on tapa ymmärtää maailma kokonaisuutena niin, että asiat ja ilmiöt ovat kietoutuneet yhteen, eikä tätä kokonaisuutta voi ymmärtää pilkkomalla asioita osiin ja tarkastelemalla osia yksitellen (Puustinen & Jalonen 2020, s.16). Miksi kompleksisuusajattelua tarvitaan, niin

se selittyy paremmin tarkastelemalla käsiteltäviä ongelmia. Jotkut ongelmat näyttäytyvät enemmän ilmiöinä. Yksinkertainen ongelma (tame problem) on ratkaistavissa aina uudelleen ongelman itsensä muuttumatta. Ratkaisuvaihtoehtoja voi kuitenkin olla useita ja myös parhaan mahdollisen ratkaisun löytäminen voi toisinaan viedä aikaa. Monimutkaiset tai monitulkintaiset ongelmat ovat ongelmakimppuja, joita voidaan purkaa osiin erillisiksi ongelmiksi. Kompleksisia ongelmia nimitetään kirjallisuudessa pirullisiksi ongelmiksi, viheliäisiksi ongelmiksi tai ilkeiksi ongelmiksi (wicked problem). (Lundström & Mäenpää 2020, s. 40-41.) Tässä työssä puhutaan viheliäisistä ongelmista.

Viheliäiset ongelmat ovat luonteeltaan yhteiskunnallisia ja ihmisten välisessä kanssakäymisessä syntyviä, niihin ei ole oikeita ratkaisuja ja niitä yritetään ratkoa uudelleen ja uudelleen (Lundström & Mäenpää 2020, s. 40-41). Viheliäiset ongelmat ovat monitulkintaisia ja yhteen kietoutuneita, kun ihmiset ja asiat vaikuttavat toisiinsa muuttaen toisiaan odottamattomin tavoin (Puustinen & Jalonen 2020, s.34). Kun yksinkertaisia ongelmia ratkotaan lineaarisesti noudattaen loogisia syy-seuraussuhteita, niin viheliäisten ongelmien kohdalla olennainen on itse ongelmanmäärittelyprosessi ongelman ratkaisemisen sijaan. Ongelman ratkaisun sijaan useimmiten pyritään vaikuttamaan ongelman synnyttäneisiin tekijöihin. (Lundström & Mäenpää 2020, s. 40-41.) Viheliäiset ongelmat ovat subjektiivisia siten, että ongelman määrittämiseen vaikuttavat faktat, uskomukset, ideat, epäjohdonmukaisuudet, syyt ja seuraukset keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Lundström & Mäenpää 2020, s. 43). Viheliäisiä ongelmia leimaa dynaamisuus, mikä tarkoittaa niiden muuntumista taustatekijöiden vaikutuksesta. Näitä taustatekijöitä voi olla esim. muutokset yhteiskunnassa, poliittisessa päätöksenteossa tai taloudessa. Jokainen ratkaisuyritys muuttaa jollain tavoin ongelmaa niin, että ei voi palata takaisin ja aloittaa uudestaan. (Lundström & Mäenpää 2020, s. 45.)

Kompleksisuusajattelu on läheisessä yhteydessä kaaosteoreettiseen ja systeemiseen ajatteluun. Systeemiteorioiden lähtökohtana on etsiä järjestelmästä yleisiä periaatteita, ennustettavuutta ja tasapainoa. Kaaosteoria ymmärtää todellisuuden dynaamiseksi, ennakoimattomaksi ja monimuotoiseksi.

Kompleksisuusajattelu perustuu järjestyksen ja kaaoksen yhtäaikaiseen hyväksymiseen, jossa toiset ilmiöt voidaan pelkistää ja toiset ei. Kompleksisuusajattelussa otetaan huomioon ihmisten luomisen systeemien väliset suhteet. Ennakoi-mattomuus, muutosten epälineaarisuus, itseorganisoituminen ja emergenssi ovat olennaisia osia järjestelmää. (Puustinen & Jalonen 2020, s. 17-20.)

Kompleksisuusajattelun keskeisiä käsitteitä ovat emergenssi, kytkeytyneisyys ja keskinäisriippuvuus, yhteisevoluutio ja ekosysteemi, epälineaarisuus, attraktori, dissipatiivinen rakenne, palaute, diversiteetti sekä itseorganisoituminen. **Emer-genssi** on keskeinen käsite kompleksisuusajattelussa. Emergenssillä tarkoitetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ilmaantuvaa ja syntyvää kokonai-suutta, joka samalla ohjaa toimijoiden käyttäytymistä. Emergentti ilmiö on aina enemmän kuin osiensa summa, joten kokonaisuuden käyttäytymistä ei voida ohjata suuntaamalla huomioita vain yksittäisiin osiin. Esimerkkinä voi olla esim. organisaatiokulttuuri, joka vain näyttää syntyvän tiettyjen yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Emergentti ilmiö ruokkii itse itseään. Tällöin se voi saada aikaan myös negatiivista ilmentymää, joka ei vie systeemiä eteenpäin. Avoin or-ganisaatio sallii moniäänisen keskustelun, kun sulkeutuneessa organisaatiossa erilaiset näkemykset koetaan uhkiksi. (Puustinen & Jalonen 2020, s. 24-25.)

Organisaatioissa ja muissa sosiaalisissa systeemeissä kokonaisuudet muodos-tuvat toimijoiden välisistä yhteyksistä, joilla on vaikutuksia koko systeemiin. Tätä ilmiötä kuvataan termeillä **kytkeytyneisyys ja keskinäisriippuvuus**. Kytkeyty-neisyys kuvaa yhden toimijan vaikutuksia siihen kytkeytyneisiin muihin toimijoi-hin. Verkostoituneessa systeemissä kytkeytyneisyys korostuu. Keskinäisriippu-vuus kuvaa sitä, miten eri organisaatiot ja yhteisöt ovat vuorovaikutuksessa ja riippuvaisia toisistaan. Globaalilla tasolla yhden valtion päätökset voivat vaikut-taa muihin valtioihin. Organisaatiotasolla yhden yrityksen muutokset liiketoimin-nassa voivat vaikuttaa muihin läheisiin yrityksiin. (Puustinen & Jalonen 2020, s. 25.)

Ekosysteemi ja yhteisevoluutio syntyvät keskinäisriippuvuudesta ja kytkeyty-neisyydestä. Organisaatiot ja yhteisöt kehittyvät ja pysyvät hengissä yhdessä eli yhdenkään systeemin kehitys ei ole riippuvainen vain itsestään. Esim.

hyvinvointialueuudistus on riippuvainen kaikista siihen kytkeytyneistä toimijoista. (Puustinen & Jalonen 2020, s. 26.) Erilaiset verkostot toimivat siten, että niiden toiminta perustuu yhteisevoluutioon. Hyvinkin pienillä asioilla voi olla suuria vaikutuksia, joten tapahtumien kululla voi olla ennakoimattomia seurauksia. Loppu-tulos voi olla yllättävä oli asia pieni tai suuri. Seuraukset aiheuttavat peruuttamattoman muutoksen järjestykseen. Tällainen ilmiö tuottaa **epälineaarisuutta**. (Puustinen & Jalonen 2020, s. 26-27.)

Attraktori on systeemin käyttäytymistä rajoittava tai hallitseva tekijä. Systeemin toiminnan häiriintyessä se pyrkii kuitenkin lopulta palaamaan tasapainoon attraktorin systeemiä rajoittavien mahdollisuuksien puitteissa. **Hajautuva rakenne** (dissipatiivinen rakenne) kuvaa tilannetta, jossa systeemin tasapaino on häiriintynyt ja attraktorit vetävät sitä puoleensa uusiin vaihtoehtoihin kehityssuuntiin. Siirtymää näihin uusiin kehityssuuntiin kutsutaan bifurkaatiopisteeksi. Nämä haarakohdat ovat välttämättömiä systeemin kehitykselle. (Puustinen & Jalonen 2020, s. 27-28.)

Systeemi on aina vuorovaikutuksessa sisäisesti ja ympäristöönsä. Systeemin saama **palaute** vaikuttaa sen käyttäytymiseen. Kompleksiset systeemit ovat monimuotoisia, mikä kuvaa erilaisuutta olomuotona ja ominaisuutena. **Monimuotoisuus** (diversiteetti) on edellytys sopeutumiselle ja kehittymiselle sekä emergenssille ja itseorganisoitumiselle. Samankaltaisuus ja yhteneväinen ajattelumaailma johtaa usein pysähtyneisyyden tilaan. (Puustinen & Jalonen 2020, s. 28-29.) Kompleksinen systeemi muovautuu jatkuvasti toisten kokonaisuuksien toimintaan ja toimiin ilman ulkoista pakkoa, käskyä tai kontrollia. Tätä prosessia kutsutaan **itseorganisoitumiseksi**. Kompleksiselle systeemille tämä on itseohjautuva ja sisäsyntyinen liike. (Puustinen & Jalonen 2020, s. 30.)

Kompleksisuusajatteluun liittyy riski nähdä yksinkertaisetkin asiat kompleksisina. Kuitenkin monet asiat ovat lopulta yksinkertaisia, lineaarisia ja ennustettavia ja olennaista onkin osata erottaa luonteeltaan erilaiset asiat, ilmiöt ja ongelmat. Yksinkertaisiin ja monimutkaisiin asioihin täytyykin hakea kuvauksia ja ratkaisuja. Kompleksisuusajattelut tuo ennen kaikkea ymmärrystä erilaisiin

ilmiöihin ja asioiden sekä niiden välisiin suhteisiin. (Puustinen & Jalonen 2020, s. 34-36.)

Jalonen (2020, s.302-309) tarkastelee artikkelissaan hyvinvointialueuudistuksessa rakentuvaa sote-järjestelmää jakamalla sen neljään kompleksisuusteoreettiseen ulottuvuuteen, joita ovat rakenteellinen, toiminnallinen, ohjauksellinen ja ideologinen kompleksisuus. Ulottuvuudet ovat erillisiä, mutta toisiinsa kiinteästi kytkeytyviä. Kun yritetään sovittaa yhteen erilaisia ja ristiriitaisia poliittisia tavoitteita ja arvoja, niin syntyy **ideologista kompleksisuutta**. Useimmat toimijat pitävät tärkeinä vastuullisia toimintatapoja, eettisiä normeja ja ihmisarvoa. Ristiriitaa syntyy siitä, millaisten toimijoiden kautta palvelut saadaan vaikuttavimmin ja/tai taloudellisimmin tuotettua. Ristiriitaa syntyy myös siitä, miten hyvinvointialueiden olisi pitänyt rakentua, ts. miten laajoina kokonaisuuksina ja miten kuntien pitäisi saada vaikuttaa hyvinvointialueen sote-järjestelmään. (Jalonen 2020, s. 304.)

Kompleksisuusteoreettisesta näkökulmasta 310 kunnan, 18.500 sote-palveluyrityksen (Tevameri 2018) ja yli 10.000 sote-alan järjestön (SOSTE 2020) muodostaman kokonaisuuden kyky tuottaa vaikuttavia palveluja edellyttää toimijoiden välistä yhteistyötä ja palveluiden integraatiota. Tästä julkisen, yksityisen ja järjestöjen välisestä vuorovaikutussuhteista muodostuu uudistuksen **rakenteellinen kompleksisuus**. Monista palveluntuottajista koostuva palveluverkosto on kompleksinen verkosto tai ekosysteemi. Ekosysteemiajattelussa kiinnitetään huomiota palvelujärjestelmän toimijoiden välisiin suhteisiin ja sopeutumiseen muutokseen yhdessä sekä yhdessä kehittymiseen. (Jalonen 2020, s. 302-303.) Tällöin ekosysteemiajattelun avulla muutos valjastetaan optimaalisen hyödyn tavoittelemiseen kaikkien osapuolien, myös palveluiden käyttäjän näkökulmasta.

Institutionaalinen logiikka ymmärretään organisaation toimintaa ohjaaviksi odotuksiksi ja vaatimuksiksi. **Toiminnallinen kompleksisuus** tulee esiin erilaisten institutionaalisten logiikkojen kautta, kun sote-järjestelmässä nämä logiikat pitäisi kyetä yhdistämään. Julkisella toimijalla, yksityisellä toimijalla ja järjestöllä voi olla erilaisia tavoitteita. Tärkeinä pidetyt asiat voivat olla myös erilaisia.

Liiketaloudessa odotetaan kannattavuutta ja omistaja-arvon kasvattamista. Julkisella puolella korostuvat kansalaisten yhdenvertaisuus, palvelujen lakisääteisyys, toiminnan läpinäkyvyys ja tilivelvollisuus. (Jalonen 2020, s. 303.) Kolmannella sektorilla voi olla liiketaloudellisia tavoitteita, mutta yleensä suurin tavoite on hyvän ts. arvon tuottaminen asiakkaalle. Eri aloja edustavat sote-järjestöt saattavat profiloitua tietyn sairausryhmän tai asiakasryhmän aseman parantamiseen sekä tuottamaan palveluja tai vertaistukea tietyille kohderyhmälle. Suurimpana ja keskeisimpänä erona muihin toimijoihin on voimakas asiakaslähtöisyys, jolloin asiakas määrittelee tarpeensa itse. Osallisuus ja yhdenvertaisuus on seurausta asiakaslähtöisyydestä.

Hyvinvointialueen sote-järjestelmässä voi olla monimutkaisia palveluprosesseja, ristiriitaisia valta- ja vastuusuhteita, eri suuntiin vetäviä tilivelvollisuuksia sekä ohjausta tukevan tiedon puutetta ja sen monitulkintaisuutta. Nämä aiheuttavat **ohjauksellista kompleksisuutta**. Asiakkaan palveluprosessi voi kulkea useassa eri organisaatiossa. Rahoitus on monikanavainen ja sitä kautta ohjausvalta on pirstaloitunut. Valta- ja vastuusuhteet voivat olla jossain määrin hämärtyneitä. Palvelujen tuottajilla voi olla enemmän tietoa palvelujen sisällöistä, asiakkaista ja omasta kyvystään tuottaa palveluja, kuin palvelujen järjestäjillä ja ohjausvaltaa käyttävillä. (Jalonen 2020, s. 304.) Yhdellä sote-järjestöllä voi olla rahoitusta ja ohjausta sekä STEA:lta että hyvinvointialueelta koskien samaa palvelua. Molemmilla voi olla erilaiset tavoitteet ja odotukset itse palvelusta sekä palvelujen tuloksellisuuden arvioinnista.

Kompleksisuusajattelun mukaan yhteiskunnalliset ilmiöt syntyvät asioiden ja tapahtumien yhteen kietoutumisesta. Tämän takia niiden hallintaa pidetään haasteena; ilmiölähtöisyys muuttaa myös hallinnonaloitain keskittyneen ohjauspolitiikan. Erilaisten ilmiöiden hoitaminen voi kuulua usealle eri hallinnonalalle. (Uusikylä ym. 2020.) Kompleksisuus näkyy vahvasti sote-politiikassa. Palveluita järjestävät julkinen, yksityinen ja kolmas sektori useimmiten yhteistyössä. Tämä vaatii hybridimuotoista hallintaa, jossa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toiminnan samanaikaisuuden ymmärtäminen on toiminnan organisoinnin lähtökohta. (Vakkuri ym. 2019, s. 226; Skelcher & Smith 2015, s. 433.) Johtamisen,

organisaatioiden toiminnan ymmärtämisen ja organisaatioiden kehittämisen näkökulmasta tämä edellyttää uudenlaista kompleksisuusajattelua entisen siilomaisen ajattelun sijaan sekä kykyä hybridihallintaan.

Hybridihallinta, jossa yksityinen yritystoiminta, julkinen hallinto ja kansalaistoiminta vaikuttavat yhtäaikaisesti, ei ole uusi hallinnan tapa, vaan sitä on esiintynyt enemmän ja vähemmän aina. (Vakkuri ym. 2020, s.226.) Vaikuttava palvelujen organisoituminen edellyttää nykyistä laaja-alaisempaa näkemystä hybridihallinnan merkityksestä sekä siihen liittyvästä hallinnasta ja arvonluonnin logiikoista (Johanson & Vakkuri 2018).

Hybridihallinta voi rakentua tahattomasti palvelujen kehittämisen yhteydessä (ns. "by default" -näkökulma hybridihallintaan). Hybridihallintaan pohjautuvaa asiakkaan tarpeista lähtevää verkostoyhteistyöhön pohjautuvaa terveyden ja hyvinvoinnin mallia voidaan rakentaa myös suunnitelmallisesti arvon luomiseksi asiakkaalle ("by design). Hybridihallinta edellyttää yhteisten tavoitteiden asettamista verkostossa. Kuten verkostotyö yleensä, niin hybridihallintainen palvelumalli edellyttää luottamusta ja sitoutumista. Sote-palveluiden tuloksellisuuden mittaaminen on yleensäkin haasteellista, mutta erityisen haasteellista se on hybridihallintaan perustuvassa mallissa. Kuten verkostoissa yleensä, niin hybridimuotoisessa mallissa hierarkkiset ketjut katkeavat ja päätöksenteko hajautuu useaan eri paikkaan. (Vakkuri ym. 2020, s. 228-230.)

Hybridihallinnassa on kyse globaalista ilmiöstä. Kansalaisjärjestötoiminnassa hybridihallinta on läsnä vapaaehtoistoiminnan, hyväntekeväisyyden ja yhteisöllisten organisaatioiden muodostamassa monimutkaisessa kokonaisuudessa. Kansalaisjärjestöllä voi olla alkuperäinen tehtävä, mutta myös julkisen vallan edellyttämiä tehtäviä. Järjestöllä voi olla poliittiseen vaikuttamiseen liittyviä tehtäviä, mutta myös palvelutuotantoa toiminnan rahoittamiseen. (Skelcher & Smith 2015, s. 433.) Hybridi on väistämätön ja pysyvä ominaisuus voittoa tavoittelemattomalle kansalaisjärjestölle. Voittoa tavoittelematonta kansalaisjärjestöä ei voi enää yksiselitteisesti määritellä, koska se on kytköksissä niin markkinoihin kuin valtioon. (Brandsen ym. 2007.)

Voittoa tavoittelemattoman tai kansalaisjärjestön hybridejä on useita. Toisinaan keskenään erilaiset toiminnan tavoitteet voivat aiheuttaa järjestön sisäisiä ristiriitoja, kun toimitaan kansalaisjärjestötoiminnan, markkinalogiikan ja julkisen vallan odotusten ristipaineessa. Järjestöllä voi olla poliittisia tavoitteita tai yksilöön liittyviä palvelutavoitteita. (Skelcher & Smith 2015, s. 440-445.)

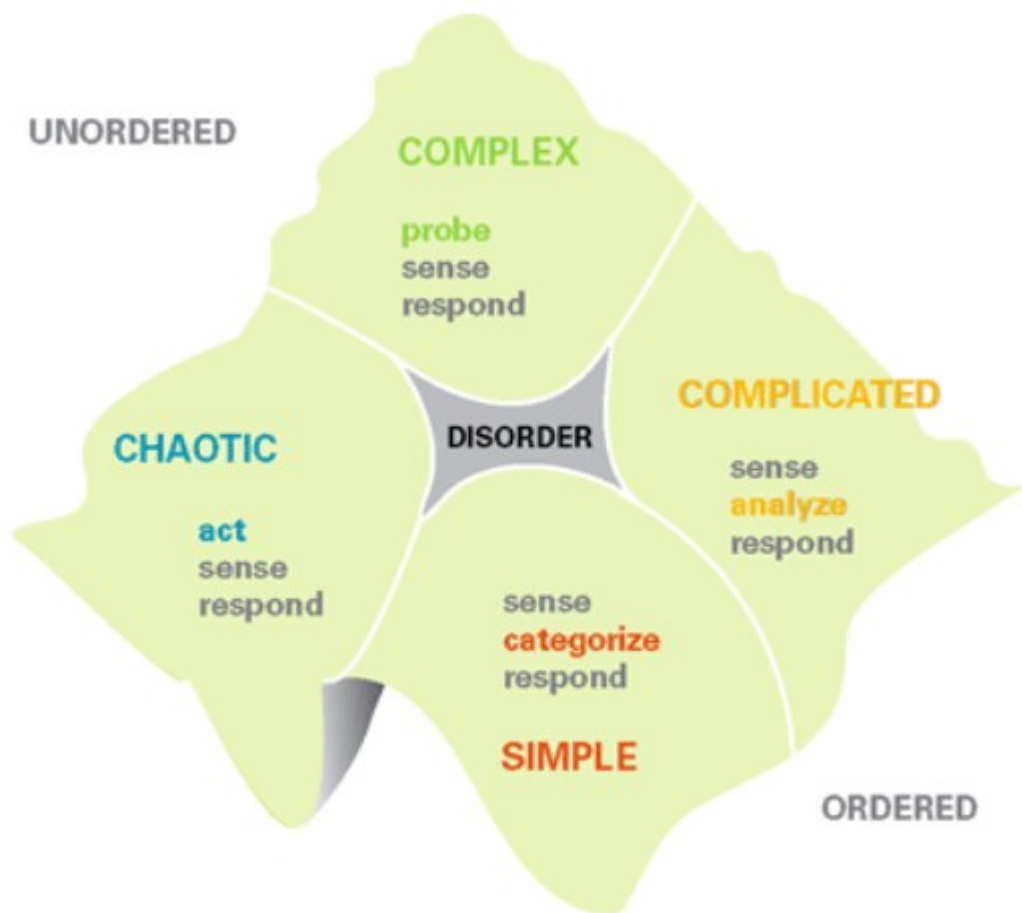
2.4 Cynefinin viitekehys

Cynefinin viitekehys on alun perin Dave Snowdenin (Kurz & Snowden 2003; Snowden & Boone 2007) kehittämä malli ongelmien ymmärtämisen ja päätöksenteon tueksi. Mallissa on viisi kontekstia, joissa toimitaan tai joihin ongelmat voidaan sijoittaa. Nämä kontekstit määrittävät syyn ja seurauksen välisen suhteen luonteen mukaan. Nämä viisi kontekstia ovat (Kurtz & Snowden 2003, s. 468-469; Snowden & Boone 2007):

- Yksinkertainen alue (simple): Asioihin on selkeä ratkaisu ja selvät syy-seuraus-suhteet. Asiat toistuvat samanlaisina ja ennustettavina ja niitä voidaan tarkastella objektiivisesti.
- Monimutkainen alue (complicated): Toimijoita on useita, mutta ongelmat pystytään edelleen ratkaisemaan yksinkertaisella tavalla analysoimalla ongelmia ja pilkkomalla osiin. Kaikki eivät välttämättä tunne kaikkia toimijoita ja toimintatapoja. Ratkaisuvaihtoehtoja voi olla useita. Tämä alue edellyttää asiantuntijuutta.
- Kaoottinen alue (chaotic): Kaaoksessa ei ole kausaalisuhteita eikä sen toimintaa voi ennustaa. Ei ole olemassa tuttua ja turvallista ja mitkään säännöt eivät päde. Kaoottinen alue vaatii nopeaa toimintaa pyrkimyksenä siirtää ongelmat kompleksiselle alueelle.
- Kompleksinen alue (complex): Asiat näyttävät monien tekijöiden välisinä suhteina (systemi) ja olosuhteet sekä koko systeemi ovat jatkuvassa muutoksessa. Ongelmaa ei välttämättä osata tarkasti määrittää, mutta voidaan lähteä kehittämään ratkaisumallia. Ainakin yksi oikea

ratkaisumalli on olemassa. Empirismiin pohjautuvaa eli ratkaisuja haetaan kokeilemalla.

- Epäjärjestyksen alue: Tällä alueella ollaan, kun ei olla mietitty millä alueella toimitaan tai millaisten ongelmien kanssa ollaan tekemisissä ja asioita tehdään kuten ennenkin. Kun asioita tehdään kuten ennenkin, niin se ei johda haluttuun lopputulokseen. Kurtz ja Snowden (2003) kuvaavat tällä alueella toimimista häiriötilaksi.



Kuva 13 Cynefinin viitekehys (Snowden & Boone 2007)

Yksinkertainen ja monimutkainen alue ovat järjestäytyneitä ja kausaalista aluetta. Kaaottiselta ja kompleksiselta alueelta puuttuvat kausaaliketjut. Siinä missä kaaottisella alueella vallitsee epäjärjestys, niin kompleksisella alueella vaikuttavat asioiden väliset suhteet ja kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Sijoittamalla erilaisia ongelmia Cynefinin viitekehyksen eri alueille

saadaan ongelmat sijoitettua kontekstiin, missä työskennellään. Kun tiedetään minkä tyyppisen ongelman kanssa ollaan tekemisissä, niin se auttaa ongelman ratkaisemisessa ja siihen liittyvässä päätöksenteossa. (Snowden & Boone 2007.) Yhdessä organisaatiossa ei ole yhtä ainoaa oikeaa työtapaa kaikkiin tilanteisiin. Organisaatioissa työskennellään monenlaisten ongelmien kanssa. Osa tilanteista on yksinkertaisia, joihin on olemassa yksinkertainen prosessi tai menetelmä. Osa tilanteista on kompleksisempia ja välillä jopa kaoottisia. Cynefinin viitekehys on kehitetty sijoittamaan näitä ongelmia tai tilanteita oikeisiin konteksteihin, mikä auttaa oikean ratkaisumallin hakemisessa. (Liuksiala 2021.)

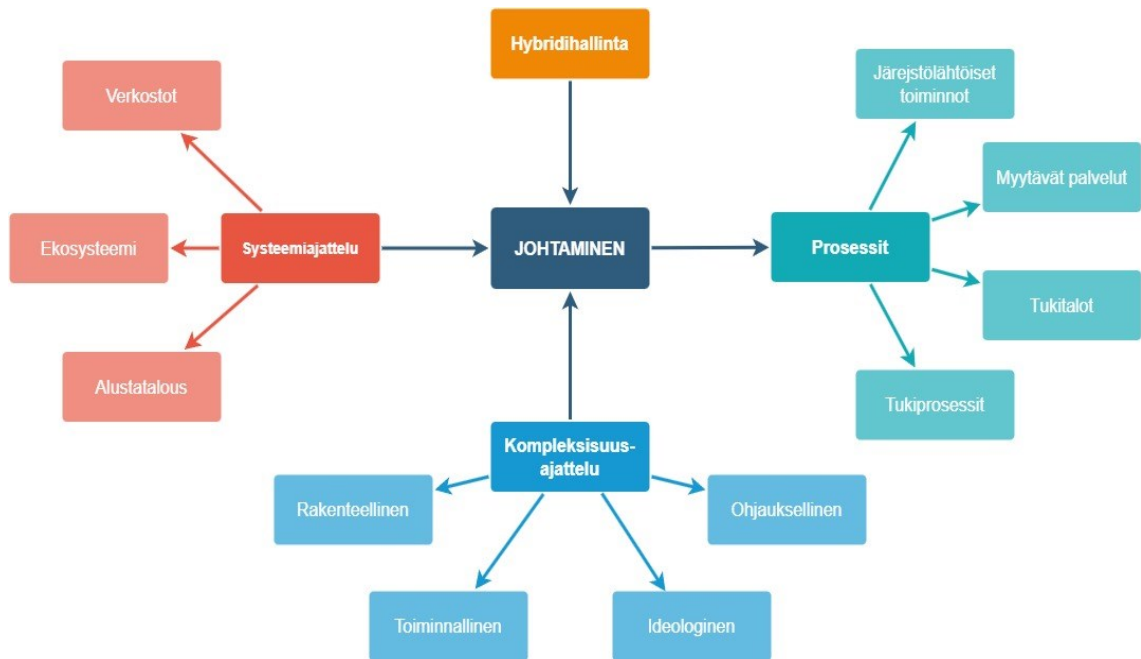
3 Prosessikuvaukset

Ihmisellä on taipumus hakea yksinkertaisia ratkaisuja asioihin. Tämä ei useinkaan aina ole mahdollista. Asiat ja ilmiöt voivat olla paitsi monimutkaisia, niin myös kompleksisia, jolloin myös asioiden ja ilmiöiden välille muodostuvat suhteet vaikuttavat kokonaisuuden organisoitumiseen. Prosessikuvausten selkeä kompastuskivi on liiallinen yksinkertaistaminen, että maailma ja sen ilmiöt olisivat lineaarisia ja kuvattavissa vaikutusketjuina. Organisaatiot ja yhteisöt nähdään mekaanisina toimijoina unohtaen ihmiselämän inhimilliset piirteet. Ihmisten ja yhteisöjen väliset suhteet ja inhimilliseen elämään liittyvät piirteet väistämättä vaikuttavat minkä tahansa prosessin toimintaan. (Snowden & Boone 2007.)

3.1 Johtamisen konteksti

Hybridi on siis pysyvä ja väistämätön ominaisuus voittoa tavoittelemattomille yleishyödyllisille yhdistyksille (Brandsen ym. 2007). Johtamisessa ja prosessien johtamisessa edellytetään kompleksisuus- ja systeemijattelua. Osa prosesseista on yksinkertaisia ja osa tuotetaan verkostona. Tämä verkosto muodostaa ekosysteemin, jossa jokaisen toiminta vaikuttaa toisiin ja joka elää vain systeeminä. Alustatalous on tullut mukaan myös järjestöjen palvelutuotantoon.

Järjestöt eivät kuitenkaan toimi irrallisena julkisesta tai yksityisestä palvelutuotannosta. Hyvinvointialuelaki ottaa järjestöt entistä vahvemmin mukaan hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen julkisen toimijan kumppanina. Toimintaympäristö on muuttunut ja muuttuu kompleksisessa maailmassa. Tutkimuksen tavoitteena olleita prosessikuvauksia tarkastellaan tässä teoreettisessa viitekehyksessä.



Kuva 14 Käsitekartta

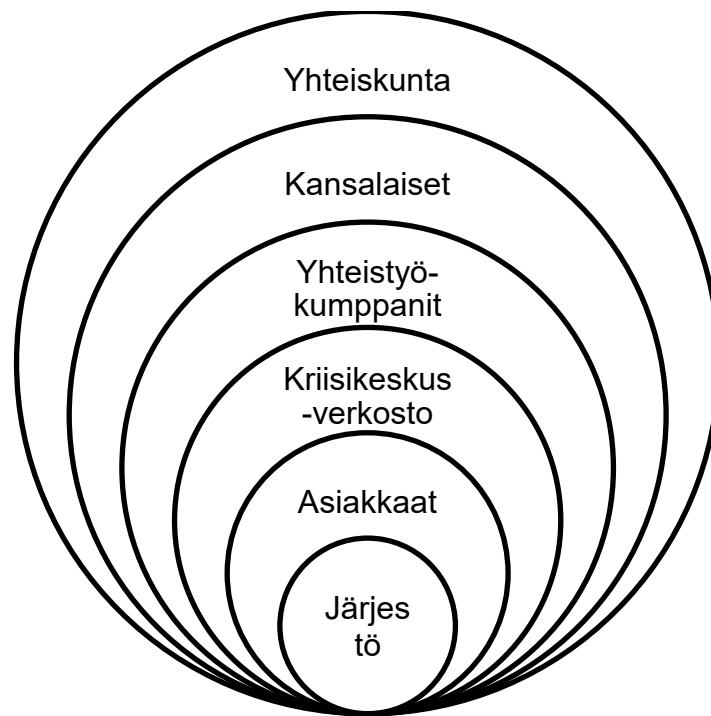
Kompleksisuusajattelu systeemissä viitekehyksessä on käyttökelpoinen viitekehys mallintamaan monimutkaista toimintaympäristöä, jossa vaikuttavat organisaatioiden väliset suhteet ja verkostomaisesti tuotetut palvelut. Kompleksisuusajattelua voidaan käyttää johtamisessa ja systemiajattelua organisaatioiden tai järjestelmien kuvaamisessa. Verkostomaisesti rakentuneessa palvelujärjestelmässä palveluprosessi voi kulkea organisaatiosta toiseen. Asiakkaan antama palaute voi silloin koskea verkostoa, eikä vain yhtä toimijaa. Tavoitteen eli arvolupauksen asiakkaalle tulisi olla yhtenäinen koko verkostossa. Verkottuneessa ja julkiseen valtaan kytkeytyneessä kansalaisjärjestötoiminnassa ilmenee kompleksisia rakenteita. Tällöin kompleksisuusajattelu palvelee koko toimintaympäristön kuvaamista.

3.2 Toimintaympäristö

Kun puhutaan mielenterveydestä tai mielenterveyden tukemisesta, niin emme useinkaan ymmärrä puhuvamme kompleksisesta ilmiöstä. Mielenterveyden häiriöitä ja mielisairauksia ei useimmiten voida selittää kausaalisesti. Kyse on

enemmän useiden eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta sopivissa olosuhteissa. Mielenterveyden ongelmien ehkäisyn osalta ymmärretään myös, että pyrkimällä vaikuttamaan yhteen ongelmaa aiheuttavaan tekijään eli pyrkimällä poistamaan yksi tekijä, niin voidaan vaikuttaa koko ilmiöön. Pandemian jälkeinen mielenterveyden kriisi näyttäytyy kaoottisena tilanteena pahoinvoinnin ja hoitojonojen kasvaessa. Tilanteen korjaamiseen ei ole yhtä selkeää ratkaisua. Tarvitaan monia yhtä aikaa vaikuttavia toimenpiteitä (Valtioneuvosto 2023).

Sote-järjestön toimintaympäristön voidaan olettaa muodostuvan neljästä eri kontekstista; sidosryhmät eli yhteistyökumppanit, kansalaiset, kollegiaalinen kriisikeskusverkosto ja asiakkaat.



Kuva 15 Toimintaympäristö

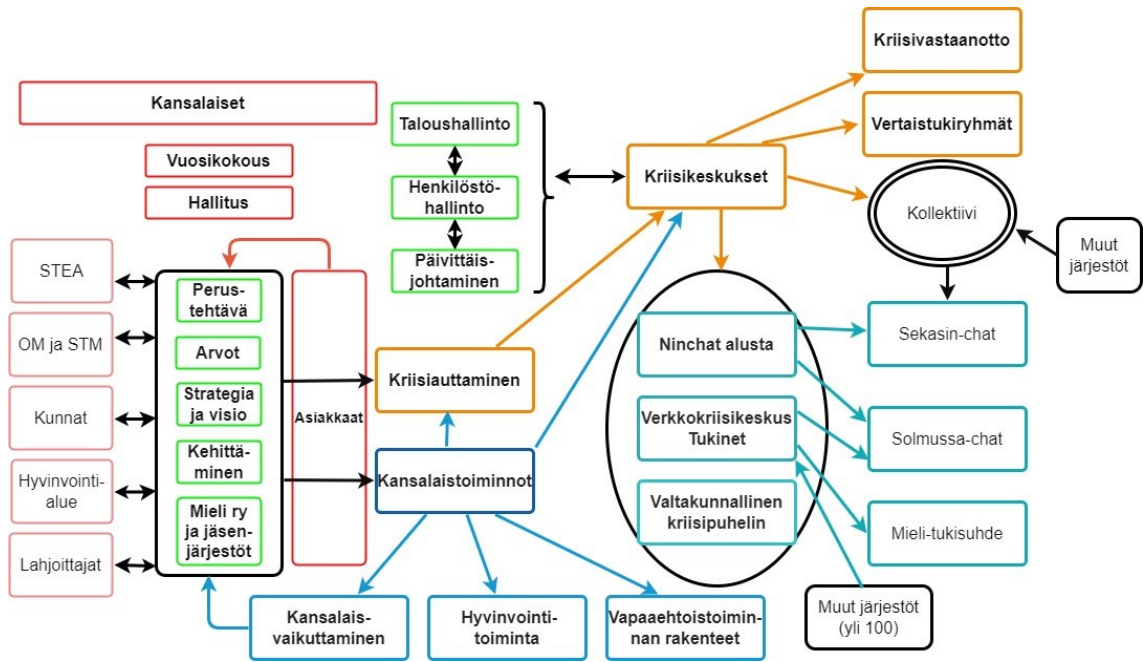
Toiminta kohdistuu pääasiassa yksilöihin, mutta yksilöihin vaikuttavat myös yhteiskunnalliset tekijät. Yhteiskunnallisia tekijöitä on useita, mutta erityisesti yhteisölliset ja yhteiskunnalliset kriisit vaikuttavat asiakkaiden hakeutumiseen kriisikeskukseen henkilökohtaisten kriisien lisäksi. Kansalaisjärjestötoimintaan vaikuttavat myös erilaiset yhteiskunnalliset ja poliittiset päätökset liittyen kansalaisjärjestötoimintaan ja järjestöjen asemaan palvelujen tarjoajana. Kansalaiset

muodostavat kansalaisjärjestötoiminnan tärkeimmän kontekstin. Yhdistyksen jäseninä ovat kansalaiset, jotka käyttävät vuosikokouksen kautta ylintä päätösvaltaa yhdistyksessä. Jäseneksi voi liittyä kuka vaan niin halutessaan. Voidaan ajatella, että jäsenyys edellyttää myös sitoutumista yhdistyksen perustehtävään ja arvoihin. Sote-järjestöt ovat useimmiten yleishyödyllisiä yhteisöjä, joiden tavoitteena on tuottaa yhteistä hyvää. Myytävien palvelujenkaan osalta tavoite ei välttämättä ole voiton tuottaminen ja mahdollisesti saatu voitto käytetään yhteisen hyvän tuottamiseen eli palvelujen tuottamiseen.

Yhteistyökumppanit ovat laaja kokonaisuus muita järjestöjä sekä julkisia toimijoita. Kriisikeskusverkoston muodostavat Mieli ry:n kriisikeskuksia ylläpitävät jäsenjärjestöt. Yhteistyö tarkoittaa paitsi palkattujen työntekijöiden välistä yhteistyötä, niin myös yhdistysten luottamushenkilöiden sekä vapaaehtoisten välistä yhteistyötä. Kriisikeskusverkkoon luetaan kuuluvaksi myös yhteistyö Mieli ry:n kanssa.

Suurin osa palveluista rakentuu sellaiselle ekosysteemille, mitä ilman palvelu ei olisi mahdollinen. Erityisesti valtakunnalliset puhelin- ja verkkopalvelut vaativat valtavan henkilöstömäärän, jos palveluita tuotettaisiin palkattujen ammattihenkilöiden voimin. Valtakunnallinen kriisipuhelin toimii palkattujen ammattihenkilöiden sekä vapaaehtoisten voimin. Osassa kriisiauttamisen verkkopalveluista palkattujen ammattihenkilöiden osuus on vähäinen.

Yhteistyökumppaneita on lukuisia. Erilaiset sote-järjestöt ja seurakunnat tekevät keskenään yhteistyötä ja asiakasohjausta. Julkisen toimijan kanssa tehdään molemminpuolista asiakasyhteistyötä sekä palveluiden kehittämistyötä. Rahoittajien suhteen käydään neuvotteluja mitä palveluita julkinen toimija rahoittaja odottaa ja mitä yksityiset lahjoittajat näkevät tärkeinä.



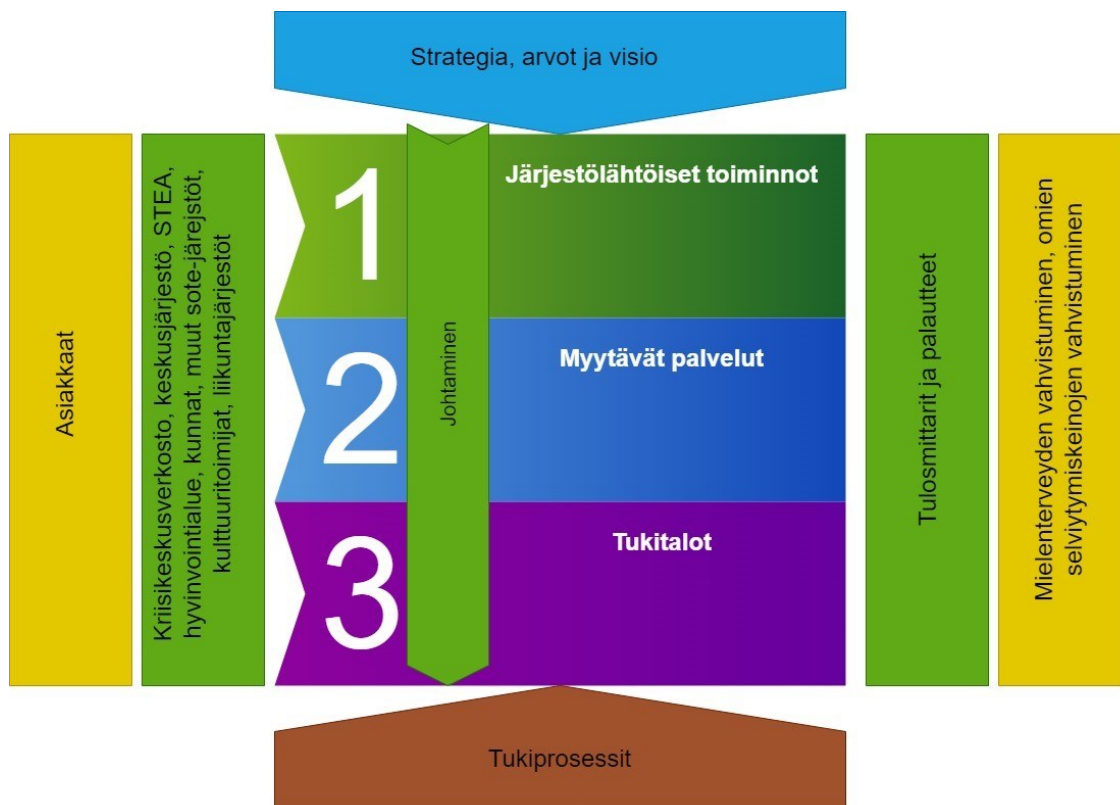
Kuva 16 Kompleksinen systemi

3.3 Järjestön prosessikartta

Prosessien mallintamista käytetään organisaatioiden omien prosessien kuvaamiseen, mutta prosessit voivat olla myös osa monimutkaisempaa tai kompleksisempaa ekosysteemiä. Prosessin mallintamisessa ei välttämättä huomioida toimintaympäristön osien välisten yhteyksien vaikutusta prosesseihin. Prosessikuvauksissa toimintaa kuvataan yksinkertaisilla toimintojen ketjuilla.

Prosessikuvausten ensimmäisellä tasolla kuvataan koko organisaation toimintaa. Järjestön toiminta jakaantuu kolmeen osaan. Järjestölähtöinen toiminta on kansalaisjärjestötoimintaa, johon kuuluu kiinteästi kansalaisvaikuttaminen ja vapaaehtoistoiminta. Järjestölähtöinen toiminta on pääasiassa STEA:n ja hyvinvointialueiden rahoittamaa toimintaa. Myytävät palvelut ovat kriisiauttamiseen kiinteästi liittyvää toimintaa. Myytäviä palveluita ovat erikseen määritelty auttamyö sekä erilaiset koulutukset ja luennot. Järjestöllä on erityisryhmien tukiasumiseen suunnattuja kiinteistöjä. Tavoitteena on taata heikommassa asemassa oleville laadukasta ja turvallista asumista, mikä vahvistaa mielenterveyttä, osallisuuden tunnetta ja omia selviytymiskeinoja.

Arvot ohjaavat vahvasti järjestön toimintaa. Arvot ovat yhteneväiset Mieli ry:n arvojen kanssa. Arvoina ovat inhimillisyys, turvallisuus, osallisuus, uudistajuus, luotettavuus ja yhteisöllisyys. Järjestön perustehtävänä tai missiona on mielen-terveyden edistäminen ja ongelmien ehkäisy. Järjestö edistää kaikkien yhtä-läistä oikeutta hyvään mielenterveyteen. Järjestö rakentaa yhteisöllisyyttä, edis-tää välittämisen kulttuuria ja kannustaa ihmisiä aktiivisuuteen yhteiskunnassa. Visiona on olla aktiivinen ja ajassa elävä tuen ja avun tarjoaja, asiantunteva ja luotettava yhteistyökumppani sekä vireä vapaaehtoisuuyhteisö. Strategisina tavoit-teina on olla aktiivinen tuen tarjoaja, mielenterveyden edistäjä, kansalaistoimin-nan toteuttaja ja kehittäjä.



Kuva 17 Järjestön prosessikartta

Järjestön pääasialliset ydinprosessit liittyvät järjestölähtöiseen auttamiseen. Myytävät palvelut ovat pieni osa toimintaa. Tukitalot ovat kiinteistöjä, joiden ta-voitteena on mahdollistaa laadukas ja turvallinen asuminen erityisryhmille. Toi-minnan tavoitteena ei ole tuottaa voittoa tai etua järjestölle. Koska

järjestölähtöiset toiminnot ovat pääasiallinen toiminto, niin keskitymme niiden prosessien nimeämiseen ja kuvaamiseen sekä tukiprosessien nimeämiseen ja kuvaamiseen.

3.4 Järjestölähtöiset toiminnot

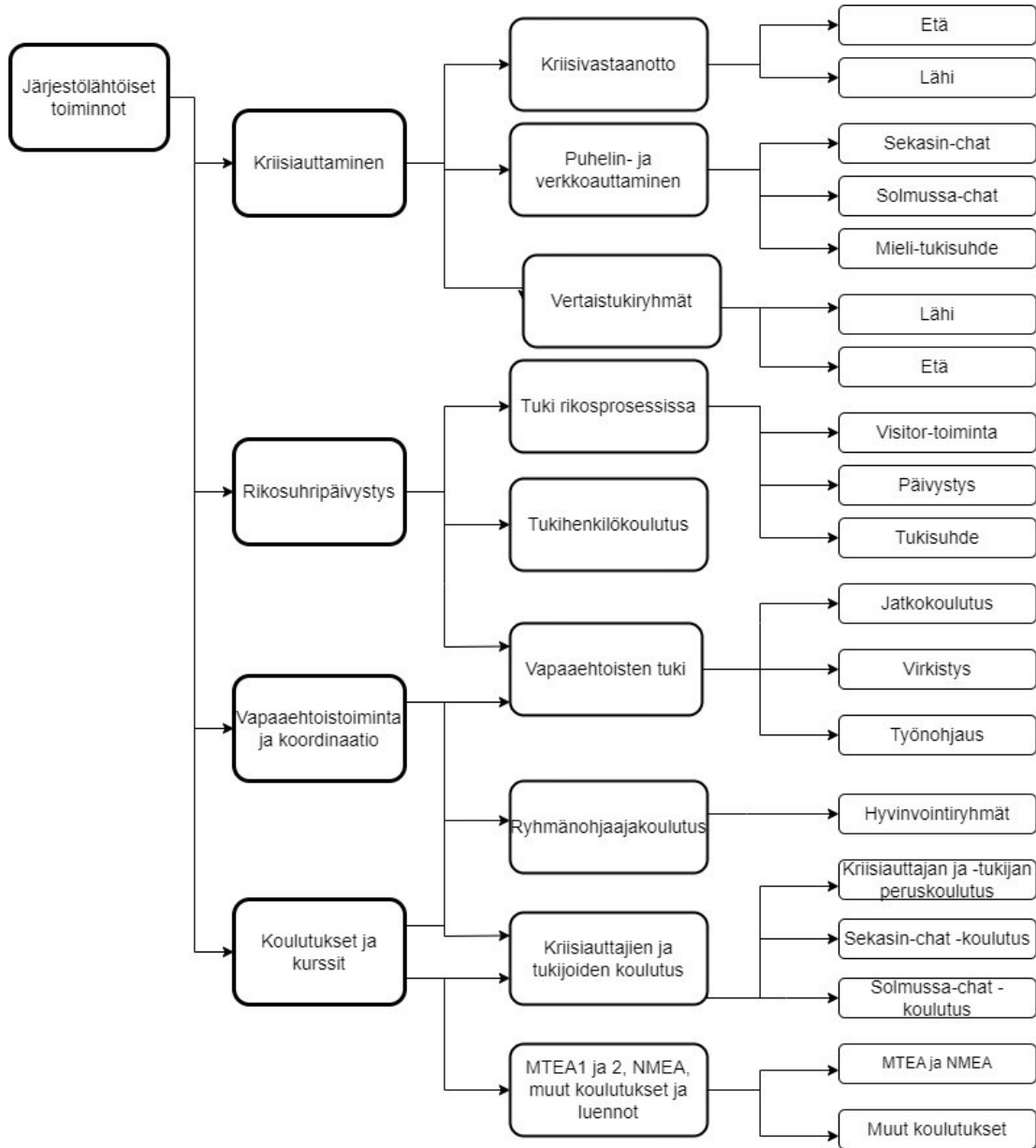
3.4.1 Järjestölähtöisten toimintojen prosessit

Prosessikuvasten seuraava taso on prosessien jaottelu. Järjestölähtöiset toiminnot ovat keskeinen ja suurin palvelukokonaisuus. Järjestölähtöisille toimintoille on omaleimaista se, että niitä tuottavat sosiaali- ja terveysalan ammattihenkilöt eli kriisityöntekijät sekä järjestön kouluttamat vapaaehtoiset yhdessä. Vapaaehtoistyöstä ei makseta palkkaa tai palkkiota eikä vapaaehtoisten tekemää työtä voi myydä. Vapaaehtoiset ovat kansalaisia, jotka ovat kiinnostuneita hyvän tekemisestä ja muiden auttamisesta. Tämä ydin eli kansalaistoimintojen vapaaehtoistyö ja hyvän tekeminen muodostavat yleishyödyllisen yhteisön ytimen eli pyrkimyksen yhteisen hyvän lisäämiseen ilman, että siitä koituisi taloudellista etua. Vapaaehtoisten tehtäviä on useita. Pääasialliset tehtävät liittyvät kriisiauttamiseen, mutta myös hyvinvointitoiminnan järjestäminen on tärkeä osa vapaaehtoistoimintaa.



Kuva 18 Järjestölähtöisen toiminnan prosessit

Järjestölähtöisen toiminnan prosessit jakaantuvat erilaisiin alaprosesseihin, jotka eivät seuraa toisiaan, vaan tapahtuvat eri- tai samanaikaisesti eikä toinen välttämättä seuraa toista. Kaikki järjestölähtöisen voidaan kuvata yhdelle sivulle, jolloin muodostuu verrattain laaja prosessikaavio.



Kuva 19 Järjestölähtöisten toimintojen prosessit

Kriisiauttamisen alaprosesseissa on vielä kaksi erillistä prosessia riippuen siitä, onko kriisiauttajana vapaaehtoinen vai ammattihenkilö. Tämä lisää alaprosessien määrää. Lisäksi osa prosesseista on ekosysteeminä tuotettuja, jolloin

prosessiin tulee mukaan myös valtakunnallinen koordinaatio ja muut jäsenjärjestöt. Prosessien määrän takia kaikkia prosesseja ei tässä työssä kuvata.

3.4.2 Kriisiauttamisen prosessit

Edelleen kriisiauttamisen prosessit jakaantuvat alaprosesseihin. Prosessit eivät seuraa toisiaan, vaan ovat yhtäaikaisesti tai eriaikaisesti tapahtuvia erillisiä prosesseja. Kriisiauttamisen prosessit poikkeavat joiltain osin toisistaan sen mukaan, onko prosessi vapaaehtoisen vai kriisityöntekijän. Kriisiauttaminen on vaativaa vapaaehtoistyötä, mihin on luotu omat rakenteet vapaaehtoisten tekemän työn tueksi. Kriisiauttamisen prosessit jaotellaan kuvassa 20 kriisiauttajan mukaan.

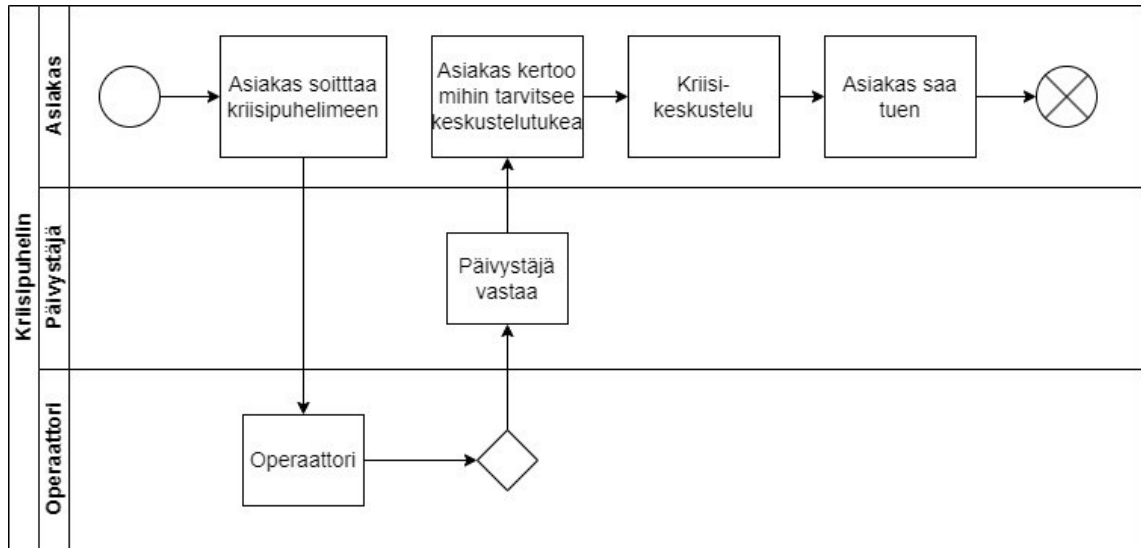


Kuva 20 Kriisiauttamisen prosessit

Toiminnan rakenteellinen kompleksisuus (Jalonen 2020) tulee esille tarkasteltaessa puhelin- ja verkkopalveluita. Kriisikeskusverkoston muodostama ekosysteemi on mielenkiintoinen erityisesti puhelin- ja verkkoauttamisen osalta. Näitä palveluita tuotetaan vain ja ainoastaan ekosysteeminä. Eri toimijat ovat keskinäisriippuvuudessa toisistaan. Verkkoauttamisessa on käytössä yhteinen verkkoalusta. Näillä verkkoalustoilla tuottavat samoja tai eri palveluita myös muut keskusjärjestöt jäsenjärjestöineen. Tukinet -alustaa voidaan pitää ensimmäisenä verkkovälitteisenä auttamispalveluna. Tällä hetkellä Tukinetissä on mukana yli 100 eri järjestöä. Sekasin -chattia pitää yllä viiden toimijan muodostama kollektiivi. Osalla näistä kollektiivin jäsenistä on useampi jäsenjärjestö mukana alustalla.

3.4.3 Kriisipuhelimen prosessikuvaus

Tarjottavat palvelut ovat asiakaslähtöisiä matalan kynnyksen palveluita, josta ei jää merkintöjä asiakas- tai potilasrekistereihin. Palveluiden saatavuus on tehty mahdollisimman helpoksi ja prosessit ovat asiakkaan näkökulmasta hyvin yksinkertaisia. Lähetettä ei tarvita ja asiakas määrittää mihin hän tarvitsee apua. Puhelin- ja verkkopalvelut ovat lähtökohtaisesti nimettömiä ja myös kriisivastaanotolle voi tulla halutessaan nimettömän. Puhelin- ja verkkopalveluissa myös kriisiauttaja toimii nimettömäsi. Pääsääntöisesti asiakkaalle kerrotaan asioiko hän ammattihenkilön vai vapaaehtoisen kanssa.



Kuva 21 Kriisipuhelimen prosessi asiakkaan näkökulmasta

Palveluprosessissa asiakasrajapinnassa työskentely on vain osa prosessia ja keskittyy pelkkään vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Jos prosessia tarkastellaan vapaaehtoisen tai kriisityöntekijän näkökulmasta, niin esille tulee palveluprosessiin liittyvät organisaation sisäiset prosessit. Lisäksi voi olettaa, että organisaatiolla on runsaasti erillisiä prosesseja, jotka tukevat palveluprosessia. Näitä ovat esim. vapaaehtoisten koulutus ja tuki. Palveluprosessia voinee pitää sujuvana, jos se on asiakkaan näkökulmasta yksinkertainen. Verkkopalveluiden palveluprosessit ovat samankaltaisia verrattuna kriisipuhelimen palveluprosessiin.

Prosesseissa on pieni ero riippuen siitä, vastaako kriisipuhelimeen työntekijä vai vapaaehtoinen. Prosessikuvauksessa on kuvattu prosessi kaikkien kolmen näkökulmasta siten, että joko kriisityöntekijä tai vapaaehtoinen vastaa kriisipuheluun. Molempien näkökulma on laitettu rinnakkain, jotta prosessien erot ovat paremmin havainnoitavissa. Tällöin ollaan jo tason neljä prosessikuvauksissa, joissa kuvataan työn kulku. Edelleen prosessin ei työvaiheita voida kuvata tarvittaessa tehtäväkuvauksina. Se ei kuitenkaan ole tässä työssä mielekäästä.

joka määrittyy yhdistyksen säännöistä. Rahoitushakemuksilla on oma aikataulunsa, mikä määrittelee talousarvion ja toimintasuunnitelman tekemistä. Hyvään taloushallintoon kuuluu myös hankintojen kilpailuttaminen ja talousseuranta.

Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstöhallinto on tärkeä osa kokonaisuutta. Rekrytointi on oma prosessinsa. Suorituksen johtaminen liittyy toiminnan operatiiviseen johtamiseen. Osaamisen johtaminen vaadittavan osaamisen määrittelyyn sekä asiantuntijoiden kehittymiseen.



Kuva 23 Tukiprosessit ja niiden alaprosessit

Osaamisen johtaminen ja työhyvinvointi ovat vuosittain kehitettäviä asioita yhdessä henkilöstön kanssa. Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus.



Kuva 24 Työhyvinvoinnin alaprosessit

Kaikki työhyvinvoinnin alaprosessit sisältävät useita eri tehtäviä. Konkreettisimpia on työsuojelun toimintaohjelma, joka tulee päivittää kahden vuoden välein yhdessä työsuojeluvaltuutetun kanssa tai koko henkilöstön kanssa yhdessä. Työhyvinvointitoiminnassa voi olla organisaatiokohtaisia eroja sen toteuttamisessa.

Tukiprosesseihin liittyvien tehtävien toteutuminen on pienessä sote-järjestössä toiminnanjohtajan vastuulla. Tukiprosessien määrän takia on järkevämpää kuvata tukiprosesseja toiminnanjohtajan vuosikellolla. Toiminnanjohtajan näkökulmasta tukiprosessit muodostavat laajan ja pirstaleisen kokonaisuuden. Tukiprosesseja ei kuitenkaan pidä sekoittaa johtamisen ideologioihin tai johtamisstrategioihin.

4 Arviointi

Tarve tutkimustyölle on syntynyt käytännön työstä. Tämän tutkimuksen haasteena on ollut tutkimuskohteen monimuotoisuus. Tutkimuskohteen monimuotoisuus on oletettavasti myös syynä siihen, että tutkimustietoa on vähän. Vaikka järjestö on itsenäinen, niin se toimii vahvasti ekosysteemissä tuottaen palveluita muiden samankaltaisten järjestöjen kanssa. Samalla tämä lähtökohta toimi myös tutkimuksen lähtökohtana: useat itsenäiset kansalaisjärjestöt tuottavat palveluita kansalaisille ekosysteeminä osittain alustatalouden keinoin. Haasteen muodostaa myös se, miten monimutkaisessa systeemissä pystytään säilyttämään vahva kansalaisvaikuttaminen ja kansalaisjärjestötoiminnan itsenäisyys. Länsimaisen yhteiskunnan perusarvona on kansalaisyhteiskunta ja suora kansalaisvaikuttaminen. Kansalaisjärjestöjen toimintaedellytysten turvaaminen vahvistaa länsimaista demokratiaa ja oikeusvaltioperiaatetta, koska kansalaisyhteiskunta toimii vastavoimana autoritaaristen ja epävakaiden hallintojen nousulle maailmassa. (Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta KANEn strategia 2022–2026.) Erityisesti heikommassa asemassa olevien aseman turvaaminen on kansalaisjärjestöjen tehtäväaluetta.

Tutkimus ei ole kohdentunut asiakkaisiin tai muihin henkilöihin, joten siltä osin ei ole tarvetta tehdä eettistä pohdintaa. Tutkimustyön luotettavuuteen voi vaikuttaa se, että tutkimuksen tekijä on ollut sekä havainnoijana että tiedonantajana. Osa tiedosta on arkitietoa, osa hiljasita tietoa ja osa tiedosta on todennettavissa sisäisistä dokumenteista tai julkisilta verkkosivuilta. Tutkimuksessa ei ole otettu huomioon joissakin jäsenjärjestöissä mahdollisesti olevia hankkeita. Muilta osin tutkimus kuvaa kaikkien kyseessä olevien Mieli ry:n jäsenjärjestöjen toimintaa, mutta erityisesti puhelin- ja verkkoauttamisen järjestöjä.

Tutkimustyön teoriaan perehtyminen alkoi erilaisiin prosessikuvauksiin ja prosessikuvaustekniikoihin perehtymisellä ja jatkui prosessiteoriaan perehtymisellä. Prosessikuvaukset edellyttävät prosessianalyysia ja systeemiteorian tuntemista. Monimutkaisten systeemien kuvaamiseen tuli avuksi kompleksisuusajattelu ja hybridihallinta samanaikaisten erilaisten systeemien ymmärtämiseen.

Tutkimuskohdetta on lähestytty yläkäsitteiden kautta: hybridihallinta ja systeemi-teoria. Prosesseja olisi hankala kuvata ekosysteemistä erillisinä. Systeemiteoreettinen näkemys auttoi ymmärtämään mihin kokonaisuuteen osa prosesseista kuuluu. Kompleksisuusajattelu auttoi hahmottamaan koko mielen hyvinvointia kompleksisena ilmiönä sekä julkisen, yksityisen ja järjestöjen muodostaman palvelukokonaisuuden kompleksisuutta. Toimintaympäristön kuvaus on auttanut irtottamaan yksinkertaiset prosessit kompleksisesta kokonaisuudesta.

Tutkimustyössä ei ole kuitenkaan huomioitu paikallista koordinaatiota liittyen puhelin- ja verkkopalveluihin sekä vapaaehtoistoimintaan. Koordinaatioon ja koordinaattorin tehtäviin liittyvät prosessit ovat oma kompleksinen alueensa, joka olisi selkeästi erillisen tutkimustyön aihe.

Tutkimusprosessi on tuonut lisää tietoa tutkimuskohteesta. Kompleksisuusajattelu on tuonut uutta teoreettista pohjaa sekä käytännön johtamiselle että kehittämistyölle jatkossa. Miten systeemisen järjestökokonaisuuden prosesseja voisi kuvata, miten kehittää prosesseja ja miten Mieli ry voisi tukea järjestöjä. Mieli ry ja jäsenjärjestöt ovat eri kokoisia ja molemmilla on eri toimintoja. Tästä johtuen terminologian osalta on kirjavuutta ja samoista toiminnoista voidaan käyttää eri termejä. Terminologina yhdenmukaistaminen palvelemaan koko järjestökenttää voisi olla hyvä tavoite.

Tutkimus on toistettavissa paitsi tutkimuksen kohteena olevassa järjestökentässä, niin myös monissa palkattuja ammattihenkilöitä sisältävissä sote-järjestöissä. Prosessianalyysi voidaan tehdä samalla tavoin missä tahansa sote-järjestössä perehtymällä ensin toimintaympäristöön. Toimintaympäristöön perehtyminen auttaa analysoimaan yksinkertaiset ja monimutkaiset prosessit. Tutkimuksessa esitetyt toimintaympäristön kuvaukset ja prosessikuvaukset luovat pohjan paitsi itse kuvausten kehittämiseksi, mutta myös niiden sisältöjen kehittämiseksi.

5 Johtopäätökset

Kaiken kaikkiaan mielenterveyden edistäminen on kompleksinen poikkihallinnollinen asia. Valtioneuvoston mielenterveyden edistämisen periaatepäätöksen luonnos linjaa erilaisia toimia useilla eri hallinnonaloilla (Valtioneuvosto 2023). Järjestötoiminta on osa tätä kompleksista kokonaisuutta.

Palkattujen ammattihenkilöiden ja vapaaehtoisten yhdessä tuottamat palvelut kansalaisjärjestössä on monimutkainen ja joiltain osin kompleksinen alue. Rahoitus on monikanavainen, mutta pääosa rahoituksesta tulee julkiselta vallalta. Palvelut eivät korvaa, mutta täydentävät julkista palvelutuotantoa. Palvelut eivät myöskään saa kilpailla yksityisen palvelutuotannon kanssa vähäistä suuremmassa määrin.

Tämän työn johtopäätöksinä voisi todeta:

- 1) Sote-järjestöjen johtaminen edellyttää hybridimuotoista hallintaa ja kykyä kompleksisuus- ja systeemiajatteluun.
- 2) Ekosysteeminä tuotetut prosessit tulisi kuvata, mikä mahdollistaisi toiminnan laadun ja yhtenäisyyden varmistamisen sekä tehostamisen.
- 3) Järjestöjen palvelutuotannon ja toiminnan sitominen entistä vahvemmin julkisten palveluiden yhteyteen niitä täydentämään edellyttää järjestöjen palveluprosessien avaamista.
- 4) Jo yhdenkin henkilön palkkaaminen tuo sen kaltaisia tukiprosesseja, että pienellä järjestöllä menee resursseja niiden hoitamiseen.

On selvää, että erilaisia palveluja tuottavien järjestöjen toimintaan kuuluu hybridimuotoinen hallinta. Palveluja voidaan tuottaa ammattilaisten ja vapaaehtoisten voimin. Palveluja voidaan tuottaa myös verkostomaisena ekosysteeminä. Vapaaehtoisten tekemän auttamistyön lisäksi toimintaan voi kuulua myytäviä palveluita, joilla pyritään rahoittamaan toimintaa sen sijaan, että tavoiteltaisiin voittoa tai taloudellista hyötyä jäsenille. Palvelujärjestelmän työnjaossa tavoitteet on osin keinotekoisesti pilkottu julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin tehtäviksi. Kuitenkin merkittävät yhteiskunnalliset uudistukset ovat aina

edellyttäneet tavoitteiden rajat ylittävää yhteen kietoutumista. (Vakkuri ym. 2020, s. 230). Sote-järjestöissä asiakaslähtöisyys on itsestään selvyyttä. Arvon luomiseksi asiakkaalle pitäisi lähteä laajemmin asiakaslähtöisestä ajattelusta ja sovittaa yhteen kaikki kolme palvelutuotannon muotoa. Tämä edellyttää vahvaa vuoropuhelua eri tasoilla ja vahvaa yhteistä suunnittelua.

Tutkimusprosessi on tuonut lisää tietoa tutkimuskohteesta. Sekä toimintaympäristön jäsentäminen että prosessien kuvaaminen toimivat pohjana kehittämistyölle. Kompleksisuusajattelu on tuonut uutta pohjaa kehittämistyölle jatkossa. Miten toimintaa voisi kehittää ja mihin Mieli ry:n kannattaisi suunnata jäsenjärjestöilleen tarjoamia tukipalveluja. Mieli ry ja jäsenjärjestöt ovat eri kokoisia ja molemmilla on eri toimintoja. Terminologian osalta on joiltain osin kirjavuutta ja samoista toiminnoista voidaan käyttää eri termejä. Terminologian yhdenmukais-taminen palvelemaan koko järjestökenttää voisi olla hyvä tavoite.

Järjestöjen palvelutuotanto ja sen prosessit eivät ole kovin näkyviä. Jotta yhteistyö julkisen puolen kanssa olisi mahdollisimman sujuvaa ilman päällekkäisyyksiä, niin järjestöjen tulisi avata omia prosessejaan näkyvämmäksi. Järjestöillä on matalan kynnyksen palveluita, jotka eivät pyri kilpailemaan julkisen tai yksityisen palvelutuotannon kanssa. Julkinen palvelutuotanto suuntaa resursseja ongelmien hoitamiseen, kun järjestöt suuntaavat resursseja ongelmien ehkäisemiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen. Prosessien laatiminen tai palvelukuvausten laatiminen palvelisi myös samankaltaisia palveluita tuottavien järjestöjen palvelujen tasalaatuisuutta sekä tuloksen mitattavuutta. Toisaalta mikäli eri järjestöt avaavat prosessejaan, niin vältetään päällekkäisyyksiltä sekä sitä kautta muodostuvalta resurssihukalta.

Nykyaikaisen hallinnon edellyttämät tukiprosessit ovat kansalaisjärjestöjä kuormittavia. Yhtenä hallinnon keventämisen keinona on ehdotettu yhdistysten yhdistämistä tai hallinnon yhdistämistä. Jos yhdistykset yhdistyvät, niin menetetään jotain oleellista kansalaisyhteiskunnasta ja kansalaisjärjestötoiminnasta. Sote-järjestöistä suurin osa on pieniä tai keskisuuria paikallisyhdistyksiä. Paikallisyhdistyksillä on paikallistuntemusta ja tuntemusta oman alueensa erityispiirteistä. Paikallisyhdistykset ovat lähellä kansalaisia ja mahdollistavat suoran

kansalaisvaikuttamisen. Yhtenä tukiprosessien tehostamiskeinona voisi olla vahvempi tukiprosessien koordinointi Mieli ry:n taholta. Näitä voisivat olla valmiit prosessikuvaukset, lomakkeet ja ohjeet. Tähän tavoitteeseen Mieli ry:n ja jäsenjärjestöjen Vahva-hanke on pyrkinyt.

Kun puhutaan yleisesti kaikista pienistä ja keskisuurista sote-järjestöistä, niin teityt hallinnon prosessit ovat kaikille yhtäläisiä ja vaativat osaamista sekä resursseja. Yhtenä yleisenä kehittämissuunnitelmaksi voisivat olla paikalliset järjestöklinit. Klinikka tuottaisi hallinnon, talous- ja henkilöstöhallinnon neuvontaa sekä palveluita alueensa järjestöille. Tämä edellyttää erityistä osaamista järjestötoiminnasta, yhdistystoiminnasta ja -laista, rahoituksesta ja rahoitushakemusten laatimisesta sekä henkilöstöhallinnosta. Toisena vaihtoehtona olisivat selkeät yhdistystoiminnan prosessikuvaukset ja toimintaohjeet sekä vuosikello, jotka sisältäisivät kaikki lakisääteiset prosessit.

Tämän tutkimustyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen prosessi. Vaikka teoriaosuus on tehty tutkimuksen näkökulmasta, niin se on tuonut uusia näkökulmia myös johtamiseen. Tutkimusta voi käyttää paitsi järjestötoiminnan prosessien kuvaamiseen, niin järjestöjohtamisen apuvälineenä hahmottamaan järjestötoiminnan kompleksista kenttää. Yhä enenevässä määrin järjestöt muodostavat ekosysteemin, joka toimii, elää ja hengittää yhdessä.

Lähteet

Arter Oy. Prosessien kuvaaminen kolmisivutekniikalla. Blogi. Julkaistu 23.5.2022. Viitattu 7.4.2023.

Beer, S. (1984). The viable system model: Its provenance, development, methodology and pathology. *Journal of the Operational Research Society*, 35, 7-26.

Branden, T., van de Donk, W. & Putters, K. 2005. Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector. *International Journal of Public Administration*. 28, 9–10, 749– 65. Viitattu 20.2.2023. https://www.researchgate.net/publication/220179288_Griffins_or_Chameleons_Hybridity_as_a_Permanent_and_Inevitable_Characteristic_of_the_Third_Sector

[Business Process Modeling Notation, V1.1](https://www.omg.org/spec/BPMN/1.1/PDF). OMG Available Specification 2008. <https://www.omg.org/spec/BPMN/1.1/PDF>

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Tutkimuksia ja selvityksiä 11. Viitattu 18.1.2023. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/153032>

Halava, I.; Panzar, M. & Lukin, E. 2018. Kansalaisjärjestö jälkiteollisessa artistiyhteiskunnassa. Helsinki. STEA. https://issuu.com/steajulkaisut/docs/jarjesto-toiminnan_tulevaisuus

Harisalo, R. 2021: Organisaatioteoriat. Tietosanoma/Art House Oy. Helsinki.

Heimonen, P. 2019: Järjestöt, muutos ja johtajuus - Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Punamusta Oy – Yliopistopaino. Tampere. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1223-7>

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki:Tammi.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes – teknologian ja innovaatioiden

kehittämiskeskus. Libris Oy. Helsinki. Viitattu 17.3.2023.

<https://docplayer.fi/146098-Palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.html>

Jackson, M. C. 2003. Systems Thinking. Creative Holism for Managers. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex. England.

Jalonen, H. 2020. Sote-uudistus – kompleksisuusteoreettinen tulkinta. Hallinnon tutkimus 39 (4), 302-309. Viitattu 8.3.2023.

JHS-152 Prosessien kuvaaminen. <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>

JHS179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen. <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-179-kokonaisarkkitehtuurin-suunnittelu-ja-kehittaminen>

Johanson, J.-E. & Vakkuri, J. 2018. Governing hybrid organisations. Exploring diversity of institutional life. Abingdon, Oxon. New York, NY. Routledge. Viitattu 24.2.2023. https://www.researchgate.net/publication/314094895_Governing_Hybrid_Organisations_Exploring_Diversity_of_Institutional_Life

Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunta KANEn strategia 2022–2026. Autonominen ja elinvoimainen kansalaisyhteiskunta kaikille. Oikeusministeriön julkaisuja. Toiminta ja hallinto 2022:3. Viitattu 21.2.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164354/OM_2022_3_TH.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Karjalainen, A. 2007. Koulutusorganisaation prosessit. Oulun yliopisto. Opetuksen kehittämissyksikkö. Artikkelijulkaisu 26.1.2007. Viitattu 11.3.2023. https://www.oamk.fi/c5/files/8115/5429/3098/koulutusorganisaation_prosessit_karjalainen.pdf

Kurtz, C.F. & Snowden, D. J. 2003. The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. IBM Systems Journal. Vol 42, No 3. S. 462-483.

Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4 kokonaisuudesta Saaranen-Kauppi-
nen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 20.2.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Liuksiala, K. 2021. Tolkun tekeminen maailmasta, osa 2. Quality Knowhow Karjalainen. Artikkelit. Julkaista 12.11.2021. Viitattu 9.4.2023. <https://qkk.fi/tolkun-tekeminen-maailmasta-osa-2/>

Lundström, N. & Mäenpää, A. 2020. Pirullisia ongelmia ja pirullisia pelejä - Kuka pelaa ja millaista peliä? Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. 2.painos. Gaudeamus Oy. Print Best, Viljandi.

Luukkonen, I.; Mykkänen, J.; Itälä, T.; Savolainen, S. & Tamminen, M. 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen - Tasot, näkökulmat ja esimerkit. SOLEA-hanke. Itä-Suomen yliopisto & Aalto-yliopisto. Kuopio. Viitattu 18.1.2023. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/11335/urn_isbn_978-952-61-0697-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osanan toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Opetusmoniste 2. Tampere. Viitattu 11.3.2023. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/128389/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1

Niemelä, J. 2019. Järjestöt sote-Suomea rakentamassa. Kunnallisalan kehittämissäätiön julkaisu 25. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö. Viitattu 18.1.2023. https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/05/niemela_jarjestot-sote-suomea-rakentamassa.pdf

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2021. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-7- painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Alexander Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons. Hoboken, New Jersey. eBook. eBook Collection (EBSCOhost).

Puustinen, A. & Jalonen, H. 2020. Kompleksisuusajattelu – Ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. 2.painos. Gaudeamus Oy. Print Best, Viljandi.

Ruuskanen, P.; Jousilahti, J.; Faehnle, M.; Kuusikko, K.; Kuittinen, O.; Virtanen, J. & Strömberg, L. 2020. Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun

- Suomessa. Loppuraportti. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. Viitattu 18.1.2023. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162498>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.2.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäyte-työhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.1.2023. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>
- Salonen, K.; Eloranta, S.; Hautala, T. & Kinon, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.1.2023. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>
- Skelcher, C. and Smith, S. 2015. Theorizing Hybridity. Institutional Logics, Complex Organizations, and Actor Identities. The Case of Nonprofits. Public Administration, 93(2), 433–448. Viitattu 24.2.2023. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/padm.12105>
- Snowden, D. J. & Boone, M. E. 2007. A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review. Viitattu 8.4.2023. <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>
- SOSTE ry. Sosiaali- ja terveystieteet Suomessa. Viitattu 18.1.2023. <https://www.soste.fi/sosiaali-ja-terveysjarjestot-suomessa/>
- Tevameri, T. 2018. Sosiaali- ja terveystieteiden yritykset – epävarmoista tulevaisuuden näkymistä hyvinvoinnin kasvuun? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2018:38. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161154>
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta - Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere. Viitattu 18.1.2023. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100802>
- Uusikylä, P. & Jalonen, H. 2023. Systemiajattelun alkeet ilmiölähtöistä ymmärrystä varten. Teoksessa Uusikylä, P. & Jalonen, H. (toim.) Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systemistä muutosta? Into Kustannus Oy. Helsinki.

Uusikylä, P., Lähteenmäki-Smith, K. & Jalonen, H. 2020. Kompleksisuusajattelu inspiroi systeemisen muutoksen kuvitteluun. Selvitys- ja tutkimustoiminta. Valtioneuvosto. Blogi: Tieto käyttöön!. Viitattu 20.2.2023. <https://tietokayttoon.fi/ajankohtaista/blogi/-/blogs/kompleksisuusajattelu-inspiroi-systeemisen-muutoksen-kuvitteluun>

Vakkuri, J., Johanson, J.-E., Kokko, P., Laihonon, H. & Rajala T. 2019. Hybridihallinta terveyden ja hyvinvoinnin palvelujen järjestämisessä. Hallinnon tutkimus 38 (3). 226-231. Viitattu 24.2.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98046>

Valtioneuvosto 2023. Mielenterveyden edistäminen. Periaatepäätös. Luonnos 21.3.2023. Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto. Helsinki. Viitattu 9.4.2023. https://stm.fi/documents/1271139/148062577/VNPP_MT_FINAL_luonnos_periaatep%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s_20230321.pdf/d6ce9e8c-06cd-7385-56a6-bed3dc4557cc?t=1679483639326

Verohallinto. Milloin yhdistys tai säätiö on yleishyödyllinen? Viitattu 9.4.2023. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yhdistys-ja-saatio/yleishyodyllisyyden-edellytykset/>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2021. Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Virtanen, P. 2007: Arviointi – Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy. AS Paketti, Tallinna.

Yin, R. K. 2009. Case study research - design and methods. 4.painos. SAGE Inc. California. USA.