



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Niina Hakala

Verkostojen toiminta

verkostotoiminnan kehittäminen sairaalaorganisaatiossa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Hallintotieteen pro gradu
Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Niina Hakala		
Tutkielman nimi:	Verkostojen toiminta : verkostotoiminnan kehittäminen sairaalaorganisaatiossa		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Hanna-Kaisa Pernaa		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	92

TIIVISTELMÄ :

Sosiaali- ja terveysalalla on viime vuosina tehty runsaasti kehittämistyötä. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset ovat tärkeässä roolissa palveluja kehitettäessä, he näkevät päivittäisessä työssään ruohonjuuritasolta millaisia kehittämistarpeita terveydenhuollossa on. Yksi tapa kehittää toimintaa ja juurruttaa kehittämistyön tuloksia on verkostomainen toiminta. Terveydenhuollon verkostot mahdollistavat eri alojen asiantuntijoiden yhteisen kehittämistyön. Potilaita hoidettaessa mukana on aina eri alojen asiantuntijoita, minkä vuoksi on tärkeää, että myös kehittäminen on yhteistyötä. Tulevaisuudessa onkin yhä tärkeämpää parantaa työntekijöiden yhteistyöosaaamista.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisella johtamisella kehittämisverkosto toimi parhaiten ja pääsisi haluttuihin tuloksiin uudenlaisen ajattelun juurruttamisessa osaksi sairaalaorganisaation toimintakulttuuria. Tutkimuskysymyksiä ovat miten verkostoilla voidaan kehittää toimintaa sairaalaorganisaatiossa sekä millaisia haasteita verkostotoiminnan kehittämiseen ja johtamiseen liittyy sairaalaorganisaatiossa. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat verkostot, verkostojen johtaminen, yhteistyö ja verkostotyö.

Tämä pro gradu on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilta. Tutkimusaineisto muodostui kolmentoista Vaasan keskussairaalan lean-verkoston jäsenen haastattelusta. Haastateltavat edustivat kaikkia eri hallinnon tasoja, mukana oli sairaanhoitajia, heidän esimiehiään kuten apulaisosastonhoitajia ja osastonhoitajia sekä ylihoitajia ja yksi lääkäri ja tekniikan edustaja. Saatua tutkimusaineistoa analysoitiin teoreettisen viitekehityksen sisällönanalyysillä.

Tutkimustulokset osoittivat, että verkostotyön edellytyksissä, toimivuudessa, vaikuttavuudessa sekä johtamisessa oli monenlaisia haasteita ja kehittämistarpeita. Erityisesti haasteita asetti aikapula, ei ollut aikaa tehdä verkostotyötä ja yhteistyötä tai irtautua omasta työstä kehittämistyöhön. Toinen keskeinen haaste oli verkoston osaamisen, yhteistyörakenteiden sekä koordinaation puute. Haastateltavien mielestä verkoston johtaminen tai tiedonkulku eivät olleet selkeitä ja tapaamisia oli liian harvoin eikä yhteistä oppimista ollut riittävästi. Verkoston jäsenet olivat sitoutuneita verkoston toimintaan sekä sen kehittämiseen. Johtamiselta toivottiin riittävästi tiedonkulkua, rakenteita toimintaan sekä verkostotyön, yhteistyön ja yhteisen oppimisen mahdollistamista ja pysyvämpää johtajaa. Verkoston toimijat näkivät verkostotyön tärkeänä keinona uudenlaisen ajattelun juurruttamisessa organisaatioon.

AVAINSANAT: verkostot, verkostoituminen, verkostojohdaminen, yhteistyö

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	6
1.2	Tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet	8
2	Verkostot ja verkostotoiminta	10
2.1	Verkostojen rakenteet	13
2.2	Verkostojen toiminta	15
2.3	Verkostojen toimijat	18
2.4	Verkostot ja johtaminen	20
2.5	Verkostotoiminnan haasteet	25
2.6	Verkostot ja kehittäminen	28
2.7	Verkostot sairaalaorganisaatiossa	30
3	Tutkimuksen kuvaus	33
3.1	Tutkimusprosessi	33
3.2	Laadullinen tutkimus	34
3.3	Haastattelut	36
3.4	Aineiston analyysi	40
3.5	Tutkimuksen aineiston analyysin kuvaus	41
4	Tutkimustulokset	43
4.1	Verkoston toiminta sen jäsenten kuvailemana	43
4.2	Verkostotoiminnan haasteet	47
4.3	Verkoston kehittäminen	55
4.4	Verkoston johtaminen	60
4.5	Tulosten yhteenveto, verkoston jäsenten näkemysten tarkastelu	67
5	Johtopäätökset ja pohdinta	69
5.1	Tutkimustulosten tarkastelu ja pohdinta	69
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	78
5.3	Tulosten hyödyntäminen	79
	Lähteet	80

Liitteet	87
Liite 1. Tutkimussaate	87
Liite 2. Haastatteluteemat ja -kysymykset	89
Liite 3. Tutkimuslupa	90

Kuviot

Kuvio 1. Verkostojen johtamisen yleinen viitekehys.	12
Kuvio 2. Tutkimukseen osallistuneiden yksiköt, palvelualueet ja vastuualue.	37
Kuvio 3. Tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden asemat organisaatiossa.	38

Taulukot

Taulukko 1. Lean-toiminnan vaiheet, tutkimuksen ajankohdan sijoittuminen	39
Taulukko 2. Teorialähtöinen sisällönanalyysi, haasteet verkoston edellytyksissä	42
Taulukko 3. Näkemykset verkoston haasteista	48
Taulukko 4. Näkemykset verkoston kehittämisestä	56
Taulukko 5. Näkemykset verkoston johtamisesta	60
Taulukko 6 . Yhteenveto haasteet, kehittäminen ja johtaminen verkostotyön edellytyksissä ja toimivuudessa	67
Taulukko 7. Yhteenveto haasteet, kehittäminen ja johtaminen verkostotyön kehittämisessä, vaikutuksissa ja ympäristössä	68

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksessa halutaan selvittää, miten sairaalaorganisaatiossa voidaan edistää ja kehittää uudenlaisen ajattelun ja toiminnan juurruttamista verkostotyön keinoin. Johtamisympäristö sosiaali- ja terveydenhuollossa on jatkuvassa muutoksessa, johtajat joutuvat kohtaamaan ristikkäisiä eri suunnilta tulevia odotuksia ja paineita, muutokset seuraavat toisiaan rinnakkain ja päällekkäin.

Carnallin (2007, s. 256—259) mukaan organisaation kulttuurin muutoksen ja sulautumisen on todettu kestävän useamman vuoden, jopa 5—7 vuotta. Uudenlainen toiminta (2007, s.308) tai ajattelu on aina muutos, joka haastaa organisaatiota ja sen toimintakulttuuria. Organisaatiokulttuuri määritellään yleisesti asenteiksi, arvoiksi, vakaumuksiksi, normeiksi sekä tavoiksi, jotka erottavat organisaation muista organisaatioista. Organisaatiokulttuuri on aineeton ja sitä on vaikea mitata.

Muutos ja sen ominaispiirteet kytkeytyvät muutoksen johtamiseen, ne edellyttävät uudenlaista ajattelua ja johtamista. Terveydenhuollon muutospaineeet vaikuttavat suuresti sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisiin ja muuttavat sitä kontekstia, missä ammattilaiset tekevät työtään. Vähenevät resurssit haastavat myös ammattilaiset pohtimaan erilaisia tapoja tehostaa omaa työtään ja saada enemmän aikaan samoilla resursseilla. Terveydenhuoltoa on jo vuosikymmenien ajan yritetty kehittää ja toimintaa tehostaa monien erilaisten johtamisoppien avulla.

Sinkkonen ja muut (2017, s. 108) kuvailevat sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöstä nousevia yhdentymisen tarvetta lisääviä haasteita, joita ovat muutokset väestössä (ikä, sairaudet, koulutus), palvelutarpeiden ja -odotusten muuttuminen, niihin kohdistuvat lisääntyneet vaatimukset sekä terveydenhuollon toimintakentän murros. Monimuotoistuvat haasteet lisäävät tarvetta työskennellä moniammatillisesti yhdessä esimerkiksi

verkostoitumalla, joka edellyttää panostusta terveydenhuollon ammattilaisten henkilökohtaisiin vuorovaikutustaitoihin ja osaamiseen työskennellä ryhmässä tai tiimissä.

Verkostotyö ja verkostoituminen (Järvensivu 2019, s.228—239) vaativat onnistuakseen riittäviä edellytyksiä, kuten aikaa ja taitoja tehdä yhteistyötä. Verkostotyön toimivuuden varmistamiseksi verkostoja tulee koordinoita. Lisäksi tarvitaan myönteisyyttä oppimista ja kehittämistä kohtaan. Hyvällä verkostojohtamisella on havaittu monia etuja, parhaimmillaan se säästää organisaation resursseja ja lisää koko organisaation oppimista.

Verkostossa toimiminen voi antaa työntekijälle tunteen oman työn omistajuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista sekä lisätä työn merkityksellisyyttä. Verkostot tarjoavat mahdollisuuksia (Agranoff 2006, s.58) oppimiseen ja oman osaamiseen kehittämiseen, nämä voivat motivoida sitoutumaan vahvemmin omaan työhön. Työntekijöiden yhteistyötaitojen kehittyminen ja yhdessä oppiminen vaikuttavat suotuisasti, kun verkostotyön hyvät vaikutukset leviävät koko organisaatioon.

Organisaatioiden sisäisistä verkostoista on olemassa vain vähän tutkimusta. Sairaalaorganisaation sisäisiä verkostoja ei ole juurikaan tutkittu, sillä sairaalan sisäistä yhteistyötä tehdään useimmiten määräaikaissa projekteissa, erilaisissa työryhmissä tai tiimeissä verkostojen sijaan. Sairaalan sisäinen verkostotyö ei ole kovin tavallinen toimintatapa, sairaalaorganisaatiot ovat kuitenkin osallisina monissa sairaalan ulkopuolelle ulottuvissa yhteistyöverkostoissa.

Provanin ja Lemairen (2012, s. 368) mukaan ymmärrys verkostoista on lisääntynyt viime vuosina. Ymmärretään, miksi verkostot muodostuvat, mitä ne kykenevät tekemään, miten niitä johdetaan ja hallinnoidaan sekä miten ne voivat toimia tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Heidän mukaansa verkostoihin ja niiden toimintaan liittyy kuitenkin vielä monia kysymyksiä, joihin ei ole olemassa vastauksia. Tämä saattaa turhauttaa verkostojen toimijoita, rakentajia, ylläpitäjiä sekä rahoittajia, mutta samalla se tarjoaa mahdollisuuksia jatkaa verkostojen tutkimusta.

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa tarkastellaan lean-verkoston jäsenten kokemuksia verkostotyöstä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu käsitteistä verkostot, verkostoituminen, verkostojohdaminen ja yhteistyö. Tässä tutkimuksessa on viisi päälukua. Ensimmäisessä luvussa kuvataan tutkimuksen taustaa, tutkimuskohdetta ja tutkimuskysymyksiä. Toisessa luvussa esitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Kolmannessa pääluvussa käydään läpi tutkimuksen aineisto ja menetelmät. Neljännessä pääluvussa esitetään tutkimustulokset ja viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta.

1.2 Tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten verkostotyön edellytyksiä ja toimivuutta, verkosto-oppimista sekä johtajuutta parantamalla verkosto voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja kehittyä edelleen.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sairaalan sisäistä verkostoa. Tutkimuksessa halutaan selvittää verkoston nykytilaa, millaisia toimintaedellytyksiä verkostolla ja miten se toimii. Tavoitteena on saada esiin verkoston jäsenten näkemyksiä verkoston haasteista ja kehittämiskohteista sekä konkreettisia ehdotuksia, miten verkostotyötä ja sen johtamista voitaisiin kehittää.

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat verkostotyö ja verkostojen johtaminen terveydenhuollon kontekstissa.

Tutkimuskysymykset

1. Miten verkostoilla voidaan kehittää toimintaa sairaalaorganisaatiossa?
2. Minkälaisia haasteita verkostotoiminnan kehittämiseen ja johtamiseen liittyy sairaalaorganisaatiossa?

Verkostojen johtaminen voidaan nähdä verkoston hallintana (*governance*) sekä verkostojen johtamisena (*management* ja *leadership*), tässä työssä johtamisella viitataan käsitteisiin *management* ja *leadership*.

2 Verkostot ja verkostotoiminta

Verkosto (Mandell 2014, s.3) sanaa käytetään arkikielessä monissa eri yhteyksissä. Verkoston määrittely ei ole selkeätä, eri tieteenalojen edustajien pyrkimys muodostaa teorioita ja malleja verkostoista on osoittautunut haastavaksi tehtäväksi. Kiinnostus verkostoja ja verkostotyyppistä työskentelyä kohtaan on lisääntynyt kolmen viimeisen vuosikymmenen aikana. Borgattin ja Halginin (2011, s. 1168) mukaan verkostoihin sekä niihin liittyviin käsitteisiin liittyy paljon hämmennystä. O`Toole (1997, s. 45) on esittänyt verkostojen olevan toisistaan keskenään riippuvaisia rakenteita, jotka saattavat sisältää useita eri organisaatioita tai osia niistä, mutta mikään niistä ei ole virallisesti toiselle alisteinen verkoston hierarkkisessa asemassa.

Verkostotiede (Network Science) tutkii (Brandes 2013, s. 4) yksittäisiä elementtejä, elementtien välisiä suhteita sekä säännönmukaisuuksia, jotka voidaan tulkita verkostoiksi. Verkostojen teoria (*Theory of Networks*) puolestaan viittaa (Borgatti & Halgin 2011, s.1168) prosesseihin, jotka määrittelevät miksi verkostot ovat rakentuneet tietyllä tavalla.

Brass ja muut (2004, s. 795) määrittelevät (*Network Theory*) verkoston joukoksi solmuja ja siteitä, jotka edustavat joko suhteiden olemassaoloa tai niiden puuttumista verkoston toimijoiden välillä. Verkostoteoria tutkii (Borgatti & Halgin 2011, s. 1168) mitä seurauksia eri muuttujien vaihtelulla ja vuorovaikutuksella on ihmisten, yksikköjen tai organisaatioiden välisissä suhteissa, työkaluna verkostoteoriassa käytetään verkostoaalyysiä (*social network analysis SNA*). Hallinnan verkostojen teoria (*Governance Network Theory*) tutkii (Klijn & Koppenjan 2012, s. 5, s. 8, 2014, s. 157—171) verkostojen hallintaa. Hallinta ilmenee toimijoiden välisissä suhteissa, verkostolla ei ole varsinaista johtajaa.

Keastin ja muiden (2004, s.364) mukaan verkosto rakenteena ja verkostoituminen toimintana sekoitetaan usein toisiinsa. Verkostoituminen on yleinen termi, jolla viitataan suhteiden luomiseen esimerkiksi tapaamisissa tai konferensseissa, myös sähköpostiyhteys tai internetin keskustelupalstan keskusteluun osallistuminen voidaan nähdä

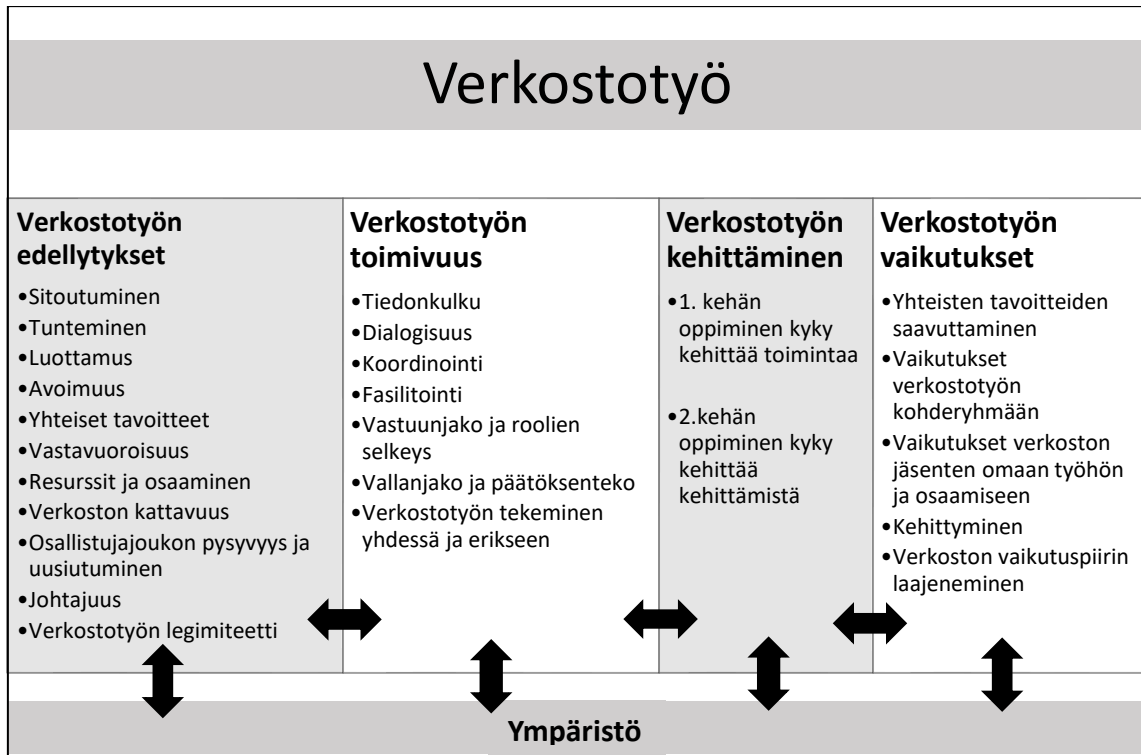
verkostoitumisena. Keastin ja muiden mukaan tarve muodostaa verkosto sekä saada aikaan aktiivisempaa yhteistyötä saattaa ilmetä, kun havaitaan, että työskentely erillään hyvistä yhteyksistä huolimatta ei ole enää riittävää tai kun ymmärretään, että oma osuus on vain pieni osa laajempaa kokonaisuutta.

Weberin ja Khademianin (2008, s.334) laajan määritelmän mukaan verkostot ovat kestäviä suhteita organisaatioiden yksilöiden ja ryhmien välillä. Provanin ja muiden (2007, s.480—481) mukaan verkostokäsitettä ei aina käytetä, vaan liiketalous-, yhteisö- ja organisaatioverkostojen tutkimuksen yhteydessä saatetaan verkostojen sijasta käyttää termejä kumppanuus, strateginen liittoutuma, organisaatioiden väliset suhteet, koalitiot, yhteistyöjärjestelyt tai yhteistyösopimukset. Verkostomääritelmät viittaavat tiettyihin yhteisiin teemoihin, kuten sosiaalinen vuorovaikutus, suhteet, yhteydet, yhteistyö, kollektiivinen toiminta, luottamus ja yhteistyö.

Järvensivu (2019, s. 38) nimeää verkostotyön lähikäsitteiksi mm. tiimityön, kumppanuuden sekä ekosysteemit. Kumppanuudessa osapuolia on yleensä kaksi, mutta useamman toimijan mukana ollessa käytetään termiä tiimityö, jolla viitataan organisaatioiden sisällä toimiviin verkostomaisiin ryhmiin tai verkostoihin, joilla tarkoitetaan organisaation rajat ylittäviä verkostomaisia toimijoita. Ekosysteemi on laajempi systeeminen kokonaisuus, joka voi rakentua toisiinsa kytkeytyneistä markkinoista, hierarkioista tai verkostoista.

Verkostot (Brass ja muut 2004, s. 807) tuottavat innovaatioita ja välittävät tietoa. Verkostot toimivat välittäjinä eri organisaatioiden välillä, ne saavat aikaan yhteistyötä ihmisten välillä ja ne mahdollistavat myös oikeuden käyttää voimavaroja ja valtaa. Verkostot (Järvensivu & Möller 2009, s. 654, 659) eivät ole keskenään samankaltaisia, ne eroavat toisistaan sen perusteella mikä on niiden tehtävä tai millaista valtaa niillä on. Verkostoilla on yleensä valtaa hyvin vähän tai ei ollenkaan, ja vaikka verkostot ovat itseorganisoituvia, ne tarvitsevat rakenteita.

Järvensivu on laatinut verkostojen johtamiseen viitekehysten (kuvio 1.)



Kuvio 1. Verkostojen johtamisen yleinen viitekehys (Järvensivu, 2019 s.228).

Järvensivu (2019, s. 228—239) rakentaa viitekehysten (ks. kuvio 1.) neljästä eri pääkategoriasta, jotka ovat verkostotyön edellytykset, verkostotyön toimivuus, verkostotyön kehittäminen sekä verkostotyön vaikuttavuus. Pääkategorioiden alle on koottu verkostotyön keskeiset elementit. Verkostotyön ympäristö vaikuttaa kaikkiin pääkategorioihin.

Järvensivun (2019, s. 228—239) viitekehyksessä (ks. kuvio 1) edellytyksinä verkostotyölle ovat sitoutuminen, tunteminen luottamus sekä avoimuus. Yhteiset tavoitteet määrittelevät vahvasti verkoston suuntaa vastavuoroisessa työskentelyssä, jossa riittävät resurssit ja osaaminen luovat onnistumisen mahdollisuuksia. Verkoston kattavuudella varmistetaan, että mukana ovat oikeat henkilöt. Tärkeää on, että osallistujajoukossa on pysyviä jäseniä ja uusiutumismielessä myös se, että verkostoon tulee uusia jäseniä. Johtajuudella Järvensivu tarkoittaa jokaisen omaa roolia ja vastuunottoa verkoston tavoitteiden

saavuttamisessa. Verkostotyön legitimitetillä tarkoitetaan, että verkostolla on oikeutus, lupa, toimia organisaatiossa.

Järvensivun (2019, s. 228—239) mukaan verkostotyön toimivuuden (ks. kuvio 1) elementtejä ovat tiedonkulku ja dialogisuus, toiminnan koordinointi sekä laadukkaan verkostotyön ylläpito eli fasilitointi. Vastuunjako ja roolien selkeys, vallanjako ja päätöksenteko sekä verkostotyön tekeminen yhdessä ja erikseen ovat keskeisiä asioita verkostojen toiminnassa. Kehittämisessä keskeiseksi elementiksi hän nostaa oppimisen.

Verkostotyön (Järvensivu, 2019, s. 228—239) vaikuttavuudessa (ks. kuvio 1) on keskeistä yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ja vaikutukset verkostotyön kohderyhmään ja verkoston jäsenten omaan työhön ja osaamiseen sekä kehittyminen. Parhaimmillaan verkoston vaikutuspiiri laajenee ja verkostotyön tuloksista hyötyvät verkoston lisäksi myös mukana olevat organisaatiot.

2.1 Verkostojen rakenteet

Verkostoituminen voidaan nähdä yhtenä tapana organisoitua muiden tapojen rinnalla. Verkosto voi olla organisaation sisäinen tai eri organisaatioiden välinen, jolloin se voi yhdistää monen eri organisaation edustajia. Provan ja muut (2007, s. 231) määrittelevät organisaatioiden väliset verkostojen viittaavan kolmen tai useamman organisaation ryhmään, jotka ovat yhteydessä toisiinsa tavoilla, jotka helpottavat yhteisen tavoitteen saavuttamista. Järvensivu (2019, s.13) määrittelee verkostotyön vapaiden toimijoiden väliseksi vastavuoroiseksi luottamukseen perustuvaksi yhteistyöksi, jossa keskeistä on 1) vapaaehtoisuus, 2) luottamus 3) vastavuoroisuus ja 4) yhdessä tekeminen. Verkostotyön (Järvensivu 2019, s.44) toimijuus on ihmisissä; yksilöt, ryhmät ja organisaatiot tekevät keskenään verkostotyötä, myös verkostot voivat verkostoitua toisten verkostojen kanssa.

Brassin ja muiden (2004, s. 796—800) mukaan organisaatio voidaan ymmärtää verkostona (*interunit, intra-organizational*), jossa eri henkilöt ovat solmuja, jotka vuorovaikuttavat toistensa kanssa virallisten ja epävirallisten suhteiden välityksellä. Työyksiköiden

välinen virallinen suhde voi ilmentyä työprosesseissa tai resurssien vaihtona. Epävirallinen suhde voi muodostua, kun yksikössä työskentelevä henkilö kysyy neuvoja tai solmii ystävyysuhteen toisen yksikön henkilökunnan jäsenen kanssa.

Vapaaehtoiset verkostot rakentuvat (Selsky & Parker 2004, s. 796—800) alhaalta ylöspäin (*bottom-up*) kun taas ”pakotetut” verkostot ovat rakentuneet toimeksiannon pohjalta (*top-down*). Verkostot voivat olla (Coffman ja muut, 2015, s. 23) eri muotoisia ja kokoisia. Verkoston päätavoitteen tulisi määritellä verkoston rakentuminen sekä se, miten rakenteet voivat edistää tavoitteiden saavuttamista. Milward ja Provan nimeävät neljä erilaista verkostotyyppiä (2006, s. 10—18) eli palvelun käyttöönottoverkosto, tiedon jakamiseen keskittyvä verkosto, ongelmanratkaisuverkosto sekä kehittämisverkosto. McGuire (2006, s. 35—36) puolestaan on tunnistanut neljä erilaista verkostotyyppiä, joita ovat informaatio-, kehittämis-, kontakti- ja toimintaverkostot.

Popp ja muut (2014, s.57—71) ovat kuvanneet verkoston erilaisia vaiheita; verkoston muodostuminen, kehittyminen, vakiintunut työskentely sekä lopulta verkoston muodonmuutos tai verkoston lakkauttaminen. Ensimmäisessä vaiheessa eli verkoston muodostumisvaiheessa perustetaan verkosto, pohditaan sen toimintaprosesseja, toimintakontekstia, etsitään tasapainoa verkoston rakenteen ja prosessien välillä sekä kehitetään yhteistyötä ja rakennetaan yhteisymmärrystä. Toisessa vaiheessa verkosto kehittyy ja kasvaa. Tällöin verkosto vaatii jatkuvaa tietoista fasilitointia, jossa on otettava huomioon verkoston rakenne, keskeiset tehtävät ja johtaminen. Tärkeässä roolissa ovat myös luottamuksen rakentuminen, vallankäyttö verkostossa sekä verkostolle asetettujen tulosten saavuttaminen.

Verkoston kolmannessa vaiheessa (Popp ja muut 2014, s.57—71) korostuvat verkoston kypsyyt, vakaus ja joustavuus. Verkoston johtajan tulee määritellä missä kontekstissa verkosto on olemassa, vastaako se verkostolle asetettua visiota, tarvittaessa johtajan tulee olla valmis tekemään muutoksia. Tärkeässä roolissa on verkoston osaamisen

kehittäminen sekä prosessien ja tulosten jatkuva seuranta sekä toiminnan arviointi. Neljännessä vaiheessa verkosto joko kokee muodonmuutoksen tai lopettaa toimintansa.

2.2 Verkostojen toiminta

Järvensivun mukaan (2019, s. 149) tyypillisimpiä verkostoitumisen tavoitteita ovat laadukkaampi asiakaspalvelu sekä sujuva ja tehokas työnteko. Hänen mukaansa tarpeen verkostoitumiselle voi luoda myös uusi ilmiö, jonka verkosto kokee joko mahdollisuutena tai uhkana sekä jonkin päämäärän tai vision tavoittelu yhdessä verkostona. Agranoffin (2006, s.58) mukaan verkostoituminen tuottaa lisäarvoa, kun verkoston jäsen tai ammattilainen oppii uusia taitoja verkostoitua ja tehdä yhteistyötä, saa mahdollisuuden parantaa tietotekniikka- ja viestintätaitojaan sekä pääsee käsiksi verkoston tietopääomaan. Yhteisöoppiminen kehittää verkoston jäsenten taitoja ja auttaa saavuttamaan konkreettisiä tuloksia.

Verkosto voi olla itsestään syntynyt tai (Rethemeyer & Hatmaker 2007, s. 620) jonkun/joidenkin organisaatioiden perustama, jolloin verkoston jäseniksi valitaan siihen soveltuvat henkilöt. Yhteistyöverkostot voivat koostua erilaisista virastoista, voittoa tuottamattomista järjestöistä tai liike-elämän edustajista. Tavoitteena voi olla tuottaa verkoston avulla yleistä hyvää, palveluja tai lisäarvoa, johon ei kyetä yksinään.

Verkostomainen toiminta (Järvensivu 2019, s. 46—48) perustuu luottamukseen, jossa kumppanit solmivat joustavasti sitoumuksia sekä jakavat työtä. Hierarkialle on ominaista auktoriteetti, joka perustuu sopimukseen ja selkeään työnjako esimiesten ja alaisten välillä. Hierakia on hyvä tapa toimia, kun halutaan hoitaa tehokkaasti rutiininomaisia, monimutkaisiakin tehtäviä. Markkinat puolestaan perustuvat kilpailuun, jota säädellään sopimuksilla ja johdonmukaisella työnjaolla ostajien, myyjien sekä kilpailijoiden välillä. Sekä hierarkioiden ja markkinoiden jäykkyys vaikeuttavat sopeutumista muutoksiin. Verkostojen toiminta taas on parhaimmillaan, kun halutaan muuttaa jotain olemassa olevaa, luoda uutta tai lisätä joustavuutta, mutta tehokkaiden rutiininomaisten tehtävien

hoidossa se häviää selkeästi hierarkialle ja markkinoille. Agranoff (2006, s.57) painottaa, että verkostot eivät korvaa hierarkioita tai organisaatiota, kaikkia kolmea tarvitaan.

Lacerenza ja muut (2018, s. 517—518) tuovat esiin, että organisaatioiden työntekijöiltä edellytetään nykyään enemmän yhteistyötä kuin aiemmin, monissa organisaatioissa tehdään tiimityötä. Tiimityössä tarvitaan erilaisia taitoja eli kompetensseja, jotka liittyvät asenteeseen, taitoihin sekä osaamiseen. Asennepohjaisia taitoja ovat yhteenkuuluvuus, sitoutuminen, luottamus, psyykkinen varmuus sekä tiimin tehokas toiminta. Taitopohjaisia kompetensseja taas ovat taito toimia yhdessä, kommunikointitaidot, kyky ratkaista ristiriitoja, kyky jakaa johtajuutta sekä kyky tukea muita. Osaamisen kompetensseja tiimityössä ovat tilannetietoisuus, ryhmän sisäinen tiedon jakaminen sekä kyky toimia sovittujen mallien pohjalta. Vaikka tiimityötä tehdään nykyään yhä enemmän, Lacerenzan ja muiden mukaan havaitaan, että taidot sen tekemiseen ovat puutteellisia. Tiimityötä voidaan kehittää johtamisella ja tiimitaitojen parantamisella.

Verkoston tavalla tehdä yhteistyötä voi olla merkittävä vaikutus tulosten saavuttamisen kannalta. Keast ja Mandell (2013a, s. 3—5) ovat hahmotelleet mallin, jonka pohjalta voidaan pohtia, miten erilaiset tavat tehdä yhteistyötä voivat ennustaa verkoston menestymistä. Heidän laatimansa typologian mukaan verkostot voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin ja rakenteeseen yhteistyön asteen mukaan. Erilaisilla verkostotyypeillä voi olla yhteisiä piirteitä, mutta ne eivät ole silti täysin samankaltaisia. Verkostoprosessien edetessä kehittyvät tavat ja rakenteet toimia ja ne mahdollistavat yhteistyön tekemisen.

Keastin ja Mandellin (2013a, s. 3—5) ensimmäistä tapaa kuvaavassa yhteistyöverkostossa (*Collaboration*) tunnusomaista on vastavuoroinen keskinäisriippuvuus. Verkostossa vallitsee käsitys yhteisestä ongelmasta, jota ei voida ratkaista yksin vaan yhteistyöllä, tämä vaatii uudenlaista ajattelua ja toimintaa verkoston jäseniltä. Yhteistyöverkostossa vallitsee korkea luottamus, jäsenten väliset suhteet ovat vakiintuneita, tiedonvälitys on vahvaa. Verkostossa jaetaan hiljaista tietoa ja sillä on tiiviit, keskinäiseen

riippuvuussuhteeseen perustuvat tavoitteet sekä jaettu toimivalta. Verkostolla on yhteiset resurssit, jäsenten sitoutuminen ja tilivelvollisuus kohdistuvat ensisijaisesti verkostolle.

Toista tyyppiverkostoa Keast ja Mandell (2013a, s. 3–5) kuvaavat Yhteistoiminnalliseksi (*Cooperation*) verkostoksi. Tämä on usein vain lyhyen aikaa toimiva, epävirallinen ja perustuu vapaaehtoisuuteen. Osallistujat saattavat jakaa tietoa tai työtilan, mutta tarkoituksena ei ole laatia yhteisiä tavoitteita verkoston työskentelyä varten. Verkoston toimijat pysyvät itsenäisinä, säilyttäen oman päätösvaltansa ja omat resurssinsa. Verkoston tarkoituksena on lähinnä ottaa huomioon toiset toimijat, tehdä tarvittaessa kompromisseja ja olla joustava. Sitoutuminen ja tilivelvollisuus kohdistuvat omalle organisaatiolle.

Kolmas yhteistyöverkostotyyppi (Keast & Mandell, 2013a, s. 3–5) on Koordinoiva (*Coordinative*) verkosto, joka soveltuu erityisesti silloin, kun halutaan koordinoida ihmisiä, toimintaa ja resursseja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Koordinoivassa verkostossa on yhteistä suunnittelua ja toimintatapoja, päätöksentekoa sekä toimintaa organisaatioiden välillä, organisaatiot säilyvät kuitenkin itsenäisinä. Koordinaatioverkostossa vallitsee keskinäinen luottamus. Verkostossa on projekteihin liittyvää, suunnattua tiedonjakoa sekä projektiin liittyvä yhteinen rahoitus ja toimivalta. Sitoutuminen ja tilivelvollisuus voivat kohdistua omalle organisaatiolle tai projektille.

Myös Cunningham ja muut (2009, s. 59) haluavat erottaa käsitteet yhteistoiminta (*cooperation*), koordinaatio (*coordination*) ja yhteistyö (*collaboration*) toisistaan. Heidän mukaansa yhteistoiminta ja koordinaatio muistuttavat käsitteinä yhteistyötä, mutta eivät tarkoita samaa kuin yhteistyö. Yksilö voi toimia yhdessä (*cooperation*) muiden kanssa saavuttaakseen tavoitteita tai koordinoida toimintaa yhdessä, mutta Cunninghamin ja muiden mukaan se ei ole varsinaista yhteistyötä. He määrittelevät yhteistyön olevan toisten kanssa yhteistyössä tehtyjen päätösten pohjalta tehtävää puntarointia, jossa tarkastellaan yhdessä mahdollisuuksia toteuttaa toimintaa päätösten mukaisesti. Heidän

mukaansa synergia, *win-win*-tilanne, jossa kaikki voittavat, osallisuus sekä verkostoituminen ovat käsitteitä ja konsepteja, jotka kuvaavat aitoa yhdessä työskentelemistä.

2.3 Verkostojen toimijat

Verkoston toimijat (Brass ja muut, 2004, s. 796—800) ovat yhteydessä toisiinsa suhteilla, jotka voivat luoda verkoston jäsenille sekä mahdollisuuksia että rajoituksia. Verkostosuhteet voivat vaikuttaa henkilön työssä suoriutumiseen, työpaikan tai ylennyksen saamiseen sekä vaikutusvallan määrään. Borgattin ja muiden mukaan (2011, s. 1170) asemaan liittyvät suhteet (sukulaisuus, roolit, tunteet) ovat usein pitkäkestoisia, kun taas tapahtumiin (vuorovaikutus sähköpostilla, liiketoimi) liittyvät suhteet voivat olla irrallisia tai ohimeneviä.

McCulloh (2013, s.121—126) kuvaa taitoa kytkeytyä muihin sosiaalisilla suhteilla sosiaalisiksi pääomaksi, joka mahdollistaa uudelle jäsenelle pääsyn verkoston tietoihin ja resursseihin. Lisäämällä sosiaalista vuorovaikutusta ja yhteistyötä lisätään sosiaalista pääomaa. Sosiaalisten suhteiden säännöllisyys ja läheinen yhteys vahvistavat suhdetta.

Niiranen (2017, s. 132) määrittelee sosiaalisen pääoman peruselementeiksi luottamuksen, osaamisen sekä verkostot. Elementit voivat joko rajoittaa tai lisätä toimijoiden mahdollisuuksia. Yksilö saa mahdollisuuden sitoutua yhteiseen tavoitteeseen. Sosiaalinen pääoma joustavoittaa organisaatorakenteita, mahdollistaa jaetun johtamisen sekä myötävaikuttaa organisaation mahdollisuuksiin kartuttaa sen sosiaalista pääomaa.

Eri työyksiköiden välille ilmaantuvat ja muodostuvat suhteet voivat Brassin ja muiden (2004, s.801) mukaan kytkeytyä organisaation luonteeseen tai sen toimintaan. Kun kaksi henkilöä on vuorovaikutuksessa, he edustavat henkilökohtaisen suhteen lisäksi myös ryhmiä, joihin he kuuluvat. Yksiköiden vaikutusvaltaa omaavat vastuuhenkilöt ja johtajat ovat useimmiten niitä, jotka solmivat työyksiköiden välisiä suhteita. Ihmisten henkilökohtaiset yhteydet, jotka ylittävät heidän oman ryhmänsä tai organisaationsa rajat, edistävät sosiaalista pääomaa ryhmissä ja organisaatioissa.

McCulloh (2013, s. 121–126) kuvaa motivaation sosiaalisten suhteiden luomiseen koostuvan neljästä eri vaiheesta: a) liittyminen: toimija muodostaa linkkejä, jotka vahvistavat hänen omaa arvoaan b) muotoutuminen: toimija solmii suhteita, jotka tuottavat onnistumisia c) sopeutuminen: toimija sopeutuu ryhmään saadakseen ryhmän hyväksynnän ja d) optimointi: toimija maksimoi yhteyksistä saatavan hyödyn samalla minimoiden yhteyksien ylläpitämiseen vaadittavan vaivan ja kulut. Järvensivu painottaa (2019, s.66) verkoston jäsenten keskinäisen tuntemisen merkitystä. On tärkeää tietää muiden jäsenten taustaorganisaatio, nimi, kasvot sekä tutustua ihmiseen tittelin takaa. Verkoston jäsenille on tärkeää saada käsitys muiden toimijoiden kyvyistä ja osaamisesta sekä odotuksista ja tarpeista verkostotyötä kohtaan.

Luottamus verkostoissa perustuu ajatukseen (Järvensivu 2019, s. 89–97) verkoston jäsenten hyväntahtoisuudesta. Verkoston jäsenten kyvyt ja osaaminen luovat uskoa, että verkostolla on oikeanlaista osaamista, jonka myötä verkosto pystyy suoriutumaan sille asetetuista tavoitteista. Toisaalta haavoittuvuus ja sen esiintuominen mahdollistaa omien todellisten tarpeiden ja odotusten jakamisen myös muille verkoston jäsenille ja voi lisätä oppimista. Johdonmukaisuus osana luottamusta tarkoittaa sitä, että verkostossa sitoudutaan toimimaan eri tilanteissa, asioissa ja toiminnassa kerrasta toiseen samankaltaisesti, esimerkiksi on sitouduttu verkostotyön toimintatapoihin eikä siirrytä hierakkiseen tapaan yllättävässä tilanteessa.

Koohang ja muut (2013, s.118) kuvaavat luottamusta uskona siihen, etteivät verkoston eri osapuolet haavoita toiminnalla toisiaan, käyttäytyvät ennustettavalla ja molempien osapuolien hyväksymällä tavalla sekä toimivat luotettavasti. Luottamus voidaan nähdä (Provan & Kenis 2007, s.237–238) siltana menneiden kokemusten ja odotetun tulevaisuuden välillä. Vallitseeko luottamus koko verkostossa vai ilmeneekö se vain ajoittain ihmisten välisissä kontakteissa? Luottamusta on usein tutkittu kahdenvälisissä suhteissa. Provan ja Kenis korostavat, että verkoston menestyksen kannalta on kuitenkin tärkeää,

että siellä vallitse luottamuksen ilmapiiri, luottamuksen puute voi rajoittaa verkoston toimintaa.

Luottamus (Popp ja muut 2015, s. 93, Klijn ja muut 2010, s.210) on kuin liima, joka tekee yhteistyöstä mahdollista, verkostossa vallitseva korkea luottamuksen aste puolestaan parantaa verkoston tuloksia. Keastin ja muiden (2013, s.35) mukaan keskittymällä ensisijaisesti verkostossa olevien henkilöiden suhteisiin tehtävien sijaan, painottuu yhteistyöverkoston luottamuksen rakentuminen niin, että osallistujat voivat löytää uusia tapoja työskennellä yhdessä.

Järvensivun (2019, s. 61) mukaan verkostotyön ydin rakentuu erityisesti tuntemisen, luottamisen ja sitoutumisen varaan. Jaetut normit ja arvot ovat välttämättömän tärkeitä yhdistäjiä ihmisten välisissä sosiaalisissa verkostoissa sekä tiedon välityksessä ja yhteistyön käynnistämisessä. Luottamus, läheisyys ja vastavuoroisuus linkitettyinä sosiaaliseen pääomaan mahdollistavat organisaatiolle positiivisia tuloksia. Eckenhofer ja Ershova (2011, s. 28) tähdentävät, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa monella tavalla organisaation elämään, erityisesti ihmisiin ja ihmisten välisiin suhteisiin.

2.4 Verkostot ja johtaminen

Koohang ja muut (2015, s. 19—20) painottavat johtamisen merkitystä organisaation menestyksen taustalla. He määrittelevät johtajuuden kyvyksi johtaa ihmisiä organisaatioissa. Vaikuttava johtaminen lisää työntekijöiden positiivista asennetta työtä ja työilmapiiriä kohtaan, houkuttelee työntekijöitä jakamaan informaatiota ja saavuttamaan hyviä tuloksia.

Van Wart (2017, s. 25) nostaa esiin vertikaalisen tai horisontaalisen johtajuuden eroja. Vertikaalinen johtajuus on hierarkkista, suurin osa vallasta on virallisella johtajalla, joka voi ilmaista valtaansa ohjaavasti tai rajoittamalla. Vertikaalisella johtamistyyllillä saavutetaan yleensä paremmin tavoitteet ja ollaan tehokkaampia. Horisontaalisen johtamiselle tyypillistä on puolestaan työntekijöiden voimaannuttaminen ja valtuuttaminen sekä

kumppanuus. Se mahdollistaa osallisuuden, joustavuuden ja luovuuden, mutta riskeinä voivat olla tehottomuus ja tuottamattomuus.

VanWart kuvaa (2017, s.121—122) verkoston johtamista jaettuna johtamisena, jossa merkittävässä asemassa on verkoston järjestelmien, ympäristön sekä yhteisön tarpeet, osallistujien ammattirooli on vähemmän tärkeässä roolissa. Verkostot voivat tavoitella yhteisöllisyyden vahvistumista, vastavuoroista jakamista ja oppimista sekä mahdollisuus siihen, että kaikki osapuolet voittavat (*win-win*) sen sijaan, että joku häviäisi (*win-lose*).

Provanin ja Lemairen mukaan (2012, s.638—639) johtajia pyydetään usein luomaan, rakentamaan, hallinnoimaan ja ylläpitämään verkostoja ilman riittävää tietämystä ja ymmärrystä verkostoista tai niiden tutkimuksesta. Siirtyminen organisaation johtamisesta verkostojen johtamiseen ei tarkoita vain perinteisten tekniikoiden ja lähestymistapojen soveltamista uusissa ympäristöissä, vaan johtaminen verkostoissa vaatii uudenlaisen käytännön muodostamista johtamisesta.

Verkostoissa johtamisen tarve (Provan & Kenis 2007, s.231) ei ole niin välttämätön kuin organisaatioissa, koska verkostot eivät ole laillisesti itsenäisesti toimivia kokonaisuuksia. Oman selkeän identiteetin omaava verkosto tarvitsee kuitenkin johtamista, mikäli se aikoo päästä tavoitteisiinsa. Verkoston johtamisella varmistetaan, että osallistujat sitoutuvat vastavuoroiseen ja verkostoa tukevaan toimintaan ja verkostossa ilmeneviin ongelmiin tartutaan. Johtamisella varmistetaan, että verkostolla on käytössään toimintaan tarvittavat resurssit, joita käytetään tehokkaasti ja vaikuttavasti. Verkostoissa ei ole tyypillisesti vain yhtä johtajaa. Myös Agranoff (2006, s.59) nostaa esiin, että monet verkoston jäsenet käyttävät johtamistoimintoja.

Järvensivu (2019, s.113—117) määrittelee verkoston johtamiseksi kaikkia niitä toimia, joilla edistetään onnistumista verkostotyössä. Järvensivu käyttää termiä ”johtaminen verkostoissa” erottaakseen sen ajatuksesta ”verkoston johtaminen”, sillä johtaminen verkostokontekstissa perustuu hänen mukaansa yhteisen vallankäytön edistämiseen eli

yhteistyön valtaistamiseen. Hän korostaa sitä, että verkoston avoimesta toimintaympäristöstä sekä sen omaehtoisen joustavuuden takia tavoitteena ei ole verkoston haltuunsaaminen, sillä silloin on siirrytty hierarkkiseen hallintoon. Verkostomaisen yhteistyön rakentaminen esimerkiksi verkostotyön edellytyksiä parantamalla on tärkeämpää kuin verkoston hallitseminen.

Provanin ja Lemairen mukaan (2012, s.643) verkostojen tehokkuutta voidaan parantaa merkittävästi, kun ymmärretään verkostomaisen toiminnan potentiaali, sen tuomat edut sekä samalla mahdollistetaan organisaation jäsenten osallistuminen verkostojen toimintaan. Ihannetapauksessa verkostoissa olisi jäseniä useilta organisaation eri hierarkiataasoilta, organisaation päätöksentekovaltainen henkilöstö sekä keskeiset avainhenkilöt osallistuisivat ja sitoutuisivat verkoston toimintaan ja sen tavoitteisiin.

Klijn (2010, s.4) on erottanut kaksi eri strategiaa verkostojohdantamiseen, toinen keskittyy enemmän vuorovaikutuksen hallintaan, toinen verkoston rakenteen hallintaan. Retheymeyr & Hatmaker (2007, s.631) ja Puustinen (2017, s. 55—56) tunnistavat neljä erilaista verkoston johtamistapaa. Ensimmäisessä (*action network*) johtaminen käsitetään prosessina, jossa johtamisen päätavoitteena saavuttaa yhteisymmärrys käsiteltävästä asiasta. Verkoston jäsenet ja/ tai verkoston ulkopuoliset henkilöt implementoivat eli panevat täytäntöön sovitut päätökset. Verkosto on perustettu jotain toimintoa tai palvelun tuottamista varten. Toisessa verkoston johtamistavassa korostuu verkoston johtaminen lähinnä toimeenpanona (*implementation*) ja yhteistoimintana (*collaboration*), päätöksenteko jätetään vähemmälle huomiolle. Kolmas johtamistapa (*knowledge management*) keskittyy tiedon prosessointiin sekä verkoston johtamiseen tiedolla. Verkostot luovat hyvän alustan yhteisten toimintojen koordinoimiseksi ja helposti ymmärrettävän ja hiljaisen tiedon vaihtamiseen. Neljäs tapa on hallinnan (*governance*) verkoston johtaminen, joka on yhdistelmä kaikista edellä mainituista.

Järvensivu (2019 s.107—110) nostaa esiin erityisesti yhdessä oppimisen, se auttaa yhteisten tavoitteiden ja ratkaisujen löytämisessä sekä luo mahdollisuuden kehittää me-

henkeä. Tärkeään rooliin nousee yhteisen kehittämistyön prosessi. Hyvä yhteistyö innostaa myös uusia toimijoita mukaan verkoston toimintaan, sillä voidakseen uudistua verkosto tarvitsee myös uusia jäseniä. Mahdollistavalla johtamisella voidaan saada aikaa yhteisen oppimisen kierre. Mahdollistavan johtamisen avulla tehdään verkostotyö mahdolliseksi, tässä on Järvensivun mukaan huomattava, että pelkästään yhteinen tahtotila ei riitä, vaan yhteistyö on mahdollistettava. Tämä voidaan nähdä mukaan yhteistyön valtaistamisena.

Järvensivu (2019, s. 126) nostaa koordinoinnin ja fasilitoinnin yhteistyön mahdollistamisen perustehtäviksi. Koordinoinnilla varmistetaan, että oikeat toimijat ja resurssit kohtaavat oikeassa ajassa ja paikassa, työkaluina koordinaattorilla voi olla mm. verkoston vuosikello, viestintä ajankohtaisista asioita tai tapahtumien järjestäminen. Huomion kohteena tulisi olla kohtaamisten laatu, eikä niiden lukumäärä. Kohtaamisten laadukkuus varmistetaan fasilitoinnilla.

Agranoff ja McGuire (2001, s. 298—300) ja McGuire (2002, s.602—604, 2006, s.37) ovat tutkineet verkoston johtamista. Heidän mukaansa johtamistoiminnot verkostossa voidaan jakaa neljään eri toimintaan, jotka ovat aktivointi (*activating*), rajaaminen (*framing*), mobilisaatio (*mobilizing*) ja yhdistäminen (*synthetizing*).

Aktivoinnissa on heidän (Agranoff & McGuire 2001, 298—300, McGuire 2002, 602—604) mukaan keskeistä, että tunnistetaan sopivia osallistujia ja sidosryhmiä sekä liitetään heidät osaksi verkostoa. On tärkeää aktivoida verkoston käyttöön osallistujien asiantuntemus, osaaminen, tietämys sekä resurssit. Aktivointi voidaan nähdä verkostajohtamisen kriittisenä alueena, sillä resurssit kuten raha, tieto ja asiantuntemus ovat suuressa roolissa verkostoa integroivina tekijöinä.

Mobilisaatiolla he tarkoittavat (Agranoff & McGuire 2001, s.298—300, McGuire 2002, s.602—604) osallistujien ja sidosryhmien sitoutumista verkostoon sekä verkoston prosessien tukemista. Mobilisaatio on jatkuva työtehtävä verkoston tehokkuuden

varmistamiseksi. Johtaja voi edistää sitoutumista tiedottamalla verkoston saavutuksista ja käyttää kannustimia motivoidakseen verkoston jäseniä.

Rajaaminen kuvaa (Agranoff & McGuire 2001, s.298—300, McGuire 2002, s.602—604) suuntautumista yksilöstä yhteisöön. Johtamisella luodaan yhdenmukaiset arvot, normit sekä säännöt ja varmistetaan, että jäsenet sitoutuvat verkostoon ja sen toimintaan. Johtajan tulee luoda verkostoon toimivat rakenteet ja pyrkiä järjestämään, vakiinnuttamaan, kehittämään sekä yhtenäistämään näitä. Johtamisen keskeinen tehtävä on siis luoda sopivat rakenteelliset järjestelyt, jotta verkosto voi toimia.

Yhdistämisellä Agranoff ja McGuire (2001, s.298—300) ja McGuire (2002, s.602—604) tarkoittavat johtajan luomaa luo yhteistyöympäristöä, joka tehostaa tuottavaa vuorovaikutusta verkoston jäsenten kesken. Tärkeintä on luoda ja ylläpitää luottamuksen ilmapiiriä osallistujien kesken, sillä luottamus toimii pohjana vuorovaikutukselle ja suhteiden rakentamiselle. Matkalla onnistuneeseen verkoston johtamiseen tärkeässä roolissa on tiedonkulku. Hyvä tiedonkulku vähentää kompleksisuutta ja epävarmuutta. Johtamisella pyritään parempaan yhteistyöhön minimoimalla ja poistamalla esteitä tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa.

Järvensivun mukaan (2019, s. 113—117) ei ole olemassa oikeaa vastausta siihen, kuka johtaa verkostoa. Aloitteen tulee lähteä joltakulta, yhteistyö ei voi alkaa ilman jonkun sitoutumista. Kyse on enemmänkin vastuunottamisesta, toisinaan johtajan roolin henkiloitymisestä voi olla verkostolle hyötyä esimerkiksi uskottavuuden saavuttamisessa, riskinä voi olla kuitenkin muiden jääminen sivustaseuraajiksi. Järvensivun mielestä johtajuutta tulisi pikemmin jakaa ja kierrättää verkoston jäsenten keskuudessa, kukin voisi toimia koordinaattorina tai koordinaatioryhmässä vuoroperiaatteella. Järvensivun mukaan verkostotyölle tyypillistä on jatkuva balansoiminen johtajuuden suhteen, onko verkostolla yksi johtaja tai johtoryhmä vai tuleeko johtajuutta jakaa. Jatkuvat muutokset verkostojen toiminnassa sekä vahva keskinäisriippuvuus toisista verkoston toimijoista

edellyttävät jatkuvaa yhteistyötä. Yhteistyön mahdollistamiseksi on rakennettava sille soveltuvat alustat.

Järvensivun ja Möllerin (2008, s.659) mukaan ei voida väittää, että verkostoja ei johdeta. Johtaminen käsittää erilaisia toimintoja, jotka ovat joko suunniteltuja tai tarpeista nousevia, strategisia tai ei-strategisia. Ilman johtamista verkosto ei tuota mitään arvoa. Johtaminen vaihtelee verkoston mukaan, kaikissa on jossain määrin toimintojen johtamista. Nuori kasvava verkosto vaatii enemmän sopeutumista, kun taas strategisessa verkostossa johtaminen on vahvempaa. Organisaatioiden johtamisella ja verkostojen johtamisella on sama alkuperä. Myös verkostojen johtaminen vaatii suunnittelua, organisointia, johtamista ja valvontaa samoin kuin hierarkkinen johtaminen. Järvensivu ja Möller nostavat esiin verkoston johtamisen erityispiirteitä, verkoston johtaminen vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta ja sopeuttamista eri osapuolten ehdoilla. Verkoston johtajan toiminnot vaihtelevat verkoston tyyppin mukaan, verkoston jäsenten resurssit ja voimavarat tai kyvykkyys määrittelevät sen millaisia rooleja he voivat ottaa verkostoissa. Voidakseen toimia verkoston johtajana tulee henkilöllä olla siihen vaadittavat ominaisuudet ja resurssit.

Popp ja muut (2014, s.21) kiteyttävät verkostoitumisessa ja verkostomaisessa työskentelyssä tunnistetut mahdollisuudet ja hyödyt. Näitä ovat yhteiset resurssit ja niiden tehokkaampi käyttö, jaetut vastuut ja riskit, palveluiden saumattomuus sekä niiden laadun ja koordinaation paraneminen. Verkostomainen työskentely mahdollistaa oppimisen ja uudenlaisen ajattelun omaksumisen sekä yhteisen innovoinnin. Verkostoihin liitetään myös joustavuus ja ketterämpi reagoitokyky uusissa tilanteissa. Verkostot tuovat mukanaan siis kiistattomia hyötyjä, samalla verkostomaiseen toimintaan liittyy myös monia haasteita, joita käsitellään seuraavassa luvussa.

2.5 Verkostotoiminnan haasteet

Organisaatioiden väliset (*inter-organizational*) verkostot muodostuvat (Brass ja muut 2004, s.807) samoin kuin henkilöiden väliset verkostot, mutta erilaisilla mekanismeilla. Myös organisaatiot haluavat päästä osallisiksi, kun on tarjolla uutta ja arvokasta tietoa

tai lisäresursseja. Organisaation johtajan kokemukset verkostotyöstä sekä luottamus verkostoa kohtaan saattavat kuitenkin vaikuttaa siihen, miten rohkeasti organisaatio solmii uusia suhteita. Kilpailevien markkinoiden vuoksi organisaatioilla voi olla yhteistyön tekemisessä enemmän riskejä kuin yksilötasolla. Verkoston toiminta on vakaalla pohjalla, mikäli se palvelee tasavertaisesti verkoston eri organisaatioiden etuja. Kilpailu, tiedon säännöstely tai epäluottamus eri osapuolien välillä saattaa kuitenkin vaikeuttaa organisaatioiden välisten verkostojen rakentamista ja tehdä siitä kompleksista.

Verkostoissa organisaatiot kytkeytyvät (Provan & Lemaire 2012, s. 642) toisiinsa yhteisten suunnitelmien, jaettujen resurssien sekä asiakkaiden välityksellä. Näiden vuoksi organisaatiot ovat riippuvaisia toisistaan. Jäsenten vaihteleva sitoutuminen verkoston tavoitteisiin, erilaiset organisaatiokulttuurit ja toimintatavat sekä itsenäisyyden menettäminen päätöksenteossa aiheuttavat jännitteitä verkostotyöhön.

Päätöksenteko ja toiminta verkostoissa (Provan & Lemaire 2012, s. 642) voivat viedä paljon aikaa. Mikäli kukaan ei ole varsinaisesti tilivelvollinen tai joudu vastuuseen epäonnistumisista verkostossa, kasvaa riski vapaamatkustajista. Verkoston johtaja taiteilee verkostossa kahden maailman, oman työskentelyorganisaation ja verkoston välillä, myös tämä saattaa aiheuttaa jännitteitä.

McGuiren ja Agranoffin (2011, s.267—268) mukaan valta verkostoissa ei jakaannu tasaisesti eri osapuolten kesken. Verkostoissa voi olla liiallista prosessointia, jonka vuoksi yhteistyö ei ole parasta mahdollista tai sitä ei synny lainkaan. Toisaalta halutut tulokset saattavat kytkeytyä joko itse prosessiin tai sen tuloksiin. Verkostoilla on rajattu kyky (McGuire & Agranoff 2011, s. 280) saada asioita tapahtumaan. Agranoff (2006, s.59—61) huomauttaa, että verkostot eivät ole ainoa tapa tehdä yhteistyötä, eikä verkostomainen työskentely korvaa hierarkioita, vaan johtajat tekevät edelleen arkipäivän työtä hierarkian parissa.

Agranoffin mukaan (2006, s.59–61) verkostoissa ei tehdä varsinaisesti päätöksiä, vaan pikemminkin saavutetaan yhteisymmärrys. Myös verkostoimaisessa työskentelyssä on konflikteja, konfliktit voivat liittyä resurssien jakoon tai henkilöstön ajankäyttöön verkostotyössä. Jäsenet saattavat uhata jopa verkostosta vetäytymisellä, kun turhaudutaan siihen, että huolimatta käytetyistä resursseista, kuten aika ja raha, tuloksia ei saavuteta toivotusti. Verkosto voi myös keskittyä toimimaan vain sellaisten aiheiden parissa, joissa on helppoa saavuttaa yhteisymmärrys ja jättää vaikeammat aiheet. Verkoston eri osapuolet voivat olla kykenemättömiä tai haluttomia antamaan verkostolle riittävästi resursseja. Agranoff toteaaakin, että verkostomaisella yhteistyöllä on oma hintansa, joka koostuu aika- ja vaihtoehtokustannuksista verkostoon kuulumisesta, ajan ja energian kulutuksesta liittyen pitkittyneeseen, monta organisaatiota kattavaan päätöksentekoprosessiin tai siitä, että yksimielisyyttä ei voida saavuttaa, koska valta ei jakaudu tasaisesti.

Järvensivun (2019, s.46–48) nostaa esiin työntekijän verkostossa toimimiseen liittyvän dilemman, hän on linjaorganisaatioon hierarkkisessa työsuhteessa, mutta esimiehen käskyllä mukana verkostotyössä, jossa hänen toimintaansa rajaa työsopimus. Lisäksi hän (2019, s.49) korostaa että sekä verkostoja, hierarkioita että markkinoita tarvitaan, kaikille on olemassa oma käyttötarkoituksensa. Vaarana saattaa olla, että organisaation muutokseen liittyvän hitauden ja jäykkyyden vuoksi saatetaan luovuttaa liian nopeasti, ilman että on annettu muutokselle riittävästi panostusta tai aikaa.

Provan ja Lemaire (2011, s.642) kiteyttävät verkostojen haasteet. Haasteita ovat siis yhteisymmärryksen saavuttaminen verkostossa, jäsenten vaihteleva sitoutuminen tavoitteisiin ja päämäärään, organisaatioiden kulttuurien yhteentörmäys ja kilpailevat toimintatavat, organisaation itsenäisyyden menetys. Lisäksi koordinaation puute ja ristiriitaiset odotukset eri tahoilta, luottamussuhteiden kehittyminen, johtamisen kompleksisuus hierarkian ja verkoston välimaastossa, vallan epätasapaino, puutteet yhteistyöosaamisessa sekä verkoston vakaus haastavat verkostomaista toimintaa. Verkostojen kohtaamien haasteiden kesyttämiseksi täytyy pohtia keinoja, miten niihin voi pureutua. Seuraavassa luvussa käsitellään verkostojen kehittämistä.

2.6 Verkostot ja kehittäminen

Verkostot ovat vaihtoehtoinen tapa (Keast ja muut 2013b, s.28) kehittää toimintaa ja tuottaa palveluja. Verkostojen luonnetta, rakennetta, muodostumista sekä toimintaa on tutkittu laajasti. Tutkimuksesta huolimatta on ollut hankalaa luoda varsinaista teoriaa verkostoista, vaikka verkostot nousevat etenkin kirjallisuudessa esiin hyvin toimivana tapana ratkaista ongelmia. On herännyt toive siitä, että verkostoista ja niiden toiminnasta voitaisiin laatia näyttöön perustuva (evidence base) malli. Keastin ja muiden mukaan mallin laatiminen on osoittautunut haasteelliseksi tehtäväksi, kun halutut tulokset voivat liittyä joko verkoston prosesseihin tai sen tuottamiin tuloksiin.

Verkosto-oppiminen (Soekijad & Andriessen 2003, s.585) ja tiedonjako voivat tapahtua kolmella eri tasolla, verkostot voivat oppia verkostoissa, verkostoina tai verkostoista. Oppimista voi tapahtua eri tasoilla kuten verkosto-, työryhmä- tai yksilötasolla. Rissasen ja Lammintakasen (2017, s. 35) mukaan johtajalla on keskeinen rooli organisaation kehittämistyössä, hänellä on paljon vaikutusvaltaa organisaation kehittämistoiminnan kohdentamisessa, resurssoinnissa sekä siinä miten organisaatiossa voidaan hyödyntää oppivan organisaation ajattelua ja oppia muilta.

Mandell (2014, s.4) tuo esiin, että monissa tutkimuksissa on tullut ilmi, että kaikkea verkostoihin olennaisesti kuuluvaa potentiaalia ei voida valjastaa yleiseen käyttöön yhtenäisen teoreettisen viitekehyksen puuttuessa. Edelleen tarvitaan tietoa verkostojen optimaalisesta suunnittelusta, hallintajärjestelyistä sekä erilaisista arviointijärjestelmistä.

Järvensivun mukaan (2019, s. 107—110) yhdessä oppiminen on yksi verkostotyön keskeisistä hyödyistä. Verkoston osapuolien keskinäinen tunteminen, luottaminen ja sitoutuminen mahdollistavat oppimisen yhdessä. Keskeinen tehtävä verkostotyön johtamisessa onkin tukea dialogisuutta eli yhdessä ajattelemisen kykyä. Tämän mahdollistamiseksi tarvitaan yhteisiä tietoaalustoja kuten työpajat tai seminaarit, joissa jäsenet voivat kohdata toisiaan kasvokkain sekä sähköisiä alustoja kuten tietovarannot ja sähköposti.

Järvensivu (2019, s. 179–180) kuvailee verkoston yhteistä oppimisprosessia kahtena kehänä, joista ensimmäinen kehä voidaan nähdä oppimisen perustasona. Ensimmäiselle kehälle on keskeistä verkoston kyky oppia ja kehittää toimintaa niin, että valitut tavoitteet saavutetaan tehokkaasti. Toisella kehällä oppiminen on kykyä kehittää kehittämistä eli ensimmäisen kehän opeista viisastuneena verkosto yhdessä osaa asettaa uusia tavoitteita ja oppii kehittämään omaa oppimistaan kyseenalaistamalla ja uudistamalla toimintaansa.

Järvensivu (2019, s. 175–179) kuvaa verkoston oppimisprosessia, joka alkaa aktivoimalla verkoston jäsenten aiemmat kokemukset ja tietämyksen sekä havaitsemalla tarpeet uuden oppimiseen. Oppimisprosessin toisessa vaiheessa verkosto etsii, omaksuu ja kokoaa uutta ja vanhaa tietoa yhteen. Kolmannessa vaiheessa verkoston tietoja muokataan taidoiksi tietoa omakohtaistamalla, ottamalla uudistusaskelita sekä viemällä kokeilujen kautta tietoa käytäntöön. Kokeilujen jälkeen verkostolaiset arvioivat opittua kriittisesti ja jäsentävät opitusta yhteiset, uudet toimintatavat. Uutta tietoa tai toimintatapoja juurrutetaan ja levitetään laajemmalle verkoston kautta.

Yhteisen oppimisen mahdollistamiseksi Järvensivu (2019, s. 126) esittää kolme eri tapaa eli opettamisen, fasilitoinnin sekä emännöinnin. Opettaminen on tiedon ja osaamisen jakamista opettajalta opetettaville kuten esimerkiksi koulutusprosessi, jossa asiantuntija määrittelee opittavat asiat, jakaa tietoaan muille luennoiden ja keskusteluttaen. Fasilitointi on tiedon ja osaamisen jakamista ja luomista kaikilta kaikille ohjatusti, esimerkiksi ohjattu Learning cafe, jossa asiantuntijat työskentelevät ja ideoivat yhdessä fasilitoijan valmistelevien kysymysten ja työtapojen pohjalta. Emännöinnillä Järvensivu tarkoittaa tiedon ja osaamisen jakamista ja luomista kaikilta kaikille itseorganisoituen, esimerkiksi järjestetään fyysinen ja henkinen ”tila”, joka motivoi asiantuntijoita työskentelemään ja ideoimaan yhdessä, emäntä kutsuu osallistujat yhteiseen oppimistilaan.

Kehittäminen verkostoissa voidaan siis nähdä yhteistyönä, jossa tärkeissä rooleissa ovat verkoston jäsenten yhteistyötaitojen kehittäminen sekä yhdessä oppiminen. Johtamisella on suuri vaikutus siihen, miten yhteistyön tekemistä voidaan tukea.

2.7 Verkostot sairaalaorganisaatiossa

Sinkkosen ja muiden (2017, s. 108) mukaan sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristön muutokset ja monimuotoistuvat haasteet lisäävät tarvetta työskennellä moniammatillisesti yhdessä esimerkiksi verkostoitumalla. Nämä edellyttävät panostusta terveydenhuollon ammattilaisten henkilökohtaisiin vuorovaikutustaitoihin ja osaamiseen työskennellä ryhmässä tai tiimissä.

Nopea tiedonkulku (Sinkkonen ja muut 2017, s. 109—112) ja lisääntynyt mahdollisuus soveltaa uutta tietoa omaan työhön vaikeuttavat yksittäisen henkilön tiedonhallintaa ja sen syvällistä ymmärtämistä. Nämä kumpikin lisäävät tarvetta erikoistumiseen, kukaan ei yksinään voi taitaa jatkuvasti lisääntyviä vaatimuksia, joita uusi tieto ja tekniikka mahdollistavat. Eriytyminen ja erikoisosaaminen erityisesti sosiaali- ja terveysalalla ovat tiettyyn kynnykseen saakka välttämättömiä ja toivottavia ominaisuuksia, joilla varmistetaan toiminnan laatu ja tehokkuus sekä asiantuntijan syväosaaminen.

Eriytyneet ammatti- tai organisaatiokulttuurit (Sinkkonen ja muut, 2017, s. 111) saattavat muodostaa kuitenkin esteitä eheyttämiselle ja aiheuttaa muutosvastarintaa. Liiallinen työnjako saattaa vaikeuttaa tai estää eri alojen ammattilaisten tai yksikköjen yhteistyötä. Sinkkonen ja muut (2017, s. 109—11) käyttävätkin käsitettä siiloutuminen, siilomentaliteetti tai -ajattelu ja osaoptimointi kuvaamaan tätä kielteistä ilmentymää ja seurausta eriytymisestä. Siiloutuminen siis tarkoittaa niitä kielteisiä seurauksia, joita liian pitkälle viety työnjako tai eriytyminen voi aiheuttaa. Osaoptimointi vaikeuttaa hyvään lopputulokseen pääsemistä siitä huolimatta, että kaikki osapuolet tekevät parhaansa.

Janhonen ja Johansson kuvaavat (2010, s.217—221) tiimityöhön liittyvää tiedonjakoa. Erityisesti terveydenhuollon alalla on erilaisia tiimejä, joissa hoidetaan potilaita.

Tiimityössä tiedon jakaminen on avainasemassa, tietoa tulee integroida, yhdistää ja jakaa. Tiedon luomis- ja kokoamisprosessit eivät välttämättä johda suorituksen paranemiseen tai tuota arvoa sinällään, vasta silloin kun tieto jaettu organisaatiossa ja sitä käytetään siellä missä siihen on tarve, se tuottaa arvoa. Vaikka tietoa on tallennettuna runsaasti tai kirjoitetussa muodossa, tietoa on paljon varastoituna epävirallisesti yksilöiden kollektiiviseen muistiin, sosiaaliset suhteet henkilöiden ja yksiköiden välillä ovat tärkeitä osaamisen jakamisen alustoja.

Janhosen ja Johanssonin mukaan (2010, s.217—221) tieto, joka voidaan lausua ääneen, muotoilla lauseiksi tai tallentaa kuvina on helposti ymmärrettävää (*explicit*) ja universaalialia. Hiljainen tieto (*tacit knowledge*) on juurtunutta toimintaa, prosedureja, rutiineja, sitoutumista, ihanteita, arvoja ja tunteita. Verkostot, jotka mahdollistavat tiedonvaihdon tiimin sisällä, mahdollistavat myös oppimisen ja yhteistoiminnan sekä uuden tiedon muodostuksen. Yksilön kasvanut tietoverkosto helpottaa tiedon tuottamista ja levittämistä organisaatiossa lisäämällä olemassa olevia kommunikaatiokanavia ja niiden määrää.

Sinkkonen ja muut (2017, s. 120) ovat tunnistaneeet sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyön edistäjiä ja estäjiä. Yksilötasolla yhteistyön esteinä voivat olla mm. erilainen koulutus tai ammatillinen kulttuuri, asemaan tai auktoriteettiin liittyvät valtaerot, asenteet, luottamuksen puute, roolien epäselvyys, tietojen puute toisen työstä tai yhteistyökäytännöistä. Yhteistyön tekemistä edistäviä tekijöitä puolestaan ovat ammatillinen koulutus, tasavertainen asema, luottamus ja arvostus sekä tutuus ja yhteinen kieli.

Sinkkonen ja muut (2017, s.120) nostavat esiin johtamisen merkitystä organisaatiossa tehtävälle yhteistyölle ja sen laadulle. Yhteistyön toteuttamista voivat vaikeuttaa mm. johdon tuen puute, epäselvyydet liittyen koordinointiin, työtehtävään, vastuuseen tai työnjakoon. Myös erilaiset toimintapolitiikat tai tietojärjestelmät sekä kokousten ja tapaamisten järjestelyn puutteet, liian suuret työryhmät, yhteistyökumppanien vaihtuvuus ja ajan puute voivat haitata hyvän yhteistyön muodostumista. Yhteistyötä voidaan

edistää riittävällä johdon tuella, yhteisen toimintapolitiikan määrittelemisellä, osapuolten vastuun määrittelyillä, toiminnan säännöllisellä arvioinnilla sekä varaamalla aikaa yhteistyöhön.

Rissanen ja Lammintakanen (2017, s.35) korostavat sosiaali- ja terveysalla organisaation johtajan kykyä tuoda muutostilanteessa yhteen uusin tutkimustieto, asiantuntijoiden kokemus, parhaat käytännöt sekä ymmärrys muutokseen tilanteesta. Muutosvastarinta saattaa vaikeuttaa uusien toimintamallien käyttöönottoa tai niiden monistamista muun organisaation käyttöön. Polkuriippuvuus, eli tarve toimia niin kuin aiemminkin, hankaloittaa muutoksen hyötyjen näkemistä, ajattelemista sekä muutoksen käyttöönoton harkitsemista. Muutoksen tulee olla motivoitu, ei pidä tehdä muutoksia vain muutoksen vuoksi ilman todellista vahvaa tarvetta tai käsitystä siitä, miten muutos tai uusi toiminta nivoutuu osaksi organisaation perustehtävää.

3 Tutkimuksen kuvaus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää lean-verkoston jäsenten näkemyksiä verkoston kehittämisestä. Tutkimuksen tarkoituksena oli pyrkiä ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä tarkoituksena oli ymmärtää tutkimuskohteena olevien henkilöiden ajatuksia, merkityksiä ja kokemuksia. Tiedonkeräysmetodinä oli haastattelu, jossa tutkijalla oli mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa. Tutkimuksen empiria koostui verkoston jäsenten haastatteluista.

3.1 Tutkimusprosessi

Tutkimuslupaa (LIITE 3.) haettiin Vaasan keskussairaalaan helmikuussa 2019, lupa saatiin johtajaylilääkäriltä ja kehittämispäälliköltä maaliskuussa 2019. Tutkimusta varten tehtiin myös kaksi taustoittavaa haastattelua. Sekä lean-verkoston entinen, keväällä 2018 organisaatiosta lähtenyt kehittämispäällikkö, että sen hetkinen, vuoden 2019 alussa aloittanut uusi kehittämispäällikkö, haastateltiin.

Kaikille tutkimukseen mukaan valituille henkilöille lähetettiin haastattelupyynnöksi sähköisesti sairaalan työ sähköpostiin huhtikuun alussa 2019. Yhteydenotossa pyydettiin suostumusta tutkimushaastatteluun. Pyyntöjä lähetettiin 16 henkilölle. 12 suostui haastatteluun, yksi kieltäytyi, kolme henkilöä ei vastannut yhteydenotoista huolimatta. Ryhmähaastatteluun ilmoittautui mukaan yksi bonus haastateltava eli haastateltavia oli kaiken kaikkiaan 13.

Tutkimuspyyntöön suostuneille lähetettiin sähköpostitse saatekirje (LIITE 1.) ja tutkimuskysymykset (LIITE 2.). Kysymykset ja saatekirje oli käännetty myös ruotsiksi, osa haastatteluista oli ruotsiksi ja osa suomeksi. Haastateltava sai valita, mitä kieltä käytetään. Haastattelut tehtiin henkilökohtaisina haastatteluina, yksi haastateltava halusi

puhelinhaastattelun. Yksi haastatteluista oli ryhmähaastattelu, johon osallistui neljä henkilöä samasta yksiköstä. Haastatteluajankohdat soviteltiin haastateltavien aikatauluun sopiviksi.

3.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimusprosessi (Puusa & Juuti 2020, s.73—74) etenee hermeneuttisesti. Hermeneuttisessa metodologiassa tutkija etenee tutkimusprosessissa kohti perusteltua tulkintaa vähitellen kehämäisesti. Ennen lopullisen raportin laatimista tutkija liikkuu eri vaiheiden välillä. Tutkija on jatkuvassa dialogissa aineiston kanssa. Tutkimuksen yksittäiset osat, mutta myös kokonaisuus ovat tärkeitä. Kokonaisuus tulee ymmärtää yksittäisestä yleiseen ja yleisestä yksittäiseen. Tutkijan pyrkiessä lisäämään kokonaisuuden ymmärrettävyyttä, hän joutuu prosessin edetessä korjaamaan omia ennakkokäsityksiään sekä ristiriitaisuuksia tulkittavan aineiston ja tulkinnan väliltä. Ymmärrys pohjautuu tulkintaan, joka perustuu aiempaan ymmärrykseen, ns. esiymmärrykseen. Teoretisointi vaiheessa tutkijalle selviää, mitä tietoa hän tarvitsee perustellakseen paremmin tekemiään tulkintoja. Tässä vaiheessa tutkimusta voi uudelleensuunnata tai tarkentaa eri osa-alueita

Fenomenologisen tutkimuksen tavoitteena (Huhtinen & Tuominen 2020, s.304) on kuvata kokemuksia aidosti niin kuin yksilö itse ne kokee. Kokemuksista voidaan saada ymmärrystä ihmisiä haastatteleamalla tai havainnoimalla. Huhtisen ja Tuomisen (2020, s.297) mukaan tutkimuksessa pyritään pääsemään lähelle tutkimuskohteiden maailmaa, tavoitteena on henkilöiden kokemuksellisuus. Tutkija on aina vuorovaikutuksessa tutkimuskohteeseen, tämä vaikuttaa myös tutkimuksen analysointiin sekä johtopäätöksiin.

Juutin ja Puusan (2020, s.10.) mukaan fenomenologisessa tutkimuksessa on keskeistä selvittää, miten ilmiöiden sisällä elävät ihmiset kokevat ilmiöt sekä miten sosiaalinen todellisuus rakentuu. Ihmiset ovat sekä vaikuttajia että vaikutuksen kohteina sosiaalisessa maailmassa. Tapahtumiin ja esineisiin liittyvät merkitykset syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa kutoen samalla merkitysten verkostoa, jossa ihmiset elävät. Tuomi

ja Sarajärvi (2018) nostavat esiin teoreettisen viitekehyksen merkityksellisyyttä laadullisessa tutkimuksessa, sen varaan rakentuu tutkimuksen keskeisten käsitteiden ja niiden välisten suhteiden vuoropuhelu. Tämän tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin eli verkostot, verkostotyö ja verkostojen johtaminen perehdyttiin ennen aineiston keruuta. Teoreettisen tarkastelun pohjalta muodostettiin tutkimuskysymykset. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska tarkoituksena oli tutkia verkoston jäsenten näkemyksiä verkoston kehittämisestä ja johtamisesta. Huhtisen ja Tuomisen (2020, s.304) mukaan tutkittaessa kokemuksia yksilön näkökulmasta, aiheesta voidaan saada ymmärrystä ihmisiä haastattelemalla tai havainnoimalla. Puusan ja Juutin (2020, s.74.) mukaan tutkimuksessa, jossa korostetaan ymmärryksen lisäämistä, ihminen ja hänen elämysmaailmansa nähdään ainutkertaisena ja kokonaisvaltaisena, tutkijan ollessa osa tutkittavaa maailmaa. Hermeneuttinen tutkimus painottaa merkityksiä, joita pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään. Tutkija pyrkii avaamaan ja rekonstruoimaan merkityksiä, joiden kautta saavutetaan ymmärrys tutkimuskohteesta. Tämän vuoksi strukturoidulla kyselylomakkeella tehty haastattelu ei sovellu tämän tutkimuksen tekoon. Hermeneuttinen tutkimusprosessi saattaa vaikeuttaa tutkimusprosessin kuvaamista. Prosessin kehämäisyys sekä eri vaiheissa tehdyt tulkinnat ja johtopäätökset voivat olla vaikeita sanoittaa. Puusa ja Juuti korostavat, että haasteista huolimatta tutkijan tulee kuitenkin parhaan kykynsä mukaan pyrkiä huolellisesti tehtyyn raporttiin.

Aineistonkeruu laadullisessa tutkimuksessa (Juuti & Puusa 2020, s.101) on enemmän vuorovaikutusta kuin tiedon esiin kaivamista. Tutkimuksen päämäärä ohjaa aineiston hankintaa, tulkintaa ja tutkijan ymmärrystä tutkimuskohteesta. Puusan (2020, s.103) mukaan haastattelu on tutkijan aloitteesta etenevää tavoitteellista vuorovaikutteista keskustelua, jossa tavoitteena on, että haastattelijalla saa kiinni haastateltavan ajatuksista, mielikuvista ja kokemuksista.

3.3 Haastattelut

Puusa (2020, s. 106—108) nostaa esiin haastattelun etuja tutkimusmenetelmänä. Haastattelemalla voidaan tutkia monia abstrakteja ilmiöitä. Tutkija voi valita haastateltaviksi henkilöt, joilla on tietoa ilmiöstä, jolloin tuloksena on harkinnanvarainen ja tarkoituksenmukainen näyte. Tavoitteena on saada monipuolisesti ja kattavasti tietoa ilmiöstä, jota tutkitaan. Haastattelussa tutkija voi ohjata haastattelun kulkua joustavasti, voidaan edetä teorian mukaan tai ottaa mukaan tutkittaviin ja kontekstiin sopivia asioita sekä pyytää tarkentamaan epäselviä vastauksia. Tutkimuskysymykset voidaan antaa etukäteen, mutta se ei ole välttämätöntä. Tutkittava voi tutustua etukäteen tutkittavaan aiheeseen. Puusa huomauttaa, että kysymysten saaminen etukäteen voi myös suunnata, kahlita tai rajata tutkittavien ajatuksia ja vaikuttaa epäsuotuisasti haastatteluiden sisältöön.

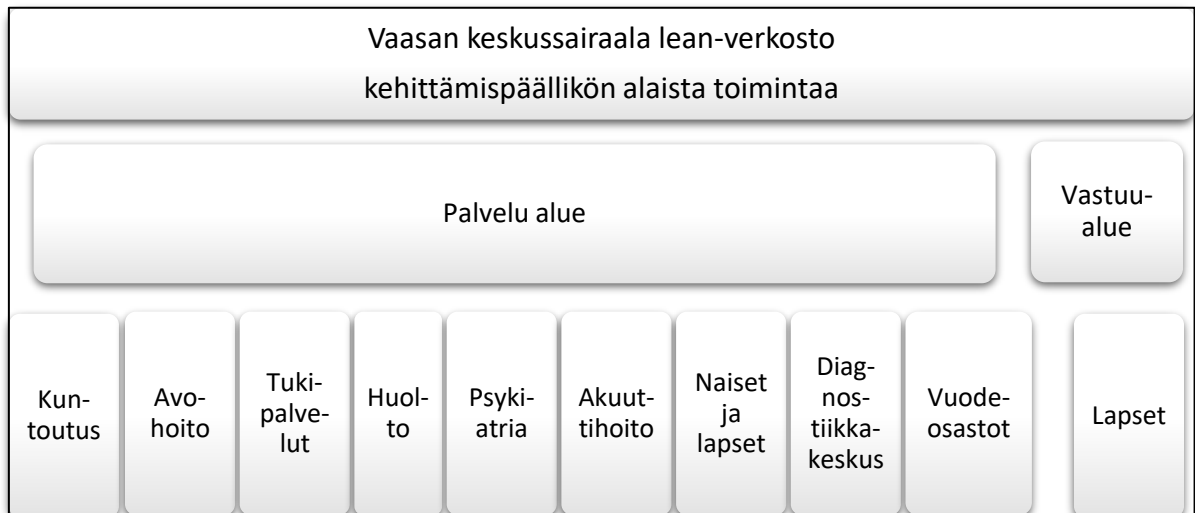
Vaikka Puusan (2020, s. 106—108) mielestä haastattelu onkin hyvä tutkimusmenetelmä, se vaatii tutkijalta sekä taitoa että kokemusta. Haastatteluja ei tulisi tehdä valmistautumatta, olisi suositeltavaa tehdä koehaastatteluita ennen varsinaista haastattelua. Tutkija voi tehdä virheitä, hän saattaa johdatella, vaikuttaa vastauksiin tai tehdä tulkintavirheitä, etenkin jos tutkittava ei ymmärrä kysymystä tai tutkija ei ymmärrä vastausta. Puusan mukaan luottamuksellinen ilmapiiri haastattelutilanteessa rohkaisee tutkittavaa osallistumaan. Myös Metsämuuronen (2006, s.113) painottaa, että haastateltavan tulee olla vakuuttunut siitä, että aineistoa käsitellään luottamuksellisesti.

Puusan (2020, s.110) mukaan tutkijan tulisi muistaa, ettei haastattelun avulla kartuteta tietoa itse asiasta tai ilmiöstä, vaan kerätään ainoastaan tutkittavan käsityksiä aiheesta. Jokainen tutkittava on ainutkertainen, ei ole mahdollista saavuttaa absoluuttista totuutta. Puusa muistuttaa, että tutkija ei välitä sellaisenaan tutkittavien ajatuksia, vaan tulkitsee niitä. Tämän vuoksi on tärkeää, että tutkija on hyvin perehtynyt aiheeseensa.

Tässä tutkimuksessa käytetty puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu (Puusa 2020, s. 112—113) soveltuu aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun halutaan selvittää

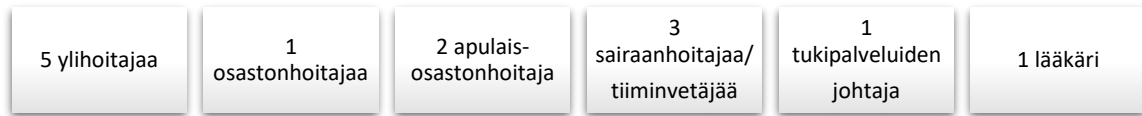
tutkittavan kokemuksia, ajatuksia ja uskomuksia. Teemahaastattelu on joustava ja vapaa-
muotoinen haastattelumenetelmä. Osa haastattelun lähtökohdista on päätetty ennalta,
niistä luotu pääteemat sekä niitä tarkentavat kysymykset. Haastattelu etenee vapaasti
aihepiirin sisällä, kysymysten järjestys, laajuus, sanamuodot tai tapa kysyä voivat vaih-
della. Tutkija ohjaa haastattelua, sitä ei tarvitse kuitenkaan kontrolloida. On tärkeää, että
tutkijalla itsellään on riittävä ymmärrys substanssista, jolloin hän pystyy puhumaan tut-
kittavan kanssa samaa kieltä. Metsämuurosen (2006, s. 115) mukaan teemahaastatte-
lussa vastaajien määrä voi olla melko pieni, sillä saatu tieto on syvää tietoa.

Ryhmähaastattelussa (Puusa 2020, 115—116) on useampi haasteltava. Tavoitteena on,
että ryhmä keskustelee valitusta aiheesta tai teemasta. Se on käyttökelpoinen metodi
silloin, kun tutkijaa kiinnostaa tutkittavien yhteinen kanta tutkittavaan aiheeseen. Tutkija
pitää huolen siitä, että pysytään tutkittavassa aiheessa, keskustelu voi olla myös vapaata,
jolloin tutkija on enemmän sivuroolissa.



Kuvio 2. Tutkimukseen osallistuneiden yksiköt, palvelualueet ja vastuualue.

Yhdeksän palvelualueetta ja yksi vastuualue olivat edustettuina tutkimuksessa. Kehittä-
misspäällikkö toimii hallinnon palvelualueella.



Kuvio 3. Tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden asemat organisaatiossa.

Hoitotyöntekijät ovat suurin työntekijäryhmä Vaasan keskussairaalassa. Tutkimuksessa hoitotyön eri hallinnon tasot ovat hyvin edustettuina. Tutkimuksessa haastateltiin viisi ylihoitajaa, yksi osastonhoitaja, kaksi apulaisosastonhoitajaa sekä kolme sairaanhoitajaa, jotka toimivat myös tiiminvetäjinä omilla erikoisaloillaan. Lääkäreistä tutkimukseen osallistui vain yksi, myös huollon johtoporras oli edustettuna.

Haastattelut tehtiin 15.4—21.5.2019 välisenä aikana. Haastattelujen kestot vaihtelivat 31 minuutin ja 51 minuutin välillä, keskimääräinen haastattelun kesto oli 42,6 minuuttia. Haastateltavat olivat tutustuneet tutkimuskysymyksiin, osalla oli ne tulostettuna esillä haastattelun aikana. Tutkija antoi lomakkeen haastateltavalle, mikäli hänellä sitä ei ollut. Haastateltavat kertoivat virkistäneensä muistia lean-teemaan liittyvistä asioista teams-alustan, omien muistiinpanojen sekä sähköpostien pohjalta.

Haastattelut koostuivat neljästä pääteemasta:

- Toiminta verkostossa
- Verkoston haasteet
- Verkoston kehittäminen
- Verkoston johtaminen

Teemoihin oli sisällytetty vielä 2—3 avointa kysymystä. Avointen kysymysten avulla voitiin vielä tarkentaa teemoja.

Haastattelut noudattivat osittain kysymysrunkoa, teemat liittyivät osittain toisiinsa ja aihealueet menivät päällekkäin. Teemahaastattelu joustavana tutkimusmetodina sallii sen,

että haastattelun kulku ei ole sidottu tiukasti kysymyksiin, vaan tutkijan esiymmärrys ja asiaan perehtyneisyys riittää siihen, että haastattelun fokus säilyy tutkittavassa ilmiössä.

Haastattelun taustatietona kysyttiin työtehtävää, onko esimiesasemassa ja miten pitkään on ollut verkoston jäsen sekä millaiseksi verkoston jäsen arvioisi toiminnan kouluarvosanalla. Haastatelluista 10 toimi esimiesasemassa. Verkoston jäsenyyden kesto koettiin vaikeaksi määrittellä, niin moni oli jo aiemmin ollut kiinnostunut lean-filosofiasta, ettei muistanut missä vaiheessa olivat tulleet mukaan. Verkoston saamat kouluarvosanat vaihtelivat 6–8 välillä. Perusteluja arvosanalle ei määritelty ennen tutkimusta, osa arvioi verkoston aktiivisuutta ja osa taas omaa osallistumistaan toimintaan. Arvosanaa ei voi siis pitää kovin luotettavana mittarina, mutta ehkä se kuitenkin kertoo siitä, ettei verkoston toimintaan olla tyytyväisiä ja muutosta kaivataan. Haastateltaville kerrottiin etukäteen, että vastauksia käsitellään nimettöminä, niin ettei yksittäistä vastaajaa voi erottaa. Tämä lisäsi luottamuksellisuutta haastattelijan ja haastateltavan välillä. Taulukossa 1. on kuvattu lean-toiminnan vaiheita sen ensiaskeleista vuodesta 2012 lähtien tutkimusajakohtaan eli kevääseen 2019 saakka.

Taulukko 1. Lean-toiminnan vaiheet, tutkimuksen ajankohdan sijoittuminen.

Aika	Tapahtuma
2012	Gastron Leanaus, PWC konsulttifirma
2013	Lean kehittäminen aloitetaan Vaasan keskussairaalassa
2013–2016	Lean-kehittämistä eri yksiköissä, kartoitettu hukkaa ja asiakkaalle arvoa lisääviä toimintoja. Mukana kehittämispäällikkö ja muita asiantuntijoita sekä sairaalan eri yksiköjä
2016	Johtoryhmä perehtyy lean toimintaan Päätös perustaa ydinryhmä, joka tarjoaa Lean-tukea, mukaan avainhenkilöitä kuten osastonhoitajia ja lääkäreitä, heillä on valtuudet tehdä päätöksiä Verkosto on kehittämispäällikön alaista toimintaa
2016	Lean-verkoston perustaminen
9/20216	Ensimmäisten Lean-asiantuntijoiden koulutus, 25 jäsentä, 9 palvelualueita ja 2 vastuualueita edustettuina Intrassa materiaalia
syksy 2016	Lean-verkoston tapaaminen, omien kehitysprojektien valinta vuodelle 2017
4/ 2017	Lean-koulutus Vamia ja VKS, uusia ja vanhoja jäseniä verkostoon Lean luentoja, teoriaa, pelejä ja kehitysprojektien esittelyä
11/2017	Muutostaito Wallbreakers, Lean-peli muutosprosessien johtaminen
5/2018	Lean Bootcamp, 2 päivää Etukäteen luettavaksi "Tätä on Lean" -kirja ja työvihko Tavoite laajentaa verkostoa, uusia jäseniä n. 20 kpl sekä lisäkoulutusta verkoston jäsenille
5/2018	Kehittämispäällikkö, verkoston vetäjä lähtee organisaatiosta

12/2018	Uusi kehittämispäällikkö, verkoston uusi vetäjä aloittaa toimessaan
2/2019	Aloitettu Lean-agenttien koulutus, 14 osallistujaa kehittämissyksiköstä. Tiiviimpi verkosto, projekteja, Lean-työkalut käyttöön, käytännönläheistä. Teams-alusta käyttöön.
4–5/2019	Taustahaastattelut Tutkimushaastattelut Verkostossa on n. 60 jäsentä

Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä Vaasan keskussairaalan lean-verkoston asiantuntijoiden näkemyksiä verkoston kehittämisestä. Lean-verkostossa oli tutkimuksen tekohetkellä 2019 keväällä 66 jäsentä. Vaasan keskussairaalan kehittämispäällikkö ja suunnittelija valitsivat yhdessä potentiaaliset haastateltavat. Jotta kehittämisestä saataisiin monipuolinen kuva, oli tärkeää, että haastateltavissa oli mahdollisimman kattavasti edustettuina eri palvelu- ja vastualueet sekä organisaation eri hallinnon tasot mukaan lukien suorittava taso.

3.4 Aineiston analyysi

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan mukaan (2006) aineiston analyysi rakentuu arkisista asioista, kuten aineiston huolellinen lukeminen, tekstimateriaalin järjestely, sisältöjen ja rakenteiden erittely sekä aineiston pohtiminen ja jäsentäminen. Analyysi voi käsittää myös aineksen teemoittelua tai luokittelua, jonka päämääränä on kiteyttää ja löytää aineistosta omien tutkimusongelmien kannalta merkitykselliset sisällöt ja näkökulmat. Tutkija käy dialogia oman ajattelun, empirian sekä teorian kanssa ja näin toimiessaan tulkitsee aineistoa ja tiivistää sen informaatioarvoa.

Analyysia ohjaa luotettava (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) ajatus vastauksien löytämisestä tutkimusongelmiin. Tutkimusongelma siis ohjaa analyysiprosessia, mitä havaintoja aineistosta tai ilmiöstä nostetaan esiin. Aineistosta nousseet havainnot ensin pelkistetään, jonka jälkeen niitä tarkastellaan tietystä omalle tutkimukselle olennaisesta näkökulmasta. Pyrkimyksenä on yhdistää havainnot joko yhdeksi havainnoksi tai niiden joukoksi etsimällä niille yhteinen nimittäjä eli piirre tai ominaisuus, joka pätee koko aineistoon sekä miten niitä peilataan teoriaan, aiempaan tutkimukseen ja omaan ajatteluun. Laadullisen analyysin tavoitteena (Alasuutari 2011) on muotoilla sääntöjä ja

sääntörakenteita, jotka pätevät koko aineistoon. Analyysin tekijän tulisi aina kyetä perusteamaan tehdyt valinnat, jotta tutkimus voisi olla uskottava.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s.122) mukaan tutkimusaineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, ilmiöstä saadaan luotua selkeä sanallinen kuvaus analyysillä. Sisällönanalyysin tarkoituksena on kiteyttää aineisto hukkaamatta aineiston informaatiota. Selkeiden ja luotettavien johtopäätösten tekeminen edellyttää sitä, että tutkittava aineisto on johdonmukaisesti analysoitu.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s.127) mukaan sisällönanalyysiprosessi lähtee käyntiin haastatteluaineiston kuuntelemisella ja etenee litteroimisen eli tekstien kirjoittamisen kautta aineiston lukemiseen. Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöistä, teorialähtöistä tai teoriaohjaavaa. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analyysin luokittelu pohjautuu jo olemassa olevaan käsitejärjestelmään, teoriaan tai malliin. Ensimmäinen vaihe teorialähtöisessä sisällönanalyysissä on muodostaa analyysirunko, jonka sisälle muodostetaan aineistosta erilaisia kategorioita tai luokituksia, johon voidaan poimia mukaan sekä analyysirunkoon kuuluvat että kuulumattomat asiat. Rungon ulkopuolelle jääneistä voidaan muodostaa myös uusia luokkia, jolloin voidaan testata aiempaa teoriaa erilaisessa asiayhteydessä.

3.5 Tutkimuksen aineiston analyysin kuvaus

Aineisto koostui 10 tutkimushaastattelusta, jotka litteroitiin sanasta sanaan sekä haastattelun aikana tehdyistä muistiinpanoista. Haastattelut numeroitiin satunnaiseen järjestykseen, jotta vastaajia ei voida yhdistää haastatteluihin. Analyysirunko muodostettiin Timo Järvensivun (2019, s. 228–239) verkostojen johtamisen yleisen viitekehyksen pohjalta ks. s. 12–13. Analyysiä ohjasivat Järvensivun viitekehyksen alaluokat ja yläluokat.

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2008, 136, s.140–144) analysointiin on moninaisia tekniikkoja. Työskentelytavat voivat vaihdella eikä aineiston työstämiseen ole olemassa vain yhtä ainutta oikeaa tapaa.

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysia lähdettiin työstämään Järvensivun verkostotyön viitekehyksen teemoista, ajattelua ohjasivat tutkimuskysymykset sekä täydentävät kysymykset. Litteroidusta aineistosta poimittiin teemojen mukaisesti tutkimuksen kannalta olennaiset asiat. Ensin suorat ilmaukset pelkistettiin, taulukossa 2. on esimerkki pelkistämisestä. Pelkistämisen jälkeen ilmaisuille haettiin analyysirungosta oikeat alaluokat. Alaluokat pohjautuivat analyysin teemojen mukaisten yläluokkien alle. Pelkistettyjä ilmauksia käsiteltiin eri näkökulmista. Ne jaoteltiin joko kuvaukseksi nykytilanteesta, verkostotyön haasteeksi tai sen kehittämisehdotukseksi tai verkoston johtamiseksi.

Taulukko 2. Teorialähtöinen sisällönanalyysi, haasteet verkoston edellytyksissä (mukailien Tuomi & Sarajärvi 2018:129–131)

Yläluokka	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Verkoston edellytykset	<p>”Se on niin kuin tää sama asia, aikapula. Kaikilla varmaan on tää aikapula sama, että pitäis niinku enemmän varattuna niin että hivenen sais pistää siihen työaika.</p> <p>”Ja me laskettiin niinku xx kanssa näin, että n 20 tuntia menee tällaseen lean-kehitys/-parannustehtävään. Niin ja täähän on se haaste, eliikkä mistä hoitohenkilökunta ja lääkärit ottavat nämä 20 tuntia? Ja montako työntekijää? Paljonko tää maksaa?”</p> <p>« Mä oon aina sellanen että mä tarvin ne ohjeet sinne käytäntöön. Et sit mä niinku ymmärrän jotenkin teoriaa. Tietysti täytyy luottaa, että kun ne ohjeet on semmoset niin, että taustalla on se teoria, joka tukee sit sitä. Et niitä hyviä ohjeistuksia kyllä kaipaisin ja sit sitä informaation jakamista »</p>	<p>Ajan puute</p> <p>Puutteita</p> <p>työntekijöiden</p> <p>riittävyys, raha ja</p> <p>aika</p> <p>Osaamisen puute</p>	<p>Resurssit ja</p> <p>osaaminen</p>
Verkoston toimivuus	<p>” Man måste också få mandat på något vis att göra det här jobbet. Liksom, att man får en godkännande någonstans ifrån, jag får faktiskt vara upptagen med just det här.</p> <p>”Nythän on tulossa näitä uusia lean-henkilöitä mitä koulutetaan, mutta että ne hoksaa sen, että ne ei omista sitä prosessia kumminkaan, vaan että ne on vaan auttamassa sitten. Että ne ei voi niinku omia päätöksiä tehdä siinä vaan ne tulee aina täältä ruohonjuuritasolta.”</p>	<p>Epävarmuus</p> <p>omasta roolista</p> <p>Kuka tekee päätökset</p>	<p>Vastuunjako ja</p> <p>roolien selkeys</p>

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimuksen keskeiset tulokset. Vastauksia ei ole yksilöity, tällä varmistetaan haastattelijan ja haastateltavien välisen luottamuksen säilyminen. Suorat lainaukset on kirjoitettu kursiivilla, niitä ei voi yhdistää yksittäisiin vastaajiin. Vastaajat käyttivät erilaisia nimityksiä verkoston johtohenkilöstä, näitä olivat verkoston vetäjä, verkoston johtaja ja kehittäjä.

4.1 Verkoston toiminta sen jäsenten kuvailemana

Tässä luvussa kerrotaan, miten verkoston jäsenet kuvailivat haastatteluissa verkostoa ja sen toimintaa käytännössä. Lean-verkosto on siis organisaation kehittämisverkosto, jonka tavoitteena on juurruttaa lean-ajattelua organisaatioon. Jotta toimintaa voidaan kehittää, tulee ensin tarkastella nykytilaa yksilön, yksikön ja verkoston näkökulmista.

Haastatteluissa oli tärkeää kartoittaa, millaisia toimintaedellytyksiä verkostolla oli haastateltavien mukaan ollut ja millainen verkoston toimivuus oli ollut käytännössä. Lisäksi oli tärkeää selvittää, miten verkosto on kehittynyt, millaisia vaikutuksia sillä on ollut organisaatioon ja miten verkostotyön ympäristö on vaikuttanut verkostotyöhön. Teemaa täydentäviä kysymyksiä olivat; miten verkosto toimii, millaista yhteistyötä verkostossa tehdään sekä miten verkoston vuorovaikutus toimii.

Haastatteluissa jäsenet kertoivat olevansa mukana verkostossa useimmiten oman kiinnostuksen perusteella. Osa oli mukana esimiehen valtuuttamana edustamassa omaa yksikköään, mutta kaikki kokivat olevansa mukana vapaaehtoisesti. Moni koki lean-ajattelun juurruttamisen Vaasan keskussairaalaan olevan tärkeää, moni oli tutustunut filosofiaan ensin itsenäisesti ja lähtenyt sitten oman kiinnostuksen perusteella mukaan verkoston toimintaan.

Verkosto ja sen toiminta koettiin merkitykselliseksi, moni tunnisti lean-filosofian tuoman potentiaalin oman yksikön, vastualueen ja lopulta koko sairaalan toiminnan

kehittämisessä eli jäsenet olivat sitoutuneita verkoston tavoitteisiin. Haastattelujen mukaan verkoston jäsenet tunsivat muita verkoston jäseniä vaihtelevasti, osa tunsi hyvin ja osa ei tuntenut juuri ketään.

Verkoston toimintaan osallistuminen sekä kehittämistehtävien tekeminen veivät aikaa. Sairaalatyössä potilas on kuitenkin aina ykkönen. Haastateltavat kertoivat, että verkoston toimintaan osallistuttiin, mikäli se oli työn puolesta mahdollista. Aika ja sen puute koettiin kriittiseksi tekijäksi kaikkeen verkoston toimintaan liittyvässä.

”Se on niin kuin tää sama asia, aikapula. Kaikilla varmaan on tää aikapula sama, että pitäis niinku enemmän varattuna, niin että hivenen sais pistää siihen työaikaa. Että se on niin kuin se suurin haaste. Mun mielestä kaikki on meidän työyksikössä kiinnostuneita sujuvoittamaan työntekoa, ja me koko ajan tehdään semmoisia pieniä parannuksia. Ja se ei oo ollut haaste, että saataisi tätä lean ideaa yksikköön, kun se on ollu jo meillä ennen perustoiminnassa mukana kuin tää lean edes tuli. Niin ei oo ollut haaste, mutta se aikapula on se haaste, ettei tehdä mitään laajempaa”(H8)

Verkosto oli kouluttanut jäsenistä lean-asiantuntijoita. Koulutuksissa oli jaettu teorian tietoa leanista, pelattu pelejä sekä tehty käytännön harjoituksia lean-menetelmiä käyttäen. Yhteistyötä verkostossa oli lähinnä oman yksikön sisäisesti, mutta hyvin vähän muiden yksiköiden kanssa tai verkoston tasolla. Haastatteluissa tuli ilmi, että verkosto koettiin osittain moniammatilliseksi. Mukana oli paljon hoitohenkilökuntaa, muutamia muita ammattiryhmän edustajia, mutta lääkäreitä kuitenkin vain muutama. Useimmat sairaalan yksiköt olivat edustettuina verkostossa.

Haastateltavien mukaan organisaation lean-toiminnasta vastaavat henkilöt olivat vaihtuneet useaan otteeseen vuosien mittaan. Varsinainen verkosto oli perustettu vuonna 2016. Verkostoa oli pyritty laajentamaan ja ottamaan uusia jäseniä mukaan. Ensimmäinen varsinainen verkoston johtaja lähti organisaatiosta keväällä 2018, uusi tuli tilalle 2018 lopussa. Verkoston toiminta oli katkolla yli puoli vuotta.

Haastattelujen perusteella verkoston jäsenet toteuttivat saamaansa tehtävää lean ajattelun juurruttamisesta monin eri tavoin. Osa käytti sitä johtamistyössä kehittämisen välineenä, osa oli hyvin epävarma siitä, miten ajattelua saisi juurrutettua osaksi oman yksikön toimintakulttuuria. Muutama verkostolainen oli perustanut oman pienemmän verkoston vastuualueen sisäisesti, yhteistyössä henkilökunnan kanssa lean-toiminta oli otettu osaksi yksikön toimintasuunnitelmaa ja työkaluja käytettiin oman toiminnan kehittämisessä.

„työntekijöiden piti toimintasuunnitelman pohjalta miettiä omassa työssä miettiä, että mitä sä kehität, että se toteutuis se toimintasuunnitelma, että nähtäis. On koettu, että ei se mitenkään meille vaikuta se toimintasuunnitelma. Että saatais se niin kui työntekijälle näkyvämmäksi, että kun mä teen tätä, niin mä rakennan tätä meidän toimintasuunnitelmaa ja leanaan samalla... Mutta meillä ehkä tämä oma verkosto toimii aika hyvin » (H1)

Haastatteluissa verkoston jäsenet kertoivat kokevansa verkoston toiminnan tärkeäksi. Haastattelujen mukaan verkoston ulkopuolisille verkoston tavoitteet, toiminta tai saavutukset eivät kuitenkaan näyttäyty, verkosto ja sen toiminta olivat organisaatiossa huonosti tunnettuja.

Haastateltavat kertoivat, että verkosto kokoontui yleensä 1—2 kertaa vuodessa. Kokoon-tumiset olivat koulutusta tai kehitystehtävien läpikäyntiä. Koulutuksissa oli useimmiten ulkopuolinen kouluttaja, joissa aiheina olivat teorian tieto leanista, työkalut ja niiden soveltaminen sekä pelit. Verkoston jäsenet valitsivat vuosittain omia yksikköjensä toimintaa kehittäviä kehitystehtäviä, joiden edistymistä seurattiin ja sparrailtiin tapaamisissa.

Verkoston viestintään käytettiin pääasiassa sähköpostia. Käytössä oli myös sairaalan intranetissä Lean-sivusto. Haastateltavat kertoivat, että osa verkoston jäsenistä oli kutsuttu mukaan keväällä 2019 perustettuun teamsiin. Haastateltavien mukaan teams-alustan kautta verkoston jäsenet voivat olla vuorovaikutuksessa ja jakaa tietoa. Verkoston johtaja koordinoi toimintaa. Hän kutsui koolle tapaamiset, järjesti koulutuspäiviin luennoitsijat

ja ohjelman, varasi tilat ja kahvit sekä huolehti tiedottamisesta. Verkoston johtaja oli myös aktivoinut jäseniä ja muistutellut mm. tehtävien määräajoista.

Yksiköiden sisällä tehtiin yhteistyötä lean-kehittämisessä. Haastateltavat kokivat, että kun useampi kuin yksi henkilö oli saanut koulutuksen, oli helpompi yhteistyössä tuoda filosofiaa osaksi oman yksikön kehittämistä. Haastattelujen mukaan eri yksiköiden tai eri ammattiryhmien välillä oli vain vähäistä yhteistyötä lean-toiminnassa. Verkoston yhteistyö näyttäytyi yhteisissä tapaamisissa mielipiteiden vaihtona tai vinkkien antamisena. Tapaamisten jälkeen jäsenet aktivoituivat ja saattoivat ottaa yhteyttä toisiin yksiköihin, mutta tämä jäi ajan kuluessa. Avun pyytäminen verkoston johtajalta koettiin helpoksi, muilta verkoston jäseniltä ei juuri ollut apua pyydetty.

Haastateltavat kertoivat, että prosessien kehittämisessä ulkopuolisen näkemys koetaan arvokkaaksi, oma näkemys voi sisältää ennako-odotuksia tai olla puolueellinen. Apua toisilta verkostolaisista toivoivat erityisesti ulkopuolisena arvioijana toimimiseen, mutta myös tukea prosessien toteuttamiseen. Laajempia, useita yksiköitä koskettavia, kehittämisprosesseja johti verkoston johtaja tarkoitukseen sopivia lean-työkaluja käyttäen. Haastateltavat kertoivat, että toimiakseen verkosto vaatii vahvaa koordinaatiota ja johtamista. Haastateltavat kertoivat, että verkoston vetäjä johtaa lean-kehittämisprosessia, mutta hän ei kuitenkaan tee päätöksiä. Päätöksenteosta ovat vastuussa yksikköjen vastuhenkilöt kuten esimerkiksi osastonhoitajat, ylihoitajat tai ylilääkärit.

Haasteltavien mukaan verkoston toiminta oli vasta nuorta. Haastatteluhetkellä toimintaa oli verkostomuotoisena ollut kolme vuotta. Verkostoa oli edeltänyt yksittäiset lean-projektit ja tänä aikana oli organisaatiossa ollut useampia lean-vastuuhenkilöitä. Verkoston jäsenet olivat tehneet kehittämistehtäviä, joissa oli kehitetty yksikön omaa toimintaa. Laajemmista, yksiköiden rajapinnat ylittävistä projekteista oli ollut vastuussa verkoston johtaja. Keväällä 2019 sairaala aloitti uudenlaisen lean-valmentajien koulutuksen. Koulutuksen tavoitteena on tuottaa valmentajia tukemaan yksiköiden lean-toimintaa.

Valmentajat perehtyvät paremmin työkaluihin ja tekniikoihin. Koulutus oli aloitettu siis juuri ennen tutkimushaastattelujen tekemistä.

Haastateltavien mukaan sairaalassa ollaan tietoisia leanista, mutta ymmärrys jatkuvan parantamisen filosofiasta tai työntekijälähtöisestä kehittämistoiminnasta ei ollut saavuttanut henkilökuntaa. Verkoston toiminta ei ollut tullut tunnetuksi, onnistuneista kehittämistehtävistä ei ollut kerrottu laajasti organisaatiossa vaan ne oli jaettu vain verkostossa ja omissa yksiköissä.

Verkosto oli toiminut sairaalan sisäisenä kehittämisverkostona vuodesta 2016 lähtien. Verkostossa ylintä johtoa edusti verkoston johtaja, kehittämispäällikkö. Sairaala toimi matriisiorganisaation periaatteella, jossa toiminnot oli jaettu palvelu- ja vastuualueille. Verkoston jäsenet edustivat melko kattavasti organisaation eri palvelualueita, vastuualueiden edustus oli niukka. Palvelualueilla vastattiin hoitotyön sekä sairaalan muun toiminnan hallinnasta, vastuualueella puolestaan lääketieteestä. Palvelualueiden hallinnon eri tasot olivat hyvin verkostossa edustettuina, mukana oli ylihoitajia, koordinoivia osastonhoitajia, osastonhoitajia, tiiminvetäjiä sekä yksiköiden sairaanhoitajia. Vastuualueiden edustajia, eli lääkäreitä, oli mukana vain muutama.

Seuraavassa luvussa haastateltavat kertovat, millaisia haasteita verkoston jäsenet olivat kohdanneet verkostossa toimiessaan.

4.2 Verkostotoiminnan haasteet

Tutkimuksen yhtenä keskeisenä tehtävänä oli selvittää, millaisia haasteita verkoston jäsenet kokivat toimiessaan verkostossa. Toiminnan kehittämisen kannalta haasteiden tunnistaminen on tärkeää. Tutkimuksen haastattelukysymyksissä nostettiin haaste teeman lisäksi täydentäviksi kysymyksiksi riittävän tuen ja resurssien sekä riittävän asiantuntemuksen ja osaamisen varmistamisen verkostossa. Tämän luvun alaluvuissa käydään läpi haastateltavien näkemyksiä siitä, että millaisia haasteita he kohtasivat verkostotyön

edellytyksissä, toimivuudessa, kehittämisessä, vaikutuksissa sekä ympäristössä, nämä on koottu yhteen taulukossa 3.

Taulukko 3. Näkemykset verkoston haasteista

	Edellytykset	Toimivuus	Kehittäminen	Vaikutukset
Haasteet	Resurssit *ajan puute *riittämätön osaaminen Ei tunneta verkoston jäseniä Sitoutumisen puute *lääkärit Kattavuus *kaikki yksiköt eivät ole verkostossa *omasta yksiköstä vähäinen edustus, tuen puute Erilaisuus *toimintatavat ja kulttuuri *prosessit *erikoisalut *ammatit Uudet jäsenet/ pysyvät jäsenet Legitimiteetti, lupa osallistua ja toimia verkostossa	Riittämätön vuorovaikutus ja tiedonkulku Johtajuus *kuka johtaa ja koordinoi *kuka päättää *vastuun pallottelu Koordinointi *riittämätön suunnitelmallisuus *pitkäjänteisyyden puute *johdonmukaisuuden puute Kohtaamiset *harvoin *liian iso ryhmä Yhteistyö *toimintatavat *ei ole toimivaa kanavaa pyytää apua muilta tai auttaa muita *miten tehdä yhteistyötä *oma rooli epäselvä, onko mandaatti toimia	Tavoitteiden täyttymisen seuranta vaihtelevaa Vetäjän mukaan vaihtelevat toimintatavat Vaihtuva vetäjä *kokonaisnäemyksen puute Verkoston historia ja kokemukset häviävät verkoston johtajan vaihtuessa Liian vähän yhteisiä oppimistilaisuuksia	Organisaatiossa ei anneta muutoksille riittävästi aikaa Organisaatiossa ei tunneta hyvin lean-ajattelua Vaikeus luoda pysyvää lean-kulttuuria
Ympäristö		Miten yksilö juurruttaa leania Kauaskantoisen ajattelun puute Takaisinmaksuajattelun puute Ylin johto ei pysy mukana siinä, mitä kaikkea tapahtuu		

Haastatteluissa tuli ilmi, että verkoston jäsenille oli epäselvää, ketkä kuuluivat verkostoon. Osa ei tuntenut toisia jäseniä eikä heidän taustojaan, osa tunsu muita melko kattavasti. Myös esimiehille oli epäselvää, ketkä heidän alaisistaan olivat mukana verkostossa. Kun ei tunnettu toisia verkostolaisia, koettiin vaikeaksi ottaa yhteyttä muihin jäseniin esimerkiksi avun pyytämistä varten. Toimivaa kanavaa tai rakennetta avun pyytämiseksi tai välittämiseksi ei ollut. Verkostossa oli melko pysyvä osallistujajoukko, uudet kokivat muuttamisen vaikeaksi.

« ..ja sitten että niinku tuntis ja tietäis, että ketkä kaikki kuuluu siihen verkostoon. Että nyt se on vähä niinku, et mä en esimerkiksi tunne kaikkia, ketkä kuuluu siihen meidän lean-verkostoon. Mulla on esimerkiksi epäselvää, että kuka niinku on oikeen vetäjä tällä hetkellä, tämmöset asiat. »(H7)

”Jag tror nog om det sku vara oftare träffar so sku vi lära att känna varan, då man sku få ansikte. Att för att när jag läser namnen på alla dom här, jag till bara hälften, högst, som jag vet att hur de ser ut. Att om man sku få ansikte på folk, och liksom om man sku ha varit i grupparbete och liksom gjort någonting, så sku man också ha lättare att ta kontakt med att hör du, vad säger om det här” (H5)

Suurimmat haasteet liittyivät resursseihin, jäsenillä ei ollut aikaa osallistua verkoston toimintaan oman työtaakan tai henkilökuntapulan vuoksi. Tämä oli hankalaa myös esimiesten näkökulmasta, jos työntekijä osallistuu toimintaan, mennäänkö vajaalla työntekijämäärällä vai palkataanko sijainen, erityisiä määrärahoja tätä varten ei ollut. Kuitenkin toisaalta ajateltiin, että sijoitus kehittämistyöhön maksaa itsensä ehkä takaisin myöhemässä vaiheessa.

”Ja me laskettiin niinku xx kanssa näin, että n. 20 tuntia menee tällaseen lean-kehitys/-parannustehtävään. Niin ja täähän on se haaste, elikkä mistä hoitohenkilökunta ja lääkärit ottavat nämä 20 tuntia? Ja montako työntekijää? Paljonko tää maksaa?” (H2)

Moni koki tarvitsevansa enemmän apua itse kuin pystyvänsä auttamaan ketään toista. Lean-osaamista eli tietoa teoriasta, prosesseista ja työkaluista ei ollut riittävästi. Kaivattiin todellisia osaajia, jotka hallitsivat prosessin ja tietäisivät miten kannattaa edetä ja käyttää erilaisia työkaluja. Saatu koulutus koettiin riittämättömäksi. Uusien jäsenten oli vaikeaa päästä mukaan perustietojen puutteen vuoksi ja toisaalta kauemmin verkostossa olleet kaipasivat jo pidemmälle menevää koulutusta. Verkosto myös kokoontui liian harvoin, innostus hiipui nopeasti koulutuspäivien jälkeen.

”Mä tunnistan sen kun mä kävin itse sitä koulutusta, niin et se tuntui, etten mä ainakaan uskaltanut kutsua itseäni lean-asiiantuntijaksi. Niin mä olin vähän niinku tämmönen, et mä oon nyt saanut tämän koulutuksen. Et voihan hyvin olla, että nytkin on vähän samaa, että ei oo vielä sitä varmuutta, niin siksi ei mitenkään mainosta itseensä ja koulutusta missä on käyny niin se jää vähän et se jää.” (H10)

*”Just ku on niitä koulutuspäiviä, niin sen jälkeen on niinku hirvee into ja haluaa tehdä niitä asioita, mutta sitten kun ei pitkään aikaan nää, niin se into niinku taval-
laan laskee. Ja sit ku taas tulee koulutuspäivä, niin innostuu niinku uudelleen” (H7)*

Haastateltavat kertoivat, että verkoston toiminta oli hyvin vetäjävetoista. Henkilön vaihtuessa koko verkoston toiminta lamaantui, kunnes uusi johtaja käynnisti sen uudelleen. Koettiin, että verkostolta puuttuu yhteinen linja. Jokainen vetäjä vei sitä omalla tyylillään ja aina aloitettiin alusta sen sijaan, että käytettäisiin jo olemassa olevaa kokemusta ja verkoston historiaa pohjana.

Verkostossa oli vaihteleva käsitys vastuista, päävastuu koko verkoston toiminnasta oli vain vetäjällä. Osalle myös verkoston vetäjä oli jäänyt vieraaksi. Haastateltavat kertoivat, että verkosto tarvitsisi näkyvän johtajan, jonka tulisi ansaita verkoston jäsenten luottamus ja kunnioitus riittävällä lean-osaamisella.

« Mutta sit tietysti se et joku jaksais olla tarpeeksi pitkään siellä, tähän on ollu se ongelma. Ihan sama kuin se on täällä niinku perustyössä, että jos henkilökunta vaihtuu koko ajan, sun on hyvin vaikee niinku luoda kulttuuria” (H6)

” Periaatteessa kehittämispäällikkö on pitänyt huolen siitä, että se järjestää ne tapaukset. Et se on hyvä, että joku niinku muistuttelee..... Sit se on kumminkin semmosta aika käytännön järjen asiaa, mutta tarvii kuitenkin sellasia vetäjiä, jotka vetää sitä oikeeseen suuntaan. Muuten siinä helposti, jos ei oo sellaset tietyt stepit, miten siinä edetään, niin muuten se on sellasta kaoottista kun on monia mielipiteitä. Siinä pitää kuitenkin olla systemaattinen, että miten sitä johdetaan » (H1)

Verkostossa ei ollut kattavaa moniammatillista edustusta. Haastateltavien mukaan lääkäreitä oli vaikeaa saada osallistumaan ja sitoutumaan verkoston toimintaan tai tehtyihin uudistuksiin. Kulttuurin luominen oli vaikeaa, kun kaikki osapuolet eivät sitoutuneet. Myös erilaiset toimintatavat sekä lääketieteellisten erikoisalojen moninaisuus koettiin hankaloittavan yhteistyötä. Mikäli omalla erikoisalalla tai yksikössä ei ollut riittävän montaa lean-koulutuksen saanutta henkilöä, koettiin vaikeaksi lähteä esittämään tai viemään muutoksia ilman riittävää tukea. Erityisen tärkeäksi koettiin, että esimiehellä olisi koulutus ja myönteinen asenne lean-toimintaa ja kehittämistä kohtaan. Työntekijällä olisi tällöin mandaatti ja esimiehen tuki lähteä kehittämisprosessiin. Myös yhteistyössä oli

puutteita, ei ollut toimivaa tapaa tai rakenteita tehdä yhteistyötä tai työskennellä eri yksiköiden rajapinnoilla.

”Man måste också få mandat på något vis att göra det här jobbet. Liksom att man får en godkännande någonstans ifrån, jag får faktiskt vara upptagen med just det här... Man måste få den där mandaten, för annars man bara ser den där problemen, men man har inte fullmakt att göra någonting åt det” (H 5)

Että täällä ei toimi yhteistyö, jos niinku näin sanoo. Mä oon tulkinnut sen näin vaan, ettei oo sitä osaamista ja ymmärrystä vielä, vaan katotaan se liian kapeaksi näin. (H2)

Haastateltavat kertoivat riittämättömästä vuorovaikutuksesta ja viestinnästä. Haastateltavissa tuli ilmi, että verkoston tiedonkulku koettiin haasteelliseksi, kenenkä vastuulla tiedottaminen oli. Organisaation pääasiallisena viestintäkanavana oli sähköposti. Vuoden 2019 alussa luotiin teams-alusta, haastateltavien mukaan oli epäselvää, kuka sinne kuului ja millä perusteella. Jäsenet kokivat verkoston vuorovaikutuksen ja tiedonkulun satunnaisena ja riittämättömänä.

”Anteeksi mutta mä oon niin out. Mutta meillä on joku tämmönen teams, missä on kyllä lean-verkosto ja ne lean-asiatkin, mutta kun mä en nyt oikeestaan edes tiedä, että kuulunko mä siihen vai enkö kuulu siihen. Mutta ainakin mä oon siinä mukana, niin mä varmasti kuulun siihen” (H10)

Teams-alusta herätti haastateltavissa ristiriitaisia ajatuksia, sen rooli herätti kysymyksiä. Osa koki teams tiedotuksen itselleen turhaksi ja sen viestinnän seuraamisen kuormittavaksi, jo täysien työpäivien lisäksi se nähtiin ylimääräisenä tehtävänä eikä asioiden koettu koskettavan itseä. Osa ei ollut saanut liittymiskutsua, vaikka oli verkoston jäsen.

Hyvinä puolina teamsissa nähtiin tiedon löytyminen samasta paikasta, jäsenten vuorovaikutuksen sekä tiedon jakamisen mahdollistuminen. Teams käyttökoulutusta oli saanut kuitenkin vain muutama, sekin oli saatu muussa yhteydessä. Haastateltavien mukaan verkoston vuorovaikutus ei toiminut aidosti. Sähköisten välineiden lisäksi oli tarve säännöllisiin oikeisiin kohtaamisiin kasvokkain.

”Kyllä mä sanon, että kommunikaatio. Ja silloin se ei oo vaan teams tai sähköposti vaan semmonen face-to-face kommunikaatio, että missä mennään, mitä on, mitä

tarvitaan, kuinka koet tämän asian tai oli sellasta joku lean-cafe tai sellasta. Sellanen joku. Jotenkin mä luulen, että se on se mitä kaikki niinku tarvitsee enemmän. Jotain niinku tämmöstä, että lähestytään toisiaan enemmän niin kuin ihmisinä, että se ei niinku mene liian kauas. Ehkä se on semmonen heikkous meillä, että kaikki sähköpostitellaan vaan ja näin. Vaan tämmöset lyhkäset, ne ei tarvi olla pitkiä kokouksia näin ja usein vaan säännöllisesti tämmösiä ” (H2)

Verkoston tai toiminnan vetäjä oli vaihtunut usein, uudelta henkilöltä vei kauan aikaa päästä mukaan verkostoon ja saavuttaa riittävä lean-osaaminen. Haastateltavien mukaan liiallinen kiire saada verkosto toimimaan uudelleen koettiin harmillisena, uusi vetäjä ei ehtinyt saada riittävää kuvaa verkoston historiasta ja paljon hiljaista tietoa jäi välittymättä uudelle henkilölle.

Verkoston hallinta koettiin haasteelliseksi, erityisesti puutteita oli verkoston kokonaisuudessa ja suunnitelmallisuudessa sekä pitkäjänteisyydessä. Haastateltavien mielestä verkostossa ja sen toiminnassa oli puutteelliset rakenteet ja ohjeistus. He kaipasivat pelisääntöjä, raameja ja deadlineja. Lean-tietoa oli vaikea löytää, sitä joutui etsimään itse. Haastateltavat kokivat epäselväksi, kuka koordinoi verkostoa ja pitää langat käsissä.

Haastateltavat toivat toisaalta esiin myös, että verkosto alkaa olla jo niin suuri (jäsenmäärä), että se hankaloittaa koordinoimista. Toisaalta pitkiksi venyneet väliajat verkoston koulutusten ja tapaamisten välillä olivat aiheuttaneet tunteen siitä, että verkosto on hajallaan, jäsenet kaipasivat aktivoimista. Osa verkoston jäsenistä toi ilmi, että heillä ei ollut selkeää käsitystä omasta roolistaan verkoston jäsenenä, millaisia odotuksia heihin kohdistui esimerkiksi omassa työyksikössä tai oliko heillä ylipäätään mandaattia toimia. Verkostotyö oli kaikille ylimääräinen tehtävä.

”Kehittäjillä on suuri rooli ja tärkeä rooli tässä toiminnan vetämisessä ja sitten mä vähä peräänkuulutin niitä jotakin ohjeita, että miten leania niinku vedetään. Että se on aika iso paketti tää leankin ja se on tavallaan tietyllä tavalla ihan oma maailmansa. Siinä on omat terminologiat ja kaikikki, et siihen voi niinku hukkaa ja sitten ehkä katoaa se semmonen, et miten tätä nyt viedään eteenpäin niinku käytännössä. Mä oon aina sellanen että mä tarvin ne ohjeet sinne käytäntöön, et sit mä niinku ymmärrän jotenkin teoriaa. Tietysti täytyy luottaa, että kun ne ohjeet on

semmoset niin, että taustalla on se teoria, joka tukee sitä. Et niitä hyviä ohjeistuksia kyllä kaipaisin ja sitä sitä informaation jakamista” (H3)

Haastateltavien mielestä verkostolle asetettujen tavoitteiden täyttymisen seuranta oli vaihtelevaa. Osa haasteltavista oli epävarmoja, onko verkostolla ylipäätään toimintasuunnitelmaa. Toiminnan kehittäminen koettiin vaikeaksi, kun vetäjä ja toimintatavat vaihtuivat ja muuttuivat. Myös verkoston toimintahistorian jäädessä pimentoon oli epäselvää, että kuka tietää mitä jo oli tehty tai kokeiltu eri tahoilla, millaisia kokemuksia niistä oli karttunut ja mikä oli toiminut tai mikä ei ollut toiminut.

Haastateltavat kokivat, ettei organisaatiossa anneta muutoksille riittävästi aikaa. Lean-prosessi on pitkä, eikä mikään nopea ongelmanratkaisukeino. Lean-ajattelussa on keskeistä, että työntekijät valtuutetaan itse huomaamaan kehittämiskohteita omassa työssään ja tekemään sen pohjalta kehittämisehdotuksia. Haastateltavat kertoivat kokemuksista, joissa tarve leanaukseen ei lähtenytäkään työntekijöistä, vaan tuli käskynä johdolta. Tämä koettiin epäoikeudenmukaisena, luottamus johtoa kohtaan koki kolauksen. Koulutuksissa oli erityisesti painotettu työntekijöiden omaa ruohonjuuritason näkemystä ja osaamista kehittämisessä, haastateltavat kokivat tulleen sivuutetuiksi, kun prosessi käynnistettiin ylätasolta.

”Se ei ollut tullut heidän omasta näkökulmastaan, et pitäis tehdä jotain. Vaan meidän ylin johto päätti, että nyt tuo erikoisala pitää tässä leanata ja saada niinku toimimaan. Ja sit ne ei tietysti katsonu, että täällä on tarvetta siihen ja syntyi ristiriita. Se pitää lähteä sieltä tarpeesta, että ne näkee sen.” (H2)

”Nythän on tulossa näitä uusia lean-henkilöitä mitä koulutetaan. Mutta että ne hoksaa sen, että ne ei omista sitä prosessia kumminkaan, vaan että ne on vaan auttamassa sitten. Että ne ei voi niinku omia päätöksiä tehdä siinä, vaan ne tulee aina täältä ruohonjuuritasolta. Mun mielestä tää on ehkä yks asia mikä muutenkin on, se on ehkä niitä haasteitakin vielä, että se todellakin viedään sinne oikealle paikalle eikä se tuu esim johdolta vaan se tulee sieltä toisesta päästä. » (H6)

Erilaiset prosessit eri yksiköissä sekä työskentely rajapinnoilla koettiin haastavaksi. Osa haastateltavista oli kokenut osaoptimointia, eli toisessa yksikössä oli kehitetty omaa

toimintaa niin, että ongelma kuten pullonkaula, siirtyikin toiseen osaa prosessia ja toisen yksikön ongelmaksi. Tämä olisi haastateltavien mukaan voitu todennäköisesti välttää yhteistyötä tekemällä. Haastateltavat kertoivat, että verkoston kohderyhmille tuottama lisäarvo tunnettiin hyvin verkostossa, mutta huonosti sen ulkopuolella. Organisaatiossa ei tunnettu hyvin lean-ajattelua tai tietämys oli hyvin pinnallista, jolloin leanista oli saatu kapea käsitys lähinnä työkaluina, sitä ei nähty filosofiana. Organisaatioon oli myös vaikeuksia luoda pysyvää kulttuuria, kun henkilökunta vaihtui. Eri ammattiryhmien sitoutuminen oli vaihtelevaa, asiantuntija teki työtä omalla tavallaan, eikä suostunut muuttamaan toimintatapojaan.

«. Toki siinä pitää kaikkien ammattiryhmien olla yhtä aktiivisia ja valmiita muuttamaan toimintatapojaan ja käytäntöjään. Että muutenhan se ei sitten niinku herkästi onnistu, jos vaan yks palikka hoitaa tonttiinsa niin. ..Lääkärit on vaikee saada mukaan, tässä oli suurin haaste se että tota lääkärit ei , eikä voi sanoa että kaikki lääkärit vaan nyt esim tää xxn lääkärit siellä, osa heistä on siellä hyvin mukana mutta osa on sitten että, « minä oon aina tehny näin ja minä en toimintaa muuta » että ne on vähä semmosia persoonkysymyksiäkin ... Mutta periaatteessa kaikkien pitäis tietysti toimia niiden mukaan, mutta se on ehkä vähän sellanen työnjohdollinen asia myöskin. (H3)

”Joskus tuntuu, että kaikilla on oma agenda. Se on niinku oman hiekkalaatikon järjestäminen on se tärkein, se kokonaisuus joskus unohtuu. Mutta ehkä tää verkosto on hyväkin siinä, että jos niissä yhteisissä tapaamisissa otetaan sitten esille näitä, että jos sä optimoit tätä niin se vaikuttaa tähän näin, se ei aina ole hyvä. Osoptimointi voi olla kyllä haaste.” (H4)

Haastateltavien mukaan verkoston näkyvyys muualla organisaatiossa oli vähäinen, viestintä jäi pienen piirin tiedoksi eikä verkoston aikaansaannoksista ei tiedotettu laajasti. Haastateltavat pohtivat myös, että mikä on yksittäinen verkoston jäsen rooli juurruttamisessa, jääkö tieto vain verkoston jäsenelle ja kenen tehtävä on viedä leania eteenpäin organisaatiossa.

Ne jotka täällä on töissä, pitää tehdä ne muutokset kuitenkin. Ei siinä kuitenkaan mikään lisäresurssi voisi tulla tekemään niitä muutoksia, se ei auta. Ne, on ne jotka on siellä töissä, pitää tehdä ne muutokset. Se on sitten näitä prosessi-ihmisiä ja kehitysporukka jotka pitäis saada meidät työntekijät havaitsemaan niitä tarpeita

ja muutoksia että näkemään ne hyödyt jos tehdään muutoksia että saamme niinku hyödyt irti. Haastattelu 4

Haastateltavat pohtivat myös sitä, että organisaatiossa ei aina osata ajatella tarpeeksi kauaskantoisesti eli miten nyt tehty sijoitus, kuten työaika, maksaa itsensä takaisin tulevaisuudessa, kun prosesseista saadaan sujuvampia tai säästetään rahaa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että ylin johto ei pysy mukana kaikessa mitä organisaatiossa tapahtuu, silti johdon sitoutuminen ja tuki koettiin korvaamattomiksi toiminnan juurruttamiselle. Erityisesti lääkäreiden vähäinen kiinnostus sekä heikko sitoutuminen koettiin haasteeksi. Asiantuntijoiden koettiin saavan erioikeuksia olla sitoutumatta, vaikka organisaatiossa oli päätetty sitoutua ajattelumalliin. Kaivattiin sitä, että ylin johto olisi johdonmukainen ja vaatisi kaikilta samaa sitoutumista. Myös hierarkkinen ympäristö koettiin haasteeksi. Haastateltavat kertoivat, ettei verkostolla tai sen jäsenillä ole sinänsä päätösvaltaa, vaan päätöksiä tekevät esimiehet eri yksiköissä. Osa kertoi myös pallottelusta eli vastuunottajia ei aina ollut ja asioita siirrettiin henkilöltä toiselle.

Seuraavassa luvussa haastateltavat kertovat omia näkemyksiään siitä, miten kehittäisivät verkostoa.

4.3 Verkoston kehittäminen

Edellisessä luvussa käsiteltiin haastatteluissa esille tulleita verkoston haasteita. Monet verkoston jäsenet toivat haastatteluissa esiin omia ratkaisukeinojaan verkoston erilaisien haasteiden selättämiseksi. Kehittämisteemaa tarkennettiin kysymyksillä, miten verkoston toimintaa ja yhteistyötä tulisi kehittää sekä millaisena verkoston jäsenet näkevät verkoston tulevaisuuden. Tämän luvun alaluvuissa käydään läpi haastateltavien näkemyksiä siitä, että miten verkostolaiset kehittäisivät verkostotyön edellytyksiä, toimivuutta, kehittämistyötä, vaikutuksia sekä ympäristöä, nämä on koottu yhteen taulukossa 4.

Taulukko 4. Näkemykset verkoston kehittämisestä

	Edellytykset	Toimivuus	Kehittäminen	Vaikutukset
Kehittäminen	Aikaa *verkostotoimintaan *kehittämiseen *yhteistyöhön Osaamisen kehittäminen *ohjeistus, tuki Johdon tulee vaatia, että kaikki sitoutuvat Tutustuminen muihin Yhteistyön lisääminen, miten? *useampi koulutettu yksikössä *joka yksikössä yksi koulutettu *oikeat henkilöt mukaan	Johtaja *pitkäaikainen, osaava, näkyvä ja sitoutunut johtaja Tarve tavata kasvokkain Koordinaatio *pelisäännöt, raamit, deadlinet, aikataulut suunnitelmat Vuorovaikutus, tunteminen, ymmärrys muiden yksiköiden ihmisistä ja toiminnasta *kasvokkain tapaaminen *koulutukset ja tapaukset pieni/ iso *säännöllisyys *selkeämpi, kohdistettu viestintä Yhteistyöosaaminen	Yhteistyö, miten voi pyytää apua, ulkopuolisen näkemys Lean koulutus, eritasot aloittelijoille ja edistyneille Lean projektin laajuus iso / pieni *tarve esiin haiprosta *useampaa yksiköä koskevat toisi esiin verkoston vetäjä Enemmän yhteistä oppimista, työpajat *avoimuus, opitaan toisten virheistä	Koko hlökunnalle peruskoulutus *opitaan tunnistamaan tarpeita Osaava prosessin vetäjä Koulutuspaketti, miten vie omaan yksiköön Avainhenkilöt Markkinointi, viestintä Onnistumistarinoiden laaja jakaminen, innostaminen, hypetys, Case storyt, lean-oppin luominen, videot Uuden ajatusmaailman tartuttaminen
Ympäristö		Koulutuspaketti laajasti Vahvempi tuki johdolta Tapaamiset erikoisalojen sisäisesti Me-henki teemme tämän yhdessä		

Haastateltavat kokivat tarvitsevansa enemmän resursseja osallistuakseen lean-toimintaan, erityisesti aika mainittiin kriittiseksi resurssiksi joka haastattelussa. Jonkun mielestä aikaa ja resursseja oli kyllä riittävästi, työyksiköiden koordinoitua kehittämällä resursseja osattaisiin kohdentaa paremmin.

Erityisen tärkeiksi kaikki haastateltavat nostivat osaamisen kehittämisen, kattavan ohjeistuksen laatimisen lean-menetelmistä sekä kirjalliset ohjeet, jotka voisivat tukea itsenäistäkin työskentelyä. Eräs haastateltava ehdotti työpareina työskentelyä, jolloin voi pari voisi toimia itsenäisemmin yhdessä ja tehdä yhteistyötä omissa yksiköissä tai palvelualueilla. Kaikki kaipaivat tukea omaan lean-toimintaansa.

Verkostossa kaivattiin pitkäaikaista, sitoutunutta, asiantuntevaa ja luottamusta herättävää vastuuhenkilöä verkoston johtoon. Myös organisaation johdolta toivottiin, että se sitoutuisi lean-toiminnan juurruttamiseen ja johdonmukaisesti vaatisi kaikkia ammattiryhmiä ja organisaation työntekijöitä pitämään kiinni valitusta linjasta. Verkostolaisten haastatteluista kävi ilmi, että yhteistyön tekemisen kannalta olisi tärkeää tuntea toisia verkostolaisia, avun pyytäminenkin voisi helpottua tuntemisen myötä.

Verkostolaiset toivat esiin haastatteluissa, että verkosto tarvitsee suunnitelmallisuutta. Erityisesti kaivattiin toimintasuunnitelmaa, jossa olisi selkeästi määritelty tavoitteet. Kokonaiskuvan hahmottaminen, pelisäännöt, raamit, verkoston koordinointi sekä ylläpito koettiin tärkeiksi. Aikataulutus hyvissä ajoin koettiin tarpeelliseksi, silloin yksiköt voisivat ottaa huomioon jo työvuorosuunnittelussa verkoston tulevat tapahtumat.

Verkoston jäsenten mielestä yhteistyötä tulisi lisätä. Haastateltavat kaipasivat työyksiköihin useampia lean-koulutettuja henkilöitä. Tämä mahdollistaisi verkostolaisille avun ja tuen saannin omilta kollegoilta omassa työyksikössä. Yhteistyö nähtiin tarpeelliseksi myös eri yksiköiden ja palvelualueiden välillä. Verkostolaisten mielestä kaikissa työyksiköissä tuli olla lean-verkoston kuuluva henkilö, mikä edistäisi yhteistyön tekemistä.

Haastatteluissa nousi esiin, että haastateltavien mielestä verkostoon tulisi valita juuri oikeita henkilöitä. Näille tärkeitä ominaisuuksia olisivat sitoutuminen ja kiinnostus kehittämistä kohtaan sekä se, että saa tuotua esiin omia ajatuksiaan ja kykenee edustamaan omaa yksikköään. Eri ammattiryhmien, erityisesti lääkäreiden, osallistumisen lisääminen koettiin kehittämiskohteeksi.

Haastateltavien mukaan vuorovaikutusta tulisi parantaa. Keinoina tähän verkostolaiset toivat esiin lean-kahvilan, koulutukset, tapaamiset ja treffit. Haastateltavien mukaan olisi tärkeää oppia tuntemaan muita verkoston jäseniä ja sen kautta saada ymmärrystä muiden yksiköiden ihmisistä ja toiminnasta. Erityisen paljon toivottiin kasvokkain kohtaamisia ja keskusteluja. Tapaamiset mahdollistaisivat muiden lähestymisen ja uusien ideoiden

saamisen. Aina ei tarvitsisi olla isoa koulutustapahtumaa tai koko verkostolle suunnattua toimintaa, vaan kokoontua voisi myös pienemmillä kokoonpanoilla.

Monelle oli epäselvää, ketkä olivat mukana verkostossa. Tähän ehdotettiin ratkaisuksi taulukkoa, jossa olisi tieto siitä ketkä ovat verkostossa mukana. Tapaamisiin toivottiin säännöllisyyttä, liian pitkä aika kokoontumisten välillä vähensi kiinnostusta ja sitoutumista verkostoa ja verkoston toimintaa kohtaan. Verkostossa kaivattiin selkeämpää ja kohdistetumpaa viestintää. Toisaalta myös avoin tiedonjako koettiin tärkeäksi, haluttiin kuulla koulutuksissa käyneiden palautteita esim. infokirjeen muodossa tai lukusuosituksia hyvistä aiheeseen liittyvistä kirjoista.

Haastatteluissa keskeisiksi asioiksi nostettiin erityisesti riittävä osaaminen ja ohjeistus. Yhteistyötä tulisi kehittää, pohdittiin myös toimivaa tapaa tai kanavaa, jolla verkostolainen voisi pyytää apua toisilta verkostolaisilta. Avoimuus koettiin tärkeäksi, se mahdollistaisi oppimisen omista ja muiden kokemuksista. Haastateltavat kertoivat halusta kuulla mitä muualla on tehty, missä on onnistuttu ja missä oli haasteita. Erityisen arvokasta olisi saada oppia toisten epäonnistumisista. Haastateltavat nostivat esiin ulkopuolisen näkemyksen tärkeyden, se koettiin hyvin tarpeellisena, sillä oma ajatus voi sisältää ennakkotajatuksia tai olla puolueellinen.

Yksikössä, jossa joku on käynyt sen lean-koulutuksen, niin hänhän vois pyytää vaikka sellasen fasilitoijan niistä toisista yksiköistä. Koska sähän näät asiat aina eri tavalla kun sä oot ulkopuolinen, ja saat helpommin kysytyä niitä, että miksi teette näin ja että se ehkä siinä kehittämisessä. (H1)

Meillähän oli niitä lean tota kohteita, missä sanon suoraan että ei onnistuttu. Mutta onnistuttiin siinä, että saatiin se parempi yhteistyö ja sitä parempaa ymmärrystä niitten ammattilaisten kesken. Että kyllä on aina jotain niinku voittoa, vaikka ei niinku numeraalisesti näkee sitä muutosta tai näin. Siitä pitää ottaa se oppi näin, että mikä siinä oli se, joka aiheutti sen että se ei sitten onnistunut. (H2)

Haastateltavat pohtivat lean-koulutusta, olisiko parempi ostaa laadukas prosessi organisaation ulkopuolelta vai kouluttaa itse. Koulutukseen kaivattiin eri tasoja, olisi tarve saada peruskoulutusta uusille verkoston jäsenille ja jo pidemmällä oleville

jatkokoulutusta. Erilaiset työpajat ja pelit koettiin hyvinä. Jotkut haastateltavat arvioivat myös lean-projektien laajuuden jaottelua. Pienen / jokapäiväisen kehittämistehtävän voisi toteuttaa itsenäisesti ja laajaan/vaativaan, eri yksikköjä koskettavaan projektiin osallistuisi myös verkoston vetäjä. Organisaation kehittämistyöstä vastuussa olevien tahojen nähtiin olevan tärkeässä asemassa haiprosta (vaaratapahtumien raportointijärjestelmä) esiin nousevien ongelmien tunnistamisessa ja useampia yksiköitä tai koko organisaatiota koskevien kehittämisprosessien aloitteentekijöinä.

Jotta verkoston vaikutukset ulottuisivat pidemmälle kuin vain verkoston jäsenille, tulisi haastateltavien mukaan organisaation henkilökuntaa kouluttaa laajemmin. Kaikille annettavan peruskoulutuksen avulla henkilökunta oppisi huomaamaan kehittämistarpeita. Eräs haastateltava ehdotti ohjeistuksen laatimista verkoston jäsenille lean-toiminnan juurruttamiseksi omaan yksikköön, esimerkiksi koulutuspaketin muodossa.

Eräs haastateltava nosti esiin ajatuksen, että systeemisen riskinkartoituksen avulla selville saatujen kehittämistä vaativia asioiden jatkotyöstönä voisi olla lean-projekti. Leania tulisi markkinoida yhtenä tapana kehittää toimintaa, sillä se auttaa tarkastelemaan kehittämistä asiakkaan silmin. Haastateltavat toivat esiin, että verkosto voisi myös tarjota palvelua osastoille.

Verkoston jäsenet kokivat, että verkoston vaikutuspiirin laajenemiseksi ja ajattelutavan juurruttamiseksi osaksi organisaation toimintakulttuuria, tulisi kaikkien työntekijöiden saada perustiedot lean-ajattelusta vrt. love- tai etiikkakoulutus. Verkostosta ja sen toiminnasta tulisi viestittää aktiivisesti organisaation eri kanavissa, tietoisuuden avulla saatisiin mahdollisesti uusia jäseniä verkostoon. Muita keinoja, joilla haastateltavat lisäisivät verkostotyön vaikutuksia, olivat innostaminen, hypetys, case storyt, lean-appin luominen, videot, onnistumistarinat sekä niiden laaja jakaminen sekä uuden ajatusmaailman tartuttaminen.

Tunnettu pääjohtaja/ auktoriteetti voisi paremmin mahdollistaa yhteistyön eri yksiköiden ja vastuu- ja palvelualueiden välillä sisäisesti ja ulkoisesti. Yksiköiden avainhenkilöiden osallistuminen verkoston toimintaan voisi vähentää muutosvastarintaa. Haastateltavat kaipasivat vielä vahvempaa johdon tukea. Tapaamiset erikoisalojen sisäisesti saattaisivat auttaa lean-toiminnan juurruttamisessa. Verkoston rooli nähtiin tärkeänä tukena lean-toiminnan jalkauttamisessa. Toisaalta eräs haasteltava esitti mielenkiintoisen ajatuksen verkoston tarpeesta; mikäli verkoston osaaminen ja tieto jäävät vain pienen piirin tiedoksi, niin pitäisikö sellainen verkosto lakkauttaa, tarvitaanko organisaatiossa sellaista verkostoa ylipäätään.

4.4 Verkoston johtaminen

Aiemmissa luvuissa on kerrottu tutkimushaastattelujen tuloksista eli verkoston toiminnasta, verkoston kohtaamista haasteista sekä ideoista verkoston kehittämiseksi. Haastateluissa esitettiin teemaa täydentävinä kysymyksinä vielä, miten verkostoa olisi mielestäsi hyvä johtaa sekä miten varmistaisit verkoston jäsenten sitoutumisen verkoston toimintaan ja tavoitteisiin. Tämän luvun alaluvuissa käydään läpi haastateltavien näkemyksiä siitä, miten johtamalla voidaan luoda verkostotyölle paremmat toimintaedellytykset, selvitä haasteista ja kyetä edelleen kehittämään verkostoa sen tavoitteiden suuntaisesti, nämä on koottu yhteen taulukossa 5.

Taulukko 5. Näkemykset verkoston johtamisesta

	Edellytykset	Toimivuus	Kehittäminen	Vaikutukset
Johtaminen	Yhteinen tavoite tiedossa, keinot? *riittävät resurssit *halu mahdollistaa, sijaiset *miten saada muut innostumaan Esimiehen koulutus, myönteinen asenne kehittämistä ja leania kohtaan *lupa osallistua lean toimintaan Tuntemisen mahdollistaminen	Kokonaiskuva Laajempi näkemys yhteistyöstä Johtajan ominaisuudet *oikeat henkilöt mukaan, avainhenkilöt *osaaminen, valta *verkostolle rakenteet, pelisäännöt Voidaan johtaa yhdessä	Otollinen hetki Oppiminen, historia mukaan Erilaisia kouluksia Erilaisia tapamisia Kanavat yhteistyölle Kehittämisen välineenä lean	Kokonaisvaltainen näkemys *päättökenteko eri tasoilla *johto sitoutuu, on kiinnostunut, seuranta *sallitaan että muutos vie aikaa, säästää jatkossa Innostaminen Ongelma, ratkaisuna lean

	Luottamuksen herättäminen Sitoutuminen, kaikilta samat odotukset Pysyvät/ uudet jäsenet Kaikissa yksiköissä joku Verkoston toiminta sallitaan ja mahdollistetaan	*vastuunotto *tiedonkulku *tapaamiset *yhteistyön kehittäminen *roolin selkeys		Asianosaiset mukaan Hyödyt esiin
Ympäristö		Yhteiset tavoitteet Asiantuntijat mukaan Johdonmukaisuus *jatketaan leania, kun on jo satsattu niin paljon		

Haastatteluissa nousi esiin monenlaista johtamista. Ylin johto vastasi yleisesti koko organisaation toiminnasta, ylihoitajat vastasivat oman palvelualueensa esimiestyöstä, heidän alaisuudessaan osaston/ apulaisosastonhoitajat omasta yksiköstään ja yksittäiset sairaanhoitajat tiimensä tai itsensä johtamisesta. Lääkärit/ ylilääkärit vastasivat omasta vastualueestaan. Verkoston johtaja ei tehnyt yksikköjä tai niiden toimintaa koskevia päätöksiä. Haastatteluissa tuli esiin, että kehittämistyössä ja päätöksenteossa tulisi olla mukana kaikki asianosaiset ja heidän näkökulmansa.

« En oo aktiivisesti mukana, vaan enemmänkin ymmärrän ja tiedän mistä on kyse, tekeminen jää paljon yksiköille... Mutta se, että pääsisi itte siihen kunnolla mukaan, niin se ei oo ajankäytön puolesta mahdollista. Enemmänkin oon näkemässä sitä aloittamista ja lopputulosta. Ja toki tietysti nyt tämä yksikkö joka leanataan, niin ne alkukeskustelut ylilääkärin ja yksikön esimiesten kanssa ». (H9)

« Jos otetaan esimerkki (erikoisalan) lääkäri rupes vetämään sitä (lean-projekti), mutta hän ei kutsunut sinne edes poliklinikan osastonhoitajaa, ei ylihoitajaa. Että hän veti sen ihan itse näin omien työkavereiden kanssa. Ja tavallaan se pieni osa oli ihan hyvä, mutta poliklinikka on suuri, elikkä siinä se ois koskenut kolmea vastaanottoa, mutta hän leanasi vaan sen yhden, koska hän teki sen vaan niinku omasta näkökulmastaan. » (H2)

Verkoston jäsenet kertoivat haastatteluissa, että yhteinen tavoite lean-ajattelun juurruttamisesta organisaatioon oli hyvin tiedossa. Keinot juurruttamiseen, odotukset verkoston jäseniä kohtaan sekä oma rooli olivat jääneet osittain epäselviksi. Eräs haastateltavista nosti esiin psykologisen turvallisuuden, hyvässä tiimissä uskaltaa lähteä kokeilemaan uusiakin asioita, ilman että tarvitsee heti onnistua.

Esimiehet vastasivat resurssoinnista, he kykenivät mahdollistamaan verkoston jäsenten osallistumisen ja ajan käyttämisen verkoston toimintaan. Haastateltavien mukaan esimiehen asenne verkostotyötä kohtaan koettiin merkitykselliseksi, lupa ja kehoitus osallistua sekä myönteinen suhtautuminen verkoston toimintaa kohtaan vaikuttivat myös jäsenen omaan asenteeseen ja motivaatioon sekä sitoutumiseen. Toisaalta esimiehiin kohdistui ristikkäisiä paineita, miten korvataan työntekijät tai tunnit, jotka kuluivat verkostotyöskentelyyn, yhteistyöhön tai jopa muiden yksiköiden auttamiseen. Lisäresursseja ei ollut saatavilla. Toisaalta tuotiin esiin, että vain organisaatiossa työskentelevät voivat kehittää toimintaa, sitä ei voi ostaa ulkopuolelta.

Verkoston jäsenet toivat esiin monissa yhteyksissä muiden verkoston jäsenten ja heidän yksikkönsä sekä toimintansa tuntemisen tärkeyttä. Heidän mukaansa tunteminen helpotti yhteydenottoa, avun pyytämistä sekä yhteistyön tekemistä. Verkostolaiset toivoivat lisää vuorovaikutusta ja kohtaamisia kasvokkain, tätä toivomusta voitaisiin toteuttaa järjestämällä koulutuspäiviä tai pienimuotoisempia tapaamisia.

Luottamusta verkostossa voitaisiin haastateltavien mukaan parantaa sillä, että kehittämiskohteet nousisivat aidoista tarpeista, kuten vaaratapahtumailmoitusten tai ruohonjuurityöntekijöiden tasolta, eikä johdon käskynä. Sitouttamisessa olisi tärkeää, että kaikilta vaadittaisiin johdonmukaisesti samaa, mikään ammattiryhmä ei voisi poiketa yhdessä sovituista asioista. Ylimmän johdon ja palvelualueiden sekä vastuualueiden johtohenkilöiden tulisi olla vahvasti verkoston tukena vaatimassa tätä.

”Ei tule menestystä, jos kaikki ei ymmärrä mitä tehdään” (H6)

Jotta verkoston toiminta tulisi tunnetummaksi, sen tulisi olla avoimempaa, jolloin mukaan saataisiin myös uusia jäseniä. Haastateltavien mukaan joka yksiköstä olisi hyvä olla vähintään yksi, mutta mielellään useampi henkilö mukana verkoston toiminnassa, jotta eri erikoisalajat ja ammattiryhmät olisivat edustettuina. Tämä tekisi lean-filosofian

tunnetummaksi ja helpottaisi yhteistyön tekemistä sekä parantaisi verkoston kattavuutta organisaatiossa. Esimies voivat vaikuttaa siihen, ketkä verkostossa toimivat.

”Meillä on monta isoa yksikköä sairaalassa ja kaikilla pitäis olla tällanen oma lean-henkilö. On haasteellista. Jotenkin tuntuu, että kaikkien pitäis saada jotain tietoa leanista. Jos me halutaan, että jotenkin todella elää täällä sairaalassa, niin se ei niinku tuu muulla tavoin kuin sillä, että tekee sitä” (H6)

Verkostolaisten mukaan oli tärkeää, että verkoston toiminta organisaatiossa on oikeutettua ja johto sitoutui ajatukseen, että teemme tämän yhdessä. Kun lean-kehittämiseen ja -verkostoon oli organisaatiossa jo satsattu paljon, niin toimintaa tulisi jatkaa myös tulevaisuudessa. Verkostolaiset kokivat tärkeäksi, että johto aidosti seuraisi verkoston toimintaa ja huomaisi mitä verkosto on saanut aikaiseksi.

”...enemmänkin että johto sitoutuu. Ku tuntuu, että välillä että ne niinku pyytää tekemään, mut ei oo kiinnostunu siitä lopputuloksesta. Ja tota tosi niinku pieniä asioita voitais tehdä, et ehkä se johdon sitoutuminen ois se eka, että sen todellakin näkee, että elää sitä leania.” (H6)

Haastateltavien mielestä oli tärkeää, että verkoston johtajalla on kokonaiskuva toiminnasta ja laajempi näkökulma yhteistyöstä eri yksiköiden kesken. Johtajalta haastateltavat odottivat jämäptiyttä, johdonmukaisuutta ja aktiivista verkostajohtajan roolia. Heidän mukaansa oli tärkeää, että verkostossa on mukana juuri oikeita henkilöitä, oikeanlaista osaamista sekä riittävästi henkilöitä, joilla on valtaa päättää asioista. Verkoston johtaja ei kuitenkaan hankkinut tai valinnut verkoston jäseniä, vaan heitä oli tullut mukaan joko organisaatioaseman perusteella, esimiehen valtuutuksella tai oman mielenkiinnon pohjalta. Verkoston johtajalla ei siis ollut juurikaan valtaa siihen ketkä olivat mukana ja millaista osaamista heillä oli.

Verkoston toiminnan suunnittelu ja koordinointi nousivat haastatteluissa esiin tärkeinä toimivuuteen vaikuttavina asioina. Kun verkoston suunnitelmat olivat riittävän ajoissa tiedossa, esimies kykeni ottamaan ne huomioon työvuorosuunnittelussa ja työntekijöiden resurssoinnissa. Monet kokivat, että sopiva ”piiskaporkkana” aikataulutuksessa ja

deadlineissa auttoivat saamaan sovittuja tehtäviä valmiiksi. Verkoston johtaja koordinoimat tapaamiset ja koulutukset antoivat mahdollisuuden tavata toisia verkostolaisia ja oppia lisää yhdessä muiden osallistujien kanssa. Teams-alusta oli juuri otettu käyttöön tiedonkulun kehittämiseksi, mutta sen toimivuudesta ei ollut ehtinyt kertyä vielä riittävästi kokemusta.

Haastatteluissa tuli esiin verkostolaisten halu ja tarve tehdä yhteistyötä monella eri tavalla. Yhteistyölle ei ole olemassa kuitenkaan riittävästi rakenteita. Käsitys yhteistyöstä vaihteli, eikä ollut olemassa kanavia, tapoja tai riittävää osaamista yhteistyön rakentamiseen. Yhteistyötä on mahdollista kehittää johtamisella.

Osa haastateltavista koki, että verkostoa voitiin johtaa yhdessä, enemmistö kuitenkin koki johtamisen verkoston vastuuhenkilön tehtäväksi. Osa pohti omaa osuuttaan johtamisessa, osa ei ottanut sitä lainkaan esille. Vastuunjako ja roolit eivät välttämättä olleet selkeät, ei tiedetty kuka johtaa tai toisaalta voiko itse olla aloitteellinen ja nostaa esiin kehittämiskohteita. Moni haastateltavista oli aloitteellisempi oman yksikön toiminnan kehittämisessä, toisiin yksiköihin ulottuvissa prosesseissa he olivat vähemmän aloitteellisia. Osa heräsi pohtimaan, että tulisiko heidän toimia aloitteentekijöinä, mutta toisaalta he kokivat, että he tarvitsisivat erikoisalan johtohenkilöiltä mandaatin lähteä laajempiin kehittämistehtäviin. Päätösvalta ja resursointi ovat kuitenkin esimiehillä ja ilman heidän tukeaan on vaikeaa lähteä kehittämään mitään isompaa prosessia.

Haastatteluissa tuli esiin paljon erilaisia tarpeita ja toiveita verkoston johtamisen suhteen, eräs haastateltavista kiteytti hyvin ajatuksen siitä, että miten moninaisia asioita johtajalta itse asiassa odotettiin

« Niin mä luulen nyt niinku, että jos mietittäis kuka vois olla tän verkoston vetäjä, niin sillä on niin paljon muita tehtäviä, ettei se osaa edes ajatella että kuuluis niinku sille. Se pitäis olla selkeempi se johtaminen » (H7)

Toisaalta myös verkostolaiset totesivat olleensa melko passiivisia omassa toiminnassaan.

Eräs haastateltava nosti tärkeään rooliin avainhenkilöiden löytämisen leanin juurruttamisessa

”Mulle on sanottu joskus, että there is always a Jack, eli jos löydät sen kaverin joka päättää asioista, se ei luultavasti ole esimies. Jos saat sen avainhenkilön uskomaan asiaan, niin sitten kaikki on helppoa. Mut se voi olla että tää henkilö ei edes tuu siihen tilaisuuteen, jos hän on päättänyt että tämä on huono, kuulematta asiasta” (H4)

Eräs haastateltava nosti esiin ajatuksen otollisesta hetkestä eli tehdään muutoksia silloin kun on siihen soveltuva aika.

”Leanin haasteisiin liittyy, että sehän on tietynlainen muutosprosessi kans. Että et se sanoisin niinku valvonta, et se muutos jatkuu et se tulee niinku pysyväksi. Niin se on aika helppo mennä takaisin ensimmäisten haasteiden jälkeen, no ei tästä tullut mitään, mennään sitten takasin näin. Se on yksi haaste, että on helppoa ottaa askeleet taaksepäin kuin mennä eteenpäin, jatkaa vaan ja uskoa siihen mitä on tullut tehtyä. Tää liittyy ehkä vähän tukee tähän seuraavaan kysymys, että riittävä tuki että se pitää kyllä olla ne muutokset, että pitää olla ylhäältä ja siis johdolta myös tuki että nähdään että tästä tulee hyvä.”(H4)

Haastateltavat nostivat esiin yhdessä oppimisen. Kehittämisen kannalta olisi tärkeää tuntea organisaation lean-toiminnan historia sekä tietää mitä on jo tehty, millaisia kokemuksia on kertynyt, mikä toimi ja mikä ei toiminut. Haasteltavien mukaan osa verkoston historiasta ja osaamisesta sekä hiljaisesta tiedosta katosi, kun verkoston johtaja vaihtui usein. He toivoivatkin johtajaa, joka sitoutuisi pidemmäksi aikaa johtamaan verkostoa. Toivottiin myös erilaisia koulutuksia, joissa huomioitaisiin osaajien aiempi osaaminen. Leania tulisi myös markkinoida voimakkaammin kehittämisen välineenä.

Verkostolaiset toivoivat, että organisaatiossa olisi kokonaisvaltainen näkemys leanista filosofiana eikä vain yksittäisinä prosesseina tai työkaluina. Verkosto tarvitsi monenlaista tukea voidakseen toimia. Koettiin tärkeäksi, että johto on kiinnostunut ja sitoutunut verkoston toimintaan sekä seuraa aidosti sen toimintaa.

Verkostolaiset toivoivat myös työrauhaa. Olisi tärkeää sallia, että muutos vie aikaa, mutta säästää jatkossa, eräs haastateltava kutsui tätä takaisinmaksuajaksi. Verkostolaiset

toivoivat, että organisaatiossa osattaisiin käyttää laajemmin ongelmaratkaisussa apuna leania.

Organisaatiossa tulisi tuoda vahvemmin esiin verkoston hyötyjä ja saavutuksia sekä innostaa hyvällä esimerkillä mukaan muitakin. On tärkeää nostaa esiin mitä vaikutuksia on ollut kohderyhmään sekä verkoston jäsenten omaan työhön ja osaamisen kehittymiseen. Isoissa lean-kehittämisprojekteissa olisi tärkeää kutsua mukaan kaikki osapuolet.

Eräs haastateltava nosti tärkeään asemaan kuulevan johdon erityisesti asiantuntijoita johdettaessa. Asiantuntijat tulisi ottaa mukaan, kun tehdään heitä koskevia päätöksiä ja muutoksia. Verkostolaiset painottivat johdonmukaisuutta, lean-toimintaan ja verkostoon on organisaatiossa panostettu jo niin paljon, että verkoston toiminta tulisi mahdollistaa myös jatkossa.

4.5 Tulosten yhteenveto, verkoston jäsenten näkemysten tarkastelu

Taulukoissa 6. ja 7. on koostettu yhteen edellisten taulukoiden (3,4,5) informaatio. Taulukossa 6. on kuvattuna verkostotyön edellytyksiin ja toimivuuteen liittyvät haasteet, kehittämisehdotukset sekä ajatukset johtamiseen liittyen.

Taulukko 6. Yhteenveto haasteet, kehittäminen ja johtaminen verkostotyön edellytyksissä ja toimivuudessa

	Haasteet	Kehittäminen	Johtaminen
Edellytykset	Resurssit *ajan puute *riittämätön osaaminen Ei tunneta verkoston jäseniä Sitoutumisen puute *lääkärit Kattavuus *kaikki yksiköt eivät ole verkostossa *omasta yksiköstä vähäinen edustus, tuen puute Eriaisuus *toimintatavat ja kulttuuri *prosessit *erikoisalajat *ammatit Uudet jäsenet/ pysyvät jäsenet Legitimiteetti, lupa osallistua ja toimia verkostossa	Aikaa *verkostotoimintaan *kehittämiseen *yhteistyöhön Osaamisen kehittäminen *ohjeistus, tuki Johdon tulee vaatia, että kaikki sitoutuvat Tutustuminen muihin Yhteistyön lisääminen, miten? *useampi koulutettu yksikössä *joka yksikössä yksi koulutettu *oikeat henkilöt mukaan	Yhteinen tavoite tiedossa, keinot? *riittävät resurssit *halu mahdollistaa, sijaiset *miten saada muut innostumaan Esimiehen koulutus, myönteinen asenne kehittämistä ja leania kohtaan *lupa osallistua lean toimintaan Tuntemisen mahdollistaminen Luottamuksen herättäminen Sitoutuminen, kaikilta samat odotukset Pysyvät/ uudet jäsenet Kaikissa yksiköissä joku Verkoston toiminta sallitaan ja mahdollistetaan
Toimivuus	Riittämätön vuorovaikutus ja tiedonkulku Johtajuus -kuka johtaa ja koordinoi -kuka päättää - vastuun pallottelu Koordinointi -riittämätön suunnitelmalisuus -pitkäjänteisyyden puute -johdonmukaisuuden puute Kohtaamiset harvoin Yhteistyö -toimintatavat -miten saa apua/ auttaa muita Oma rooli epäselvä	Johtaja *pitkäaikainen, osaava, näkyvä ja sitoutunut johtaja Tarve tavata kasvokkain Koordinaatio *pelisäännöt, raamit, deadline, aikataulut suunnitelmat Vuorovaikutus, tunteminen, ymmärrys muiden yksiköiden ihmisistä ja toiminnasta *kasvokkain tapaaminen *koulutukset ja tapaamiset pieni/ iso *säännöllisyys *selkeämpi, kohdistetumpi viestintä Yhteistyöosaaminen	Kokonaiskuva Laajempi näkemys yhteistyöstä Johtajan ominaisuudet *oikeat henkilöt mukaan, avainhenkilöt *osaaminen, valta *verkostolle rakenteet, pelisäännöt Voidaan johtaa yhdessä *vastuunotto *tiedonkulku *tapaamiset *yhteistyön kehittäminen *roolin selkeys

Taulukossa 7. on kuvattuna verkostotyön kehittämiseen, vaikutuksiin sekä ympäristöön liittyvät haasteet, kehittämissuhteet sekä ajatukset johtamiseen liittyen.

Taulukko 7. Yhteenvedetty haasteet, kehittäminen ja johtaminen verkostotyön kehittämisessä, vaikutuksissa ja ympäristössä

	Haasteet	Kehittäminen	Johtaminen
Kehittäminen	Tavoitteiden täyttymisen seuranta vaihtelevaa Tavoitteiden täyttymisen seuranta vaihtelevaa Vetäjän mukaan vaihtelevat toimintatavat Vaihtuva vetäjä *kokonaisnäkömyksen puute Verkon historia ja kokemukset häviävät verkoston johtajan vaihtuessa Liian vähän yhteisiä oppimistilaisuuksia	Yhteistyö, miten voi pyytää apua, ulkopuolisen näkömy Lean koulutus, eri tasot aloittelijoille ja edistyneille Lean projektin laajuus iso / pieni *tarve esiin haiposta *useampaa yksikköä koskevat toisi esiin verkoston vetäjä Enemmän yhteistä oppimista, työpajat *avoimuus, opitaan toisten virheistä	Otollinen hetki Oppiminen, historia mukaan Erilaisia koulutuksia Erilaisia tapaamisia Kanavat yhteistyölle Kehittämisen välineenä lean
Vaikutukset	Organisaatiossa ei anneta muutoksille riittävästi aikaa Organisaatiossa ei tunneta hyvin lean- ajattelua Vaikeus luoda pysyvää lean-kulttuuria	Koko hlökunnalle peruskoulutus *opitaan tunnistamaan tarpeita Osaava prosessin vetäjä Koulutuspaketti, miten vie omaan yksikköön Avainhenkilöt Markkinointi, viestintä Onnistumistarinoiden laaja jakaminen, innostaminen, hypeytys, Case storyt, lean-appin luominen, videot Uuden ajatusmaailman tartuttaminen	Kokonaisvaltainen näkömy *päättökseteko eri tasoilla *johto sitoutuu, seuranta, on kiinnostunut *sallitaan että muutos vie aikaa, säästää jatkossa Innostaminen Ongelma, ratkaisuna lean Asianosaiset mukaan Hyödyt esiin
Ympäristö	Miten yksilö juurruttaa leania Kauaskantoisen ajattelun puute Takaisinmaksuajattelun puute Ylin johto ei pysy mukana siinä, mitä kaikkea tapahtuu	Koulutuspaketti laajasti Vahvempi tuki johdolta Tapaamiset erikoisalojen sisäisesti Me-henki teemme tämän yhdessä	Yhteiset tavoitteet Asiantuntijat mukaan Johdon mukaisuus *jatketaan leania, kun on jo satsattu niin paljon

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä johtopäätöksiä, aihetta ja sen merkitystä pohditaan verkoston jäsenten näkökulmasta. Pohdinnan lopussa arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

5.1 Tutkimustulosten tarkastelu ja pohdinta

Tämän pro gradu- tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten sairaalaorganisaatiossa voidaan edistää ja kehittää uudenlaisen ajattelun ja toiminnan juurruttamista verkostotyön keinoin. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten verkostotyön edellytyksiä ja toimivuutta, verkosto-oppimista sekä johtajuutta parantamalla verkosto voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja kehittyä edelleen.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää verkoston nykytilaa, millaisia toimintaedellytyksiä verkostolla oli ja miten se toimi. Tavoitteena oli saada esiin verkoston jäsenten näkemyksiä verkoston haasteista ja kehittämiskohteista sekä konkreettisia ehdotuksia, miten verkostotyötä ja sen johtamista voitaisiin kehittää. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten verkostotyön edellytyksiä ja toimivuutta, verkosto-oppimista sekä johtajuutta parantamalla verkosto voisi saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja kehittyä edelleen.

Seuraavaksi käsitellään tutkimustuloksia vastaamalla tutkimuskysymyksiin.

1. Miten verkostoilla voidaan kehittää toimintaa sairaalaorganisaatiossa?

Tutkimus tarkasteli, miten verkostotyön eri tekijät vaikuttavat kehittämistoimintaan sairaalassa. Verkostoilla voidaan kehittää toimintaa sairaalassa. Verkostoilla tulee olla käytössään riittävät resurssit kuten aikaa ja osaamista. Johdonmukaisella verkostotyön johtamisella mahdollistetaan verkostotyön toimivuus kuten riittävä koordinaatio, resurssit, yhteistyö, yhteinen oppiminen ja tiedonkulku sekä saadaan juurrutettua uudenlaista ajattelua ja toimintaa koko organisaatioon.

2. Minkälaisia haasteita verkostotoiminnan kehittämiseen ja johtamiseen liittyy sairaalaorganisaatiossa?

Tutkimus tarkasteli verkostotoiminnan edellytyksiä, toimivuutta, kehittämistä sekä vaikuttavuutta. Verkostotoiminnan kehittämiseen sairaalassa liittyy monenlaisia haasteita. Erityisen haasteelliseksi koetaan riittämätön resurssointi, verkostotyölle ei ole riittävästi aikaa, jäsenillä ei ole riittävä osaamista substanssista eikä yhteistyöstä. Verkoston jäsenet eivät tunne toisiaan riittävän hyvin. Sairaalan yksiköiden erilaiset toimintatavat, kulttuuri, prosessit sekä ammatit lisäävät verkostotyön haasteellisuutta. Vastaajien mielestä verkostossa on liian vähän vuorovaikutusta ja tiedonkulkua, myös verkoston koordinointi koetaan puutteelliseksi. Verkoston jäsenet kokevat oman roolinsa epäselväksi, onko heillä mandaatti toimia vai ei. Verkoston johtaja vaihtuu usein ja verkoston historia jää pimentoon. Organisaation ylin johto ei pysy mukana verkoston tapahtumissa, eikä organisaatiossa ole yleisesti riittävä osaamista ja ymmärrystä verkoston toiminnasta ja päämääristä, jotta uudenlaista ajattelua olisi mahdollista juurruttaa laajemmin koko organisaatioon.

Moni vastaajista olisi halunnut olla enemmän mukana verkostossa ja sen toiminnassa, mutta se ei ollut mahdollista oman työtilanteen vuoksi, sillä potilastyö tai muut työtehtävät menivät aina edelle. Useimmilla ei ollut valtaa päättää omasta työajasta tai sen käyttämisestä. Myös johtotehtävissä olevat haastatellut kokivat suurta ristiriitaa, haluttiin osallistua itse tai mahdollistaa työntekijöiden osallistuminen verkoston toimintaan, mutta käytännössä oli vaikeaa järjestää siihen aikaa tai saada tilalle korvaavaa henkilökuntaa. Myös Agranoff (2006, s. 59–61) ottaa esille riittämättömät resurssit, verkostoissa toimimisella ja yhteistyöllä on oma hintansa. Työntekijän työaikaa kuluu toimintaan verkostoissa, verkostojen eri osapuolet voivat olla kykenemättömiä tai haluttomia antamaan verkostolle riittävästi resursseja.

Verkoston jäsenten oma kiinnostus verkostotoimintaa ja kehittämistä kohtaan oli suurta, kaikki olivat mukana vapaaehtoisesti ja sitoutuneet verkostoon ja sen päämääriin. Verkoston jäsenet tunnistivat verkoston tuomat hyödyt sekä sen tuottaman lisäarvon, heitä motivoi halu oppia uutta ja kehittää omaa työtä ja prosesseja yhä sujuvimmiksi. Monet tutkijat (Popp ja muut, 2014 s.21) nostavat esiin verkostomaisen toiminnan hyötyjä kuten yhteiset resurssit ja niiden tehokkaan käytön, riskien ja vastuun jakamisen, yhteisen oppimisen sekä palveluiden paranemisen. Järvensivu (2019, s.228—239) käyttää käsitettä verkostotyön vaikuttavuus, jolla hän tarkoittaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista sekä verkoston jäsenten omaa kehittymistä, joka vaikutuspiirin laajetessa lopulta hyödyttää myös mukana olevia organisaatioita.

Organisaatiossa oli vaihtelevaa sitoutumista kehittämistoimintaa ja muutoksia kohtaan. Erityisesti lääkäreitä oli vaikeaa saada mukaan verkostoon tai sitoutumaan jo tehtyihin muutoksiin. Eräs haastateltava (H5) nosti esiin yksiköiden avainhenkilöt, heidän osallistumisensa verkoston toimintaan voisi edistää yksiköiden ja niiden henkilökunnan sitoutumista vahvemmin mukaan kehittämistoimintaan. Jatkossa voisi olla hyödyllistä haastaa mukaan jäseniä verkostotyöhön myös osaamisen eikä pelkästään oman mielenkiinnon perusteella. McGuiren (2002, s. 602—604) ja Agranoffin ja McGuiren (2001, s.298—300) mukaan verkoston johtajalla on suuri merkitys siinä, millaista osaamista verkostoon hankitaan. Haastatteluissa tuli ilmi, että verkoston johtajalla ei ole juuri valtaa siihen, ketkä verkostossa ovat mukana. Jatkossa voisi olla hyödyllistä valtuuttaa jollain keinolla verkostoon mukaan enemmän oikeanlaista osaamista sekä päätösvaltaa omaavia henkilöitä. Järvensivun (2019, s. 89—97) mukaan luottamus verkostoissa voidaan nähdä myös siinä, että verkostolla riittävää ja oikeanlaista osaamista käytössään. Moni haastatelluista epäili omaa osaamistaan, mutta myös usein vaihtuvien verkoston johtajien osaamista kyseenalaistettiin.

Verkostotyöhön (Agranoff 2006, s.59—61) voi liittyä konflikteja. Edellytetään, että verkostot saavuttavat tavoitteita, mutta mikä on niille sallittava hinta. Yhteistyö verkostoissa edellyttää aina useamman ihmisen panostusta eli resursseja, mutta mistä näitä on

otettavissa, kun ei ole mitään ylimääräistä resurssia. Eräs vastaaja (H 6) kiteytti ajatuksen kehittämisestä, vain organisaatiossa toimivat työntekijät voivat aidosti kehittää omaa ja muiden työtä, sitä ei voida ostaa ulkoapäin. Kuten Provan ja Lemaire (2012, s.642) toteavat, verkosto joutuu aina painimaan siihen sijoitettujen resurssien ja niistä koituvien hyötyjen ristipaineessa. Verkostolla ei ole varsinaista valtaa (Järvensivu & Möller 2009, s.654,659), vaan se toimii organisaation sisällä eri toimijoiden kautta. Verkostoissa (Provan & Lemaire 2012, s.642) toimijat ja yksiköt kytkeytyvät toisiinsa yhteisten suunnitelmien, resurssien ja asiakkaiden vuoksi eli ne ovat riippuvaisia toisistaan. Tämä aiheuttaa jännitteitä verkostotyöhön, kun erilaiset toimintatavat ja organisaatiokulttuurit kohtaavat.

Verkoston jäsenet kertoivat verkoston toiminnan olevan vielä nuorta. Popp ja muut (2014, s.57–71) kuvaavat verkostojen erilaisia vaiheita, heidän mukaansa verkostot kehittyvät jatkuvasti. Verkostoilla on muodostumisvaihe, kehitysvaihe, vakiintuneen työskentelyn vaihe sekä lopulta edessä on joko muodonmuutos tai verkoston lakkauttaminen. Vastaajat olivat tyytymättömiä siihen, miten verkosto kehittyi. He kertoivat jatkuvista johtohenkilöiden vaihtumisista, pitkistä tauoista verkoston toiminnassa ja vetäjien mukaan vaihtelevista toimintatavoista sekä verkoston historia jäämisestä pimentoon. Vastauksista voi päätellä, että yksi syy siihen, miksi verkosto ei ole päässyt kehittymään, vaan hakee edelleen vakiintunutta työskentelytapaa, voi olla johtohenkilön vaihtuminen usein. Vastaajien kertomusten mukaan johtajan jatkuva vaihtuminen aiheutti sen, että aloitettiin alusta yhä uudelleen. Johtajalle kertynyt kokemus ja hiljainen tieto verkostotyöstä sekä verkoston historia jäi osittain välittymättä seuraajalle. Järvensivu (2019, s.179–180) kuvaa verkoston oppimista kahden kehän oppimisena, perustasolla saavutetaan verkostolle asetetut tavoitteet ja toisen kehän oppimisessa opitaan saadusta kokemuksesta. Verkoston mahdollisuus oppia edellisistä kokemuksista heikentyi useiden johtajavaihdosten takia.

Vastaajat toivoivat, että verkosto voisi kokoontua useammin ja säännöllisemmin kasvokkain vaikka pienemmillä kokoonpanoilla, suureksi paisunut jäsenmäärä vaikeutti yhteistä

aikataulutusta. Tapaamisissa he tutustuisivat toisiin verkoston jäseniin ja samalla myös muihin yksiköihin. Vastaajien mukaan on helpompaa tehdä yhteistyötä toisen yksikön kanssa, kun tuntee sen henkilökuntaa ja toimintaa. Myös Järvensivu (2019, s. 61) nostaa verkostotyön ytimeksi tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen. Tuntemisen myötä saadaan käsitys (2019, s.66) muiden osaamisesta ja kyvyistä sekä tarpeista ja odotuksista verkostotyötä kohtaan. Näitä voidaan kutsua myös sosiaalisiksi pääomaksi, joiden kartuttaminen lisää sekä yksilön että organisaation mahdollisuuksia. Eckenhoferin ja Ershovan (2011, s. 28) mukaan sosiaaliseen pääomaan linkittyvät luottamus, läheisyys sekä vastavuoroisuus. McCullohin mukaan (2013, s.121–126) taito kytkeytyä toisiin, pääsy verkoston tietoihin ja resursseihin, vuorovaikutus ja yhteistyö lisäävät sosiaalista pääomaa. Keskittymällä verkostoissa olevien henkilöihin tehtävien sijasta voidaan edistää luottamusta ja löytää uusia tapoja työskennellä yhdessä (Keast & Mandell, 2014, 35). Sosiaalinen pääomaa ja sen lisääminen vaikuttaisi olevan keskeisessä roolissa vaikuttavassa verkostotyössä. Sosiaalisen pääoman osuutta tulisi lisätä, mikäli halutaan, että verkosto saavuttaa tavoitteitaan.

Osa vastaajista koki, että organisaation johto halusi verkoston saavuttavan tuloksia, mutta ei silti ollut kiinnostunut sen saavutuksista. Verkoston saavutukset olivat vain pienen joukon tiedossa, tieto niistä ei levinnyt laajasti koko organisaatioon. Verkoston tavoitteena oli juurruttaa uudenlaista ajattelua organisaatioon, ja kehittää toimintaa ja prosesseja käyttämällä verkoston oppeja. Verkoston tavoitteet (Keast ja muut 2013b, s.28) voivat olla ristiriitaisia, halutaanko kehittää itse prosessia vai tuloksia. Verkostoilla (McGuire & Agranoff 2011, 267–268) on myös rajoitettu kyky saada asioita tapahtumaan, riskinä voi olla, että toiminnan sijaan keskitytään prosessoimaan liikaa. Järvensivu (2019, s. 49) nostaa esiin organisaatioiden muutoksiin liittyvän hitauden ja jäykkyyden, jonka vuoksi saatetaan myös luovuttaa liian nopeasti. Tämä tuli esiin erityisesti verkoston vaikutuksissa, vastaajat pohtivat annetaanko verkostolle riittävästi aikaa ja hyväksytäänkö se, että panostettu aika tulee joskus takaisin esim. sujuvampina prosesseina. Verkostoissa usein saavutetaan pikemminkin yhteisymmärrys (Agranoff 2006, s.59–61)

varsinaisen päätöksenteon sijaan, eivätkä verkostot korvaa hierarkioita, vaan kumpaakin tarvitaan.

Verkostomainen toiminta ei välttämättä ole helppoa hierarkkisessa organisaatiossa kuten sairaala. Yhteistyö on verkostomaisen toiminnan tärkein elementti. Vastaajat kokivat, että heillä oli puutteelliset kanavat, rakenteet ja osaaminen yhteistyöstä. Vastauksissa nousi esiin, että oli vaikeaa saada käsitystä toisten yksiköiden toimintatavoista- tai kulttuurista, prosesseista, erikoisalasta tai työnkuvista jopa oman erikoisalan sisällä. Sinkkonen ja muut (2017, s.120) kuvailevat sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyön edistäjiä ja estäjiä. He mieltävät yhteistyön estäjiksi asemaan ja kulttuuriin liittyvät valtaerot, asenteet, luottamuksen puutteen, roolien epäselvyyden, tietojen puutteen toisen työstä tai yhteistyökäytännöistä. Yhteistyön edistäjiksi he nimeävät tasavertaisen aseman, luottamuksen, arvostuksen sekä tuttuuden. Sinkkonen ja muut (2017, s.111) käyttävät myös käsitettä siiloutuminen puhuessaan eriytyneistä ammatti- tai organisaatiokulttuureista. Tärkeässä roolissa on yhteistyön kehittäminen, miten yhteistyötä edistäviä rakenteita voidaan edistää ja miten puolestaan lievittää yhteistyön estäjiä. Vastaajat kertoivat myös vaikeuksista tehdä muutoksia tai saada ihmiset sitoutumaan jo tehtyihin muutoksiin. Muutos tai uudenlainen ajattelu kohtaa usein (Rissanen & Lammintakanen 2017, s.35) muutosvastarintaa, organisaatioilla on polkuriippuvuutta eli tarve tehdä niin kuin aiemminkin.

Vastaajat kertoivat, että verkostosta puuttui mallit tai rakenteet tehdä verkostotyötä ja yhteistyötä. Sinkkonen ja muut (2017, s 120) nostavat esiin johtamisen merkityksen yhteistyölle ja sen laadulle. Yhteistyötä heidän mukaansa voivat estää johdon tuen puute, epäselvyydet liittyen koordinointiin, työtehtävään, vastuuseen tai työnjakoon, erilaiset toimintapolitiikat, kokousten järjestelyn puutteet kuten liian suuret työryhmät sekä ajan puute. Vastauksissa nousi esiin runsaasti esimerkkejä Sinkkosen mainitsemista yhteistyötä vaikeuttavista tekijöistä. Vastaajat kertoivat johdon tuen puutteesta, epäselvyyksistä omaan rooliin ja koordinaatioon sekä vastuuseen liittyen, erilaisista toimintavoista sekä ajan puutteesta. Yhteistyötä voitaisiin edistää (Sinkkonen 2017, s.120) johdon tuella,

yhteisen toimintapolitiikan määrittelyllä, säännöllisellä toiminnan arvioinnilla sekä yhteistyöhön varatulla ajalla. Vastaajat kaipasivatkin nimenomaan aikaa, rakenteita ja johdon tukea verkostotoiminnalle. Lacarenza ja muut (2018, s. 517—518) korostavat tiimityötaitojen kehittämistä johtamisella, erityisesti kyky jakaa johtajuutta ja taito toimia yhdessä ovat keskeisiä.

Keast ja Mandell (2013a, 27—40) pohtivat yhteistyötä kolmen eri mallin avulla, tehdäänkö verkostoissa aitoa yhteistyötä, yhteistoimintaa vai onko se vain toiminnan koordinoitua. Yhteistyömallilla voi olla suuri merkitys tulosten saavuttamisen kannalta. Yhteistyömalli vaikuttaa resurssien jakoon, tavoitteisiin, toimivaltaan sekä jäsenten sitoutumiseen verkostossa. Tämänhetkinen verkostotoiminta on lähimpänä toiminnan koordinoitua, toimintamallin vaihtamisella saattaisi olla merkitystä tavoitteiden saavuttamisessa jatkossa paremmin.

Haastateltavat toivoivat yhteisiä matalan kynnyksen tapaamisia ja koulutuksia esim. *learning cafeita*. Tapaamisissa he voisivat kuulla muiden yksiköiden onnistumisista tai epäonnistumisista ja voisivat pyytää apua tai ulkopuolisen näkemystä omiin kehittämistehtäviinsä. Järvensivu (2019, s.126) nostaakin verkoston keskeisiksi toiminnoiksi verkostotyön koordinoinnin ja tapaamisten fasilitoinnin sekä yhteistyöhön sopivat rakenteet sekä sen mahdollistamisen. Järvensivu myös peräänkuuluttaa kohtaamisten laadukkuutta. Johtajan rooli verkostossa on oppimisen mahdollistaminen, dialogisuuden edistäminen, sopivien tietopalvelujen luominen sekä paremman vuorovaikutuksen mahdollistaminen kohtaamisissa. Verkoston käyttöön oli otettu teams-alusta, osa koki sen hyväksi, mutta osalla ei ollut ymmärrystä, että miten se liittyy verkostoon ja sen toimintaan.

Vastaajat toivoivat erilaisia koulutuksia uusille ja edistyneimmille verkostolaisille sekä yhteisiä työpajoja ja yhdessä oppimista. Järvensivun mukaan yhteinen oppiminen mahdollistaa (2019, s.107—110) yhteisen ajattelukyvyyn eli dialogisuuden. Dialogisuuden edistäminen on keskeinen tehtävä verkostotyön johtamisessa, tätä voidaan edistää järjestämällä yhteisiä työpajoja ja seminaareja. Keskeistä on kahden kehän oppiminen, jossa

perustasolla saavutetaan verkostotyön tavoitteet ja toisella kehällä opitaan jo saadusta kokemuksesta. (2019, s.180)

Johtaminen verkostoissa on erikoinen ilmiö. Moni tutkija on sitä mieltä, että sitä tarvitaan, mutta toisaalta siihen liittyy monia ristiriitaisia tai jopa toisilleen vastakkaisia ajatuksia. Pitäisi olla rakenteita ja ohjausta, mutta toisaalta myös joustoa. Monen tutkijan mukaan johtamisen verkostoissa tulisi olla jaettua, (Järvensivu 2019, s. 113—117, Van Wart 2017, s. 121—122, Agranoff 2006, s.59) mutta tunnustavatko verkoston jäsenet omaa johtajuuttaan tai toisaalta annetaanko heille siihen edes mahdollisuutta. Hierarkkinen toimintaympäristö saattaa olla haasteellinen. Haastatteluissa johtajuus kytkeytyi pitkälti omaan asemaan organisaatiossa, esimiehellä on erilaiset mahdollisuudet kuin tavallisella rivityöntekijällä tuoda esiin kehittämiskohteita. Esimiehen myönteinen asenne kehittämistä ja verkoston toimintaa kohtaan edisti kuitenkin myös työntekijän aloitteellisuutta, ja se koettiin tärkeäksi.

Osa haastateltavista kertoi ylläpitävänsä omaa verkostoaan oman työyksikön sisällä, kehittävänsä ja juurruttavansa toimintaa siellä verkoston oppeja käyttämällä. Osa pohti omaa rooliaan ja mandaattiaan, voiniko olla aloitteellinen omassa yksikössäni tai omalla erikoisalallani. Haastattelussa (H7) tuli esiin, että työyksikkö, jossa oli monta verkostossa toimivaa työntekijää, kykeni tuomaan vahvemmin uudenlaista ajattelua ja toimintaa oman yksikön kehittämiseen. Yksikön jäsenet saivat tukea toisiltaan sekä yksikön johtajalta. Järvensivu (2019, s.46—48) ottaa esiin myös työntekijän verkostossa toimimiseen liittyvän dilemman, linjaorganisaatiossa hän on hierarkkisessa työsuhteessa, mutta verkostotyössä hänen toimintaansa rajaa työsopimus.

Yksittäisen sairaanhoitajan on vaikea lähteä esittämään tai viemään kehitysprojekteja eteenpäin ilman tukea esimiehiltä, useita yksiköitä tai erikoisaloja koskettavat kehittämistehtävät vaativat kaikkien niiden esimiesten tukea. Esimies päättää omien alaistensa työtuntien käytöstä. Verkoston jäsenet kertoivat myös pallottelusta, jolloin kukaan ei otanut vastuuta. Provanin ja Lemairen mukaan (2012, s.643) verkostoissa on hyvä olla

mukana päätöksentekovaltaisia henkilöitä useilta organisaation eri hierarkiatasoilta, se sitouttaa johdon verkoston toimintaan ja tavoitteisiin. Rissanen ja Lammintakanen (2017, s. 35) nostavat esiin johtajan roolin, johtajalla on valta organisaation kehittämistoiminnan kohdentamisessa, resurssoinnissa sekä siinä miten oppivan organisaation ajattelua ja oppia muilta voidaan hyödyntää.

Millaista johtamistoimintoja verkostotyössä sitten kaivattiin? Toiminnoista (Agranoff & McGuire 2001, s. 298—300, McGuire 2002, s.602—604) ehkä suurimpaan rooliin nousi yhdistäminen eli vuorovaikutus, yhteistyö ja riittävä tiedonkulku. Myös aktivointi koettiin tarpeelliseksi, jotta verkoston resurssit sekä verkoston jäsenten asiantuntemus ja osaaminen saadaan valjastettua verkoston käyttöön. Kaivattiin myös mobilisaatiota eli verkoston prosesseihin kaivattiin paljon enemmän tukea, kuin mitä nyt oli tarjolla. Rajaamisesta nousi esiin erityisesti toimivien rakenteiden luominen ja niiden vakiinnuttaminen. Yhdistämisessä nousi esiin yhteistyöympäristön luominen sekä vuorovaikutuksen ja tiedonkulun parantaminen.

Jäsenet näkivät verkoston johtamisen lähinnä verkoston koordinaattorin tehtävänä. Osa pohti myös omaa johtajuuttaan. Yksi vastaaja (H7) nosti esiin ajatuksen verkoston johtajan kohdistetuista odotuksista ja totesi, ettei johtaja varmasti edes ymmärrä miten moninaisia odotuksia häneen kohdistuu. Järvensivun mukaan (2019, s. 113—117) verkostotyö vaatii jatkuva tasapainottelua, onko yksi johtaja, johtoryhmä vai jaetaanko johtamista. Ei ole väliä kuka johtaa, kunhan joku johtaa. Järvensivu & Möller (2008, s.659) mukaan johtaminen vaihtelee verkostosta ja sen vaiheesta riippuen. Johtaminen vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta ja sopeutumista eri osapuolten ehdoilla.

Kaikki verkoston jäsenet joutuivat pohtimaan omaa johtajuuttaan, millainen mandaatti tai lupa heillä on toimia, ja miten ne kytkeytyvät päätöksentekoon. Kuten Provan ja Lemaire (2012, s. 638—639) tuovat esiin, johtaminen verkostoissa vaatii uudenlaisen käsityksen muodostamista johtamisesta. Järvensivun (2019 s. 113—117) mukaan verkostojen johtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla edistetään onnistumista

verkostotyössä. Hään korostaakin, että verkoston haltuun saaminen ei ole tavoite, koska silloin on siirrytty hierarkkiseen hallintoon, tärkeämpää on rakentaa verkostomaista yhteistyötä.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on osa tutkimusprosessia. Tässä tutkimuksessa on noudatettu tieteelliseen tutkimukseen kuuluvia hyviä käytäntöjä. Tutkimusprosessi on kuvattu yksityiskohtaisesti. Aineisto on analysoitu perusteellisesti. Kokonaiskuva on yhteenveto tärkeimmistä havainnoista, tutkimustuloksia on raportoitu laajasti. Tulosten esittelyssä on tuotu esiin haastateltavien ääntä suorilla lainauksia. Yksi verkoston jäsen osallistui teemahaastattelurungon testaukseen, mutta ei varsinaiseen tutkimukseen. Testauksessa lomake havaittiin toimivaksi, eikä siihen tehty mitään muutoksia ennen varsinaisia haastatteluja.

Tutkimus on edennyt tutkimusprosessin mukaisesti. Empiiristä osiota varten haastateltiin 14 verkoston jäsentä, lääkäreistä vain yksi neljästä pyydetystä osallistui tutkimukseen. Aineisto alkoi kuitenkin toistamaan itseään melko nopeasti, uusia asioita ja juuri enää noussut esiin, Hirsjärven ym. (2009, s.182) mukaan aineisto siis kylläntyi. Aineiston kylläntyminen eli saturaatio kertoo siitä, että aineisto riittää teoriassa teoreettisesti merkittävään tulokseen. Tämän perusteella voidaan tulkita olevan riittävä määrä haastateltavia teoreettisesti merkittävään tulokseen.

Tutkimusaineistoa eli äänitiedostoja sekä litteroituja aineistoja on säilytetty huolellisesti ja ne hävitetään, kun tutkimus on valmis. Tulosten raportoinnista ei tule esiin tutkittavien henkilöllisyys, suorista lainauksista on poistettu yksiköiden nimet tai muut tunnistamista edistävät yksityiskohdat. Haastateltavat ovat osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti, heille on painotettu tutkimuksen luottamuksellisuutta.

Luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkimuksen tekijän oma asema tai rooli. Tutkimuksen tekijä on itse toiminut verkoston jäsenenä vuosina 2016–2019. Haastatteluhetkellä hän

ei ollut sairaanhoitopiirin palveluksessa, vaan oli siirtynyt työntekijäksi hankkeeseen. Tutkimuksen tekijä tunsi osan haastateltavista. Tutkimuksen tekijä ei usko, että hänen roolillaan oli vaikutusta tutkimuksen luottamuksellisuuteen. Tutkimuksen tekijän rooli entisenä verkoston jäsenenä ja sairaanhoitopiirin työntekijänä auttoi ymmärtämään monia asioita syvällisemmin. Riskinä saattoi olla tietysti objektiivisuuden säilyttäminen. Tutkimuksen tekijä on kuitenkin pyrkinyt tulkitsemaan aineistoa objektiivisesti.

5.3 Tulosten hyödyntäminen

Tämä tutkimus tehtiin toimeksiantona Vaasan keskussairaалalle. Tutkimus antaa tietoa vastaajien näkemyksistä lean-verkoston nykytilasta ja sen kehittämistä. Tuloksia voidaan hyödyntää verkoston kehittämistyössä. Tulokset kertovat, millaisia haasteita verkoston jäsenet kohtaavat sekä miten heidän näkemyksensä mukaan verkostoa tulisi kehittää ja johtaa, jotta se toimisi paremmin. Tuloksia voidaan hyödyntää myös laajemmin organisaation muiden verkostojen toiminnassa.

Lähteet

- Agranoff, R. & McGuire, M. (2001). Big questions in Public Network Management research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 11, Issue 3, Pages 295–326. Noudettu 19.11.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003504>
- Agranoff, R. (2006). Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review*, vol. 66, no. s1, pp. 56. Noudettu 19.11.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00666.x>
- Alasuutari, P. & Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Vastapaino.
- Borgatti, S.P. & Halgin, D.S. (2011) On Network Theory. *Organization Science* Vol. 22. No 5 September-October 2011, 1168—1180. Noudettu 10.6.2018 osoitteesta doi 10.1287/orsc.1110.0641
- Brandes, U., Robins, G., CcCranie, A. & Wasserman, S. (2013). *What Is Network Science?* *Network Science* 1(1): 1-15.2013. Cambridge University Press 2013.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R. & Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Academy of Management journal*, 47(6), 795-817. Noudettu 12.11.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.5465/20159624>
- Carnall, C.A. (2007). *Managing Change in Organizations*. Pearson Education UK.
- Coffman, J., Taylor, M. & Whatley, A. (2015). Network Evaluation in Practice: Approaches and Applications. *The Foundation Review*, 7(2), 22-37. Noudettu 11.6.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1247>
- Cunningham, R., Olshfski, D., Abdelrazek, R. (2009). Paradoxes of Collaboration: Managerial Decision Styles. *Review of Public Personnel Administration*, vol. 29, no. 1,

pp. 58. Noudettu 10.6.2019 osoitteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177%2F0734371X08326434>

Eckenhof, E. M., & Ershova, M. (2011). Organizational culture as the driver of dense intra-organizational networks. *Journal of competitiveness*. Noudettu 22.10.2019 osoitteesta <https://publikace.k.utb.cz/handle/10563/1002719>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. and Sinivuori, E. (2009). *Tutki Ja Kirjoita*. 15. uud. p. 22. painos ed. Helsinki. Tammi.

Huhtinen, A-M. & Tuominen, J. (2020). Fenomenologia, ihmisen kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Janhonen, M. (2011). Role of Knowledge Conversion and Social Networks in Team Performance. *International Journal of Information Management*, vol. 31, no. 3, pp. 217. Noudettu 20.8.2019. osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.06.007>.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020) *Tieteenfilosofia ja laadullisen tutkimuksen taustaoletukset*. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Järvensivu, T., Möller, T. (2009). Metatheory of Network Management: A Contingency Perspective. *Industrial Marketing Management*, vol. 38, no. 6, pp. 654. Noudettu 16.8.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.04.005>

Järvensivu, T. (2019). *Verkostojen Johtaminen: Opi Ja Etene Yhdessä*. Helsinki, Suomi.

Keast, R., Mandell, M.P, Brown, K. & Woolcock, G. (2004) Network Structures: Working Differently And Changing Expectations. *Public Administration Review*, vol. 64, no. 3, pp. 363–371. Noudettu 17.7.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00380.x>

Keast, R.& Mandell, M.P. (2013a). Network Performance: A Complex Interplay of Form and Action. *International Review of Public Administration*, vol. 18, no. 2, pp. 27-46. Noudettu 12.11.2019 osoitteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/12294659.2013.10805251>

Keast, R., & Mandell, M. P (2013b) A composite theory of leadership and management: Process catalyst and strategic leveraging- Theory of deliberate action in collaborative networks. *Teoksessa Network Theory in the Public Sector. Building New Theoretical Frameworks*, 3. Robyn Keast, Myrna Mandell and Robert Agranoff. *Routledge Critical Studies in Public Management* 17. Routledge, London.

Klijn, E-H., Edelenbolos, J. & Steijn, B. (2010). Trust in Governance Networks: Its Impacts on Outcomes. *Administration & Society* 42 (2) 193–221. Noudettu 29.11.2018 osoitteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0095399710362716>

Klijn, E.H & Koppenjan, J.F.M. (2012). Governance network theory: past, present and future. *Policy and Politics*. Vol 40(4):187—206. Noudettu 19.11.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1332/030557312X655431>

Klijn, E.H & Koppenjan, J.F.M (2014). What Can Governance Network Theory Learn from Complexity Theory? Mirroring two perspectives on Complexity. *Teoksessa Network Theory in the Public Sector. Building New Theoretical Frameworks*, 3. Robyn Keast, Myrna Mandell and Robert Agranoff. *Routledge Critical Studies in Public Management* 17. Routledge, London.

Koohang, A., Paliszkiwicz, J. & Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial*

management + data systems, 117(3), 521-537. Noudettu 21.10.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2016-0072>

Lacerenza, C.N. (2017). Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. *The Journal of Applied Psychology*, vol. 102, no. 12, pp. 1686. Noudettu 12.11.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1037/apl0000241>

Mandell, M.P. (2014). Introduction: Understanding theory. *Teoksessa Network Theory in the Public Sector. Building New Theoretical Frameworks*, 3. Robyn Keast, Myrna Mandell and Robert Agranoff. *Routledge Critical Studies in Public Management* 17. Routledge, London.

McCulloh, I., Armstrong, H. and Johnson, A. (2013). *Social Network Analysis with Applications*. John Wiley & Sons, Incorporated.

McGuire (2002) *Managing Networks: Propositions on What Managers Do and Why They Do It*. *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 5 (Sep. - Oct. 2002), pp. 599-609. Noudettu 11.10.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00240>

McGuire, M (2006) *Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It*. *Public Administration Review*. December 2006. Noudettu 22.11.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00664.x>

McGuire, M. & Agranoff, R. (2011). The limitations of public management networks. *Public administration (London)*, 89(2), 265-284. Noudettu 22.11.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01917.x>

McGuire, M. & Agranoff, R. (2014). *Network Management Behaviors*. *Teoksessa Network Theory in the Public Sector. Building New Theoretical Frameworks*, 3. Robyn Keast, Myrna Mandell and Robert Agranoff. *Routledge Critical Studies in Public Management* 17. Routledge, London.

- Metsämuuronen, J. (2006). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp.
- Milward, H. B., & Provan, K. G. (2006). A manager's guide to choosing and using collaborative networks (Vol. 8). Washington, DC: IBM Center for the Business of Government
- Niiranen, V. (2017) Moniammatillisen verkoston johtaminen. Teoksessa Rissanen, S., Lammintakanen, J. and Hujala, A. Sosiaali- Ja Terveysjohtaminen. 3., uudistettu painos. 3., uud. p. ed. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- O`Toole, L. J. O. (1997). Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public administration review*, 57(1), 45–52. Noudettavissa 22.11.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.2307/976691>
- Popp, J., MacKean, G., Casebeer, A., Milward, H. B., & Lindstrom, R. (2014). Inter-Organizational Networks: a critical review of the literature to Inform practice. Noudettu 13.4.2020 osoitteesta <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Inter-Organizational%20Networks.pdf>
- Popp, J., MacKean, G., Casebeer, A., Milward, H. B., & Lindstrom, R. (2015). Inter-Organizational Networks: a critical review of the literature to Inform practice. Alberta Centre for Child, Family and Community Research. Noudettu 13.4.2020 osoitteesta <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Management%20Popp.pdf>
- Provan, K., Fish, A. & Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of management*, 33(3), 479–516. Noudettu 3.3.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/0149206307302554>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*,

18(2), 229-252. Noudettu 17.10.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>

Provan, K. G. & Lemaire, R. H. (2012). Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. *Public administration review*, 72(5), 638–648. Noudettu 21.10.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x>

Puusa, A. & Juuti, P. (2020) Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Puusa, A. (2020) Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Puustinen, A. (2017) Voiko verkostoa johtaa? tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan yhteenkietoutuneesta luonteesta. Diss. Itä-Suomen yliopisto.

Rethemeyer, R. K. & Hatmaker, D. M. (2007). Network Management Reconsidered: An Inquiry into Management of Network Structures in Public Sector Service Provision. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 617-646. Noudettu 11.12.2018 osoitteesta <https://doi.org/10.1093/jopart/mum027>

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (2017). Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa Rissanen, S., Lammintakanen, J. and Hujala, A. Sosiaali- Ja Terveysjohtaminen. 3., uudistettu painos. 3., uud. p. ed. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto

[ylläpitäjä ja tuottaja]. Noudettu 11.3.2019 osoitteesta
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Selsky, J. W. & Parker, B. (2005). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of management*, 31(6), 849–873. Noudettu 21.3.2019 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/0149206305279601>

Sinkkonen, S., Taskinen, H. & Rissanen, S. (2017). Sosiaali- ja terveystieteiden integrointi ja johtaminen. Teoksessa Rissanen, S., Lammintakanen, J. & Hujala, A. (2017). *Sosiaali- ja terveysjohtaminen (3., uudistettu painos.)*. Sanoma Pro.

Soekijad, M. & Andriessen, E. (2003). Conditions for Knowledge Sharing in Competitive Alliances. *European management journal*, 21(5), 578–587. Noudettu 21.3.2018 osoitteesta [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00107-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00107-5)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.)*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Van Wart, M. (2017). *Leadership in Public Organizations: An Introduction*. Third edition ed. New York: Taylor & Francis.

Van Wart, M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public administration review*, 73(4), 553-565. <https://doi.org/10.1111/puar.12069>

Weber, E. P. & Khademian, A. M. (2008). Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public administration review*, 68(2), 334–349. Noudettu 19.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00866.x>

Liitteet

Liite 1. Tutkimussaate

Tutkimussaate

17.3.2019

Arvoisa lean-verkoston jäsen!

Opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteitä, pääaineenani on sosiaali- ja terveyshallintotiede.

Tutkin pro gradu -työssäni verkostotoimintaa, sen kehittämistä ja johtamista. Tutkimusaineisto kerätään Vaasan keskussairaalan lean-verkoston toimijoilta.

Lean-verkosto on toiminut organisaatiossa vuodesta 2016 lähtien ja se on tuottanut monia parannuksia. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisella johtamisella verkoston toimintaa voidaan edelleen parantaa ja kehittää. Organisaatio on asettanut tavoitteeksi, että 80 % henkilökunnasta on tietoinen leanista ja 40 % yksiköistä käyttää leania päivittäisessä johtamisessa. Johtamisella voidaan edesauttaa verkoston toimintaa, mutta myös estää sen toimimista optimaalisesti. Hyvin toimivan lean-verkoston avulla lean-filosofia ja -menetelmät voidaan juurruttaa osaksi organisaation toimintakulttuuria.

Lean-verkostoon kuuluu tällä hetkellä 66 henkilöä, joista on koulutettu lean-asiantuntijoita. Lean-asiantuntijoiden tarkoituksena on soveltaa oppimaansa oman työyksikön käytännön kehittämistyössä, soveltamisessa käytäntöön on kuitenkin suuria eroja eri yksiköiden välillä. Tällä tutkimuksella halutaan tuoda esiin verkoston asiantuntijoiden näkemystä siitä, että miten verkosto voisi toimia paremmin ja miten sen toimintaa voisi kehittää.

Tutkimuslupa on saatu maaliskuussa 2019 johtajaylilääkäri Reijo Autiolta sekä kehittämispäällikkö Tony Pellfolkilta.

Työn ohjaajana toimii professori Pirkko Vartiainen.

Tutkimusosuus toteutetaan laadullisena puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelut tehdään huhti-toukokuussa 2019. Haastateltavat (15) on valittu tarkoituksenmukaisella otannalla tutkimusaihetta koskevan lean-asiantuntemuksen perusteella.

Sinä olet yksi valituista asiantuntijoista, jonka kokemuksilla ja näkemyksillä olisi suuri merkitys tutkimukselle. Pyydän ystävällisesti suostumustasi haastatteluun, joka toteutetaan täysin luottamuksellisesti. Lähetän haastatteluiden teemat ja alustavat kysymykset etukäteen. Haastatteluun tulisi varata aikaa noin tunti. Haastattelut nauhoitetaan ja aineisto analysoidaan luottamuksellisesti ja nimettömänä eikä lopullisesta työstä voi tunnustaa yksittäistä vastaajaa.

Otan sinuun yhteyttä lähipäivinä puhelimitse tai sähköpostitse tiedustellakseni suostumustasi haastatteluun. Samalla voin antaa sinulle mahdollisia lisätietoja ja voimme sopia sinulle sopivan haastatteluajankohdan.

Voit halutessasi myös itse ottaa minuun yhteyttä joko sähköpostitse tai puhelimitse.

Ystävällisin terveisin,

Niina Hakala

Sosiaali- ja terveystieteiden opiskelija, Vaasan yliopisto

niina.hakala@student.uwasa.fi

Puhelinnumero koti 040-596 8956

Liite 2. Haastatteluteemat ja -kysymykset

Lean-verkoston kehittämistutkimuksen teemahaastattelurunko

Teema 1. Toiminta verkostossa (yksilö, yksikkö, verkosto)

Miten verkosto toimii?

Millaista yhteistyötä verkostossa tehdään?

Miten verkoston vuorovaikutus toimii?

Teema 2. Verkoston haasteet

Millaisia haasteita verkoston toimintaan liittyy?

Miten varmistetaan riittävä tuki ja resurssit verkoston toiminnalle?

Miten varmistetaan riittävä asiantuntemus ja osaaminen verkostossa?

Teema 3. Verkoston kehittäminen

Miten kehittäisit verkoston toimintaa?

Miten kehittäisit yhteistyötä verkostossa?

Millaiseksi näet verkoston tulevaisuuden?

Teema 4. Verkoston johtaminen

Miten verkostoa olisi mielestäsi hyvä johtaa?

Miten varmistaisit verkoston jäsenten sitoutumisen verkoston toimintaan ja tavoitteisiin?

Taustatiedot

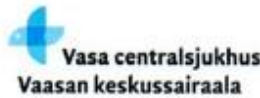
Työtehtävä: _____toimin esimiehenä kyllä ei

Työyksikkö: _____

Miten pitkään olet ollut verkoston jäsen? _____

Millaiseksi arvioisit verkoston toiminnan kouluarvosanalla: _____ (4–10)

Liite 3. Tutkimuslupa



Saapunut 25.2/19 S. Borell

Lupa-anomus (kandidaatti- ja maisteritason opinnäytetyö) 1(3)

JYL lupa-anomus 3/2019

07 / 02 2019
Hakemuksen täyttöpäivä

Opiskelija Niina Hakala Nimi Kolkinsilta 21, 66510 Merikaarto, niina.hakala@vshp.fi Osoite, puhelinnumero ja sähköpostiosoite
--

Opiskeluala <input type="checkbox"/> Lääketiede <input type="checkbox"/> Hoitotiede <input checked="" type="checkbox"/> Hallintotiede <input type="checkbox"/> Muu, mikä _____ Yliopiston nimi: Vaasan yliopisto Koulutusohjelma: Sosiaali- ja terveyshallintotieteiden maisteri
--

Opinnäytetyö Opinnäytetyön nimi: Lean-verkoston kehittäminen Opinnäytetyön lyhyt kuvaus (tarkoitus, kohderyhmä, tutkimusmenetelmät, aikataulu) Opiskelen sosiaali- ja terveyshallintotieteitä Vaasan yliopistossa. Olen tekemässä pro gradu -tutkielmaani, jonka aiheena on lean-verkoston kehittäminen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisella johtamisella voidaan parantaa ja kehittää lean-verkoston toimintaa terveydenhuollon organisaatioissa. Organisaatio on asettanut tavoitteeksi, että 80 % henkilökunnasta on tietoinen leanista ja 40% yksiköistä käyttää leania päivittäisessä johtamisessa. Lean-verkostoon kuuluu tällä hetkellä 66 henkilöä, joista on koulutettu lean-asiantuntijoita. Lean-asiantuntijoiden tarkoituksena on soveltaa oppimaansa oman työyksikön käytännön kehittämistyössä, soveltamisessa käytäntöön on kuitenkin suuria eroja eri yksiköiden välillä. On tärkeää selvittää, että miten lean osaamista ja käytäntöjä saadaan paremmin jalkautettua osaksi yksiköiden arkipäivää. Verkoston toiminnassa keskeisiä elementtejä ovat hyvä yhteistyö, vuorovaikutus, ihmisten väliset suhteet, tiedonkulu ja asiantuntemus, luottamus, riittävä tuki ja resurssit sekä sitoutuminen verkoston toimintaan. Johtamisella voidaan edesauttaa verkoston toimintaa, mutta myös estää sen toimimista optimaalisesti. Hyvin toimivan lean-verkoston avulla lean-filosofia ja -menetelmät voidaan juurruttaa osaksi organisaation toimintakulttuuria. Tutkimuksen aineisto kerätään teemahaastatteluilla. Keskeisistä, teoriasta nousevista aiheista luodaan teemat, joiden pohjalta laaditaan puolistrukturoidut kysymykset. Haastateltavia (15) olisi hyvä olla moniammatillisesti organisaation eri tasoilta: johtohenkilöstöä, vastuu- ja palvelualueiden esimiehiä, ylihoitajia, osastonhoitajia sekä työntekijöitä. Haastattelut voisivat olla ryhmähaastatteluja ja yksilöhaastatteluja. Tällä tutkimuksella halutaan tuoda esiin verkoston asiantuntijoiden näkemystä siitä, että miten verkosto voisi toimia paremmin ja miten sen toimintaa voisi kehittää. Haastattelussa on neljä pääteemaa, joita ovat verkoston toiminta, verkoston haasteet, verkoston kehittäminen sekä verkoston johtaminen. Haastattelut ovat luottamuksellisia, ne nau-
--

hoitetaan myöhemmin tehtävää analysointia varten. Yksittäisiä vastajia ei voi tunnistaa, aineisto analysoidaan nimettömänä.

Tutkimusseminaari alkoi syksyllä 2018. Tutkimuksen aihe on saatu lokakuussa. Loka-marras-joulukuussa työstettiin teoriaa ja tammikuussa on muotoiltu tutkimuslupa sekä haastattelukysymykset valmiiksi. Tutkimuslupaa anotaan helmikuussa, helmi-maaliskuussa 2019 tehdään haastatteluja. Kevään 2019 aikana haastattelut litteroidaan ja aineistolle tehdään laadullinen sisällön analysointi, pelkistetään ja luokitellaan aineisto teorian pohjalta sopiviksi kokonaisuuksiksi. Loppukevään ajan hiotaan pohdintaa ja johtopäätöksiä sekä muotoillaan työ valmiiksi. Toiveena on, että työ valmistuisi kesän 2019 aikana.

Litteenä on työn ohjaajan Pirkko Vartiainen hyväksymät tutkimussuunnitelma sekä teemahaastattelun kysymykset.

Toivon saavani tutkimusluvan opinnäytetyön empiirisen osan toteuttamiseksi.

Ystävällisin terveisin,


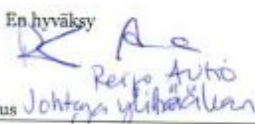


Niina Hakala

Opinnäytetyön ohjaaja/ohjaajat oppilaitoksessa

Professori Pirkko Vartiainen, Vaasan yliopisto
Nimi

029 449 8349/ pirkko.vartiainen@univaasa.fi
Puhelinnumero/sähköpostiosoite

Hyväksyntä/ yhteistyö- tahot	<input type="checkbox"/> Hyväksyn osaltani <input type="checkbox"/> En hyväksy	Päivämäärä	Ylilääkärin/Ylihoitajan allekirjoitus
	<input type="checkbox"/> Hyväksyn osaltani <input type="checkbox"/> En hyväksy	Päivämäärä	Ylilääkärin/Ylihoitajan allekirjoitus
	<input checked="" type="checkbox"/> Hyväksyn osaltani <input type="checkbox"/> En hyväksy	5.3.2019 Päivämäärä	 kehittämispäällikön Tony Pellinen Ylilääkärin/Ylihoitajan allekirjoitus
Päätös	JOHTAJAYLILÄÄKÄRIN PÄÄTÖS () § 25 HALLINTOYLIHOITAJAN PÄÄTÖS () <input checked="" type="checkbox"/> Hyväksyn tutkimushankkeen toteutettavaksi <input type="checkbox"/> En hyväksy  Päivämäärä Allekirjoitus Johtaja ylilääkäri		
Muuta	Tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja on käsiteltävä anonymisti ja eettisesti hyvän tutkimustavan mukaisesti. Sovelletut lait: Laki lääketieteellisestä tutkimuksesta (488/1999) Henkilötietolaki (523/1999) Laki potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992) Potilasvahinkolaki (585/1986) Laki viranomaistoiminnan julkisuudesta (621/1999) Sosiaali- ja terveysministeriön asetus kliinisistä lääketutkimuksista (841/2010) Tutkimushakemuksen liitteet: Tutkimussuunnitelma Muut mahdolliset liitteet		