



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Marjo Kollanen

Merkityksellisyyden rakentuminen kehittämisyhteistyössä

Hankeasiantuntijoiden kokemuksia hankkeiden integraation
toteutumisesta

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen
maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Marjo Kollanen		
Tutkielman nimi:	Merkityksellisyuden rakentuminen kehittämissyhteistyössä : Hankeasiantuntijoiden kokemuksia hankkeiden integroitumisesta		
Tutkinto:	Hallintotieteen maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Kaisa Kurkela; Jari Autioniemi		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	72

TIIVISTELMÄ:

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja kehitetään vastaamaan yhteiskunnan muuttuvia tarpeita. Tarve kehittämiselle on ollut erityisen suuri hyvinvointialueiden aloittamisen yhteydessä, kun eri toimijoiden palveluja on yhdistetty ja on etsitty uusia tapoja palvella väestöä. Kehittämiseen resurssointi on ollut sosiaali- ja terveydenhuollossa haasteellista muun muassa henkilöstöpulan vuoksi. Tähän tarpeeseen voidaan vastata kansallisilla kehittämishankkeilla, joiden tarjoamien henkilöstöresurssien ja taloudellisen tuen avulla voidaan auttaa organisaatioita kehittämisessä. Keskeinen haaste on kuitenkin hankkeiden integroituminen osaksi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden toimintaa niin, että kehittämistyön tavoitteet saavutetaan ja juurrutetaan osaksi toimintaa.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan hankeasiantuntijoiden kokemuksia kehittämishankkeiden ja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden integraatiosta. Tutkimuksen keskiössä on asiantuntijoiden merkityksellistämisen prosessi: miten hankeyhteistyötä ymmärretään ja millaisista merkityksistä kehittäminen todellisuudessa rakentuu. Tutkielman tavoitteena on tunnistaa integraatiota tukevia elementtejä kehittämishankkeiden ja organisaatioiden välisessä yhteistyössä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineisto kerättiin teemahaastattelulla yhdeksältä hankeasiantuntijalta. Aineiston analyysimenetelmänä hyödynnettiin sisällönanalyysiä, ja tuloksia tarkasteltiin Karl E. Weickin sensemaking-teorian viitekehyksessä. Tulosten perusteella todetaan, että yhteistyön merkityksellistämistä voidaan käyttää keskeisenä keinona hahmottamaan kehittämishankkeiden integroitumista osaksi organisaatioiden toimintaa. Analyysin perusteella tunnistettiin viisi integraatiota edistävää elementtiä: asenteet, suunnitelmallisuus, monitasoinen yhteistyö, yhteistyön toimintamekanismit sekä asiantuntijuus ja osaaminen. Tulokset osoittavat, että hankekehittämisen onnistunut integraatio edellyttää suunnitelmallisuutta, monitasoista yhteistyötä sekä toimintakulttuuriin kiinnittymistä. Hankeasiantuntijat näkevät, että yhteistyön merkitys korostuu erityisesti organisaatiokulttuurin ja kehittämistyön vaikiinnuttamisen kannalta. Yhteistyön kautta kehittämishankkeet voivat nivoutua osaksi organisaation strategista kehittämistyötä, mutta tämä edellyttää avoimuutta, johdon sitoutumista, selkeitä vastuunjakorakenteita sekä ymmärrystä kehittämiseen liittyvistä rooleista.

Tutkielman tulokset tarjoavat tietoa, jota voidaan hyödyntää kehittämishankkeiden suunnittelussa ja toteutuksessa sekä kehittämistyön käytäntöjen kehittämisessä. Tutkimuksen perusteella suositellaan, että kehittämishankkeiden suunnittelussa huomioitaisiin niiden kytkettävyys organisaatioiden rakenteisiin ja strategioihin sekä vahvistettaisiin hankeasiantuntijoiden ja organisaatioiden välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä.

AVAINSANAT: yhteistyö, asiantuntijuus, hankeasiantuntija, kehittäminen, kehittämishanke, integraatio

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta	6
1.2	Hankekehittäminen ja sen integroituminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioon	8
1.3	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	10
2	Kehittäminen osa organisaatioiden muutosta	13
2.1	Kehittämistoiminnan dynamiikka	13
2.2	Kehittämisen johtaminen	15
2.3	Kehittämisen integraatio	17
3	Asiantuntija kehittämisen keskeisenä toimijana	20
3.1	Kehittämisen asiantuntijuus	20
3.2	Hankeasiantuntijan rooli kehittämisessä	21
4	Yhteistyön merkityksellisyys	23
4.1	Yhteistyön merkitys kehittämisessä	23
4.2	Merkityksellisyys kehittämistoiminnassa	25
5	Tutkimuksen asetelma ja toteutus	30
5.1	Merkityksellisyyden tutkiminen laadullisena tutkimuksena	30
5.2	Kokemusten kerääminen teemahaastattelun avulla	31
5.3	Aineiston analysointi sisällönanalyysin avulla	32
5.4	Aineiston käsittely	33
6	Tulokset	37
6.1	Identiteetti merkityksellistämässä – asiantuntijaroolin vaikutus integraatioon	37
6.2	Menneisyyden vaikutus merkityksellistämiseen – aiempien kokemusten heijastuminen yhteistyöhön	40
6.3	Ympäristö hankeyhteistyön merkityksellistämässä – ympäristön vaikutus integraation tukena	43

6.4	Sosiaalisuus merkityksellistämässä – yhteistyön vuorovaikutuksellinen rakentuminen	45
6.5	Vihjeet merkityksellistämässä – yhteisen ymmärryksen rakentaminen hankeyhteistyössä	47
6.6	Uskottavuus merkityksellistämässä – yhteistyön ja integraation vahvistaminen	48
6.7	Jatkuvuus merkityksellistämisen prosessissa – miten hankeyhteistyö juurtuu osaksi organisaatiota?	49
6.8	Yhteistyön merkityksellistämisen avulla muodostuneiden integraatiota tukevien elementtien ilmeneminen	51
7	Johtopäätökset ja pohdinta	54
7.1	Tulosten pohdinta	54
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	58
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	60
	Lähteet	62
	Liitteet	71
	Liite 1. Tutkielman tiedote	71
	Liite 2. Haastattelun liitesanat	72

Kuviot

- Kuvio 1. Merkityksellistämisen seitsemän ominaisuutta Karl E. Weickin sensemaking teorian mukaan. 29
- Kuvio 2. Hankekehittämisen integraatiota edistäviä elementtejä. 53

Taulukot

- Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysistä. 37
- Taulukko 2. Hankekehittämisen integraatiota edistävien elementtien ilmeneminen hankeyhteistyössä Karl E. Weickin (1995) sensemaking – teoriaa hyödyntäen. 54

1 Johdanto

1.1 Tutkielman tausta

Vuodesta 2023 toimineet hyvinvointialueet tasapainoilevat taloudellisten säästöpainoiden ja palveluiden kehittämisen välillä, kuten sosiaali- ja terveysministeriön (STM, 2024a) selvitys osoittaa. Pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelma (Valtioneuvosto, 2023, s. 39–40) määrittää suuntaviivoja tälle kehitykselle ja painottaa muun muassa vaikuttavampien toimintamallien kehittämistä. Palveluiden laadun ja saatavuuden varmistaminen edellyttää hyvinvointialueilta aktiivista kehittämistyötä ja yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Kehittämisen käytänteiden muotoutumiseen vaikuttavat niin kansallisen tason linjaukset kuin paikalliset toimintaympäristöt, joissa kehittämisen asiantuntijat toimivat.

Hallitusohjelmassa (Valtioneuvosto, 2023, s. 43) korostetaan kansallisen yhteistyön merkitystä sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisessä. Pennasen ja muiden (2023) mukaan monialainen kehittämistyö on keskeinen tekijä uusien menetelmien käyttöönotossa, ja toiminnan muuttaminen edellyttää aktiivista yhteistyötä ja kehittämiseen osallistuvien toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Heidän mukaansa kehittämistyötä ei tulisikaan nähdä erillisenä organisaation muusta toiminnasta, vaan osana jatkuvaa muutosta, jossa kehittämisestä vastaavat asiantuntijat jäsentävät ja muokkaavat toimintakulttuuria ja käytänteitä. Ranniston ja muiden (2023, s. 7) mukaan kehittämisen vaikuttavuus vahvistuu, kun se linkittyy laajemmin sosiaali- ja terveydenhuollon ekosysteemiin yksittäisten hankkeiden sijaan.

Julkisissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa kehittämisen haasteet liittyvät muun muassa resurssien riittävyyteen ja kehittämistoiminnan toteuttamiseen (Ala-Laurinaho & Mattila-Aalto, 2019). Kansalliset kehittämishankkeet tarjoavat valtion rahoituksella tukea muutosten läpiviemiseksi, ja Pennasen ja muiden (2023, s. 57) mukaan niiden tavoitteena on vastata palveluiden kehittämisen tarpeisiin. Locatellin ja muiden (2023) mukaan kehittämishankkeet tulisi nähdä muutoksen mahdollistajina, jotka tuovat asiantuntijuutta ja resursseja organisaatioihin. Hankkeiden integroiminen osaksi

organisaatioiden toimintaa on kuitenkin haasteellista, sillä ne voivat jäädä irrallisiksi eivätkä välttämättä kiinnity organisaation rakenteisiin tulosten juurruttamiseksi (Locatelli ja muut, 2023).

Hankekehittämisen haasteet eivät ole uusia ilmiöitä. Jo 1990-luvulla on tarkasteltu kehittämishankkeiden ja projektityön kompleksisuutta, ja sittemmin on tunnistettu haasteita, kuten hankkeiden eriytyminen organisaatioiden perustoiminnasta (Seppänen- Järvelä, 1999, s. 69; Seppänen-Järvelä, 2004, s. 254). Skivingtonin ja muiden (2021, s. 3) mukaan kehittämishankkeiden toiminta on monimutkaista, koska ne kietoutuvat eri tasoilla organisaatioiden toimintaan ja sisältävät monitoimijuutta, jossa eri tahoilla on erilaisia odotuksia lopputuloksesta. Näin ollen tarvitaan lisää tietoa muutoksen edellytyksistä ja esteistä, jotta kehittämishankkeiden vaikuttavuutta voidaan parantaa (Dalbom ja muut, 2022, s. 281).

Hankekehittämisen vaikuttavuus ei perustu ainoastaan rakenteellisiin tekijöihin, vaan myös siihen, miten kehittämiseen osallistuvat toimijat merkityksellistävät hankkeiden tavoitteet ja yhteistyön osana organisaation kehittämistä. Skivingtonin ja muiden (2021, s. 2–8) mukaan hankkeen integroitumiseen vaikuttavat toimintaympäristötekijät, kuten henkilöstön osaaminen, hallinnolliset ohjeistukset sekä osallistujien asenteet ja sitoutuminen. Heidän mukaansa on keskeistä tunnistaa, miten toimijat tulkitsevat ja rakentavat merkityksiä yhteistyölle sekä millaisia vuorovaikutuksen tapoja syntyy hankkeiden ja organisaatioiden välillä.

Kehittämishankkeita on tutkittu paitsi tuloksellisuuden myös johtamisen näkökulmasta. Ranta (2020) on tarkastellut johtamisen merkitystä kehittämistyön onnistumisessa. Johtamisella on iso merkitys kehittämisessä myös Niemisen ja muiden (2019, s. 17) mukaan, jotka toteavat, että kehittämistyössä tulisi keskittyä tunnistamaan ja hyödyntämään toimijoiden välisiä jännitteitä, eikä pyrkiä pelkästään niiden poistamiseen. Heidän mukaansa kehittämisen ja muutoksen johtaminen voi edistää hankkeiden integroitumista

osaksi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita, kun toiminnassa syntyvät jännitteet käsitellään rakentavasti (Nieminen ja muut, 2019, s. 17).

Vilkan (2015, s. 23) mukaan työelämän kehittämisen taustalla tulee olla vahva tutkimustieto. Hänen mukaansa tutkimustiedon hyödyntäminen edellyttää toimijoiden verkostoitumista ja sosiaalista vuorovaikutusta, jossa hanketyöntekijöiden asiantuntemuksella on keskeinen rooli. Ranta (2020, s. 12) kuvaa muuttuvan toimintaympäristön vaativan jatkuvaa kehittämisen tutkimusta. Hankkeiden aikaiset tapahtumat ja asiantuntijoiden kokemukset hankkeiden aikaisesta yhteiskehittämisestä ovatkin jääneet tutkimuksessa vähemmälle huomiolle (Lunkka ja muut, 2019).

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on vastata aiemmassa tutkimuksessa tunnistettuun aukkoon tarkastelemalla kansallisten kehittämishankkeiden ja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden välistä yhteistyötä hankeasiantuntijoiden kokemusten kautta. Tutkimuksen keskiössä on asiantuntijoiden merkityksellistämisen prosessi: miten hankeyhteistyötä ymmärretään, millaisista merkityksistä kehittämisen todellisuus rakentuu ja kuinka nämä merkitykset muovaavat kokemusta integraatiosta. Organisaatiotutkimuksessa on aiemmin hyödynnetty merkityksellistämistä selittämään organisaatiomuutosprosessien dynamiikkaa (Lunkka ja muut, 2019). Muutokselle annetaan merkityksiä sosiaalisissa vuorovaikutusprosesseissa, joissa kielellä ja yhteisillä käytänteillä on keskeinen rooli (Lunkka ja muut, 2017, s. 171). Tässä tutkielmassa tarkastellaan, miten hankeasiantuntijat kuvaavat hankkeen aikaista yhteistyötä ja millaisia merkityksiä he siihen liittävät.

1.2 Hankekehittäminen ja sen integroituminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioon

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden siirtyminen kunnilta hyvinvointialueille on synnyttänyt Ranniston ja muiden (2023, s. 7) mukaan tarpeen uusille kehittämisen ja yhteistyön muodoille, jotta palveluiden kokonaisuus säilyisi eheänä. Kehittämistä voi

tarkastella ekosysteeminä, jossa toimijoina ovat muun muassa hyvinvointialueet, kunnat ja järjestöt (Paronen ja muut, 2023, s. 176). Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistuksen myötä kehittämisessä tullaan hyvinvointialueita ohjaamaan hallitusohjelman mukaisesti ja valtionohjauksen avulla entistä enemmän yhteistyöalueiden (YTA) yhteiseen kehittämiseen sekä kansallisten kehittämistoimien lisäämiseen, jolloin kansallisten kehittämishankkeiden rooli korostuu (Valtioneuvosto, 2023, s. 28).

Julkinen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatio ei selviä tänä päivänä edellä kuvatussa kehittämistehtävässä ilman kumppanuutta ja osallisuutta kehittyäkseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon julkisrahoitteisissa kehittämishankkeissa on Niemelän ja muiden (2023) mukaan viime vuosina tarjottu organisaatioille kehittämiskumppanuutta, joiden merkitystä arvioidaan usein hankkeiden loppuraporteissa. Esimerkiksi Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystieteiden hankkeen loppuraportin mukaan vain 27 prosenttia sidosryhmäkyselyyn vastanneista piti hankkeen ja hyvinvointialueen yhteistyötä sujuvana, kun taas lähes puolet ei osannut arvioida asiaa lainkaan (STM, 2024b, s. 31). Tämä viittaa siihen, että yhteistyön näkyvyys ja osallisuuden kokemus vaihtelevat suuresti.

Hankekehittämisessä on havaittavissa paradokseja: kehittämisen tarve on tunnistettu, mutta hankkeiden integroituminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioihin on edelleen haasteellista. Tämä ilmiö ei ole uusi, sillä Seppänen-Järvelä (1999, s. 204) on jo aiemmin esimerkiksi todennut, että kehittäminen voi hiipua hankkeiden päättyessä, jos kehittämistyölle ei löydy avainhenkilöitä organisaatiosta. Pennanen ja muut (2023, s. 49, 57) tuovat esiin hankekehittämisen kaksijakoisuuden: se tuo organisaatioihin lisäresursseja, mutta vaatii runsaasti hallinnollista työtä. Tällöin hanke voi jäädä irralliseksi, jos organisaatio ei pysty järjestämään omia kehittämisresurssejaan hankkeiden rinnalle. Roth ja Vakkuri (2023, s. 86) nostavatkin haasteena esille sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen kehittämistä ohjaavan monitasoisen omistajuus- ja rahoitusmallin, jossa yhdistyvät julkisen, yksityisen ja kansalaisyhteiskunnan intressit.

Julkisrahoitteisten hankkeiden tavoitteena on Kuokkasen (2020, s. 199) mukaan toimintamallien kehittäminen, ja niiden käyttöönoton tukeminen on ratkaisevaa jatkuvuuden kannalta. Hankkeet integroituvat hänen mukaansa parhaiten organisaatioon, kun ne kytkeytyvät olemassa oleviin prosesseihin ja strategiaan linjauksiin jo suunnitteluvaiheessa (Kuokkanen, 2020, s. 199). Hyvinvointialueiden ensimmäisen toimintavuoden aikana on havaittu hankkeiden kiinnittymistä hyvinvointialueiden strategioihin, mutta yhteistyön yhteensovittamisessa on yhä haasteita (STM, 2024a; Paananen ja muut, 2023).

Hankekehittämisen vaikuttavuutta arvioidaankin usein vasta hankkeiden päättyessä, mutta Ben Abdallahin ja muiden (2022, s. 699) mukaan jo hankkeen alkuvaiheessa sovitut mittarit voivat auttaa sitouttamaan toimijoita kehittämiseen. Lisäksi hankkeet tuottavat tietoa muuttuvista toimintaympäristöistä ja voivat siten tukea organisaatioiden kehittämistä (Paronen ja muut, 2022, s. 175). Hankkeiden vaikutusten arvioinnin ja organisaatioiden kehittämisen näkökulmasta on keskeistä ymmärtää myös itse kehittämisprosessia ja siihen liittyvää yhteistyötä. Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan tätä kehittämis-yhteistyön prosessia hankeasiantuntijoiden kokemusten kautta. Tavoitteena on ymmärtää, miten hankkeiden aikainen yhteistyö merkityksellistyy ja millaisia elementtejä onnistuneen hankkeen integraation taustalla ilmenee.

1.3 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on tarkastella, millaisia merkityksiä hankeasiantuntijat liittävät kehittämishankkeen ja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation väliseen yhteistyöhön sekä miten nämä merkitykset heijastuvat hankkeen integroitumiseen osaksi organisaation kehittämistä. Keskeistä on ymmärtää, kuinka hankeasiantuntijat jäsentävät yhteistyötä, sen haasteita ja mahdollisuuksia sekä miten he kokevat kehittämishankkeiden aseman osana organisaation toimintaa. Tutkielma tuottaa tietoa siitä, miten kansallisten

kehittämishankkeiden integroituminen julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation arkeen rakentuu hankeasiantuntijoiden kokemusten ja tulkintojen kautta.

Tutkielmassa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin

1. Millaisia merkityksiä kehittämishankkeen ja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation yhteistyöhön liitetään hankeasiantuntijan työn näkökulmasta?
2. Miten nämä merkitykset kuvaavat onnistunutta kehittämishankkeiden ja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden integraatiota?

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena ja haastattelemalla kerättävä aineisto on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Tavoiteltaessa tutkittavien kehittämissyhteistyölle muodostamaa merkityksellisyyttä, vaikuttaa taustalla sosiaalisen konstruktivismin perinteet. Sen mukaan kehittämissyhteistyön sosiaalinen todellisuus, jossa merkityksellistäminen tapahtuu, rakentuu sosiaalisesti ihmisten välisessä kielellisessä vuorovaikutuksessa (Burr 2015, s. 4). Yhteistyön ominaispiirteitä on kuvattu hankkeisiin osallistuneiden hankeasiantuntijoiden kehittämissyhteistyön merkityksellistämisen prosessin tunnistamisen avulla, hyödyntäen sensemaking -teoriaa (Weick 1995). Tutkimus kytkeytyy proessorientaatiotutkimukseen tarkasteltaessa merkityksellistämistä kontekstisidonnaisesti eli huomioiden, millaisessa tilanteessa ja ympäristössä palveluja kehittävä hankehenkilöstö toimii. Tällöin huomion kohteena ovat organisaation toiminnan prosessit, joiden kautta voidaan ymmärtää ja kehittää organisaatiota kokonaisuutena (Lunkka ja muut, 2022, s. 198–199). Tutkimusilmiö asemoituu julkista sosiaali- ja terveydenhuollon palvelua kehittävään sosiaali- ja terveyshallintotieteen tutkimusalaan.

Tutkielma on rakennettu siten, että johdannossa lukija johdatellaan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen taustaan eli miten sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestelmän kehittäminen näyttäytyy tämän päivän Suomessa kansallisten kehittämishankkeiden kontekstissa. Tutkielman johdannon jälkeen teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan

kehittämistä osana organisaatiomuutosta, kehittämisen johtamista sekä integraatiota kehittämisen kontekstissa. Kolmannessa luvussa kuvataan kehittämisen keskeisten toimijoiden, hanketyöntekijöiden asiantuntijuutta sekä roolia kehittämisessä. Yhteistyön merkityksellisyyttä tarkastellaan neljännessä luvussa. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologiset ratkaisut eli kuvataan teemahaastattelu kokemuksellisen tiedon keräämisessä, teoriaohjaavan eli abduktiivisen sisällönanalyysin prosessi sekä aineiston käsittely. Kuudennessa luvussa kuvataan tulokset ja seitsemännessä luvussa esitetään johtopäätökset, tutkielman eettiset kysymykset sekä jatkotutkimusehdotukset.

2 Kehittäminen osa organisaatioiden muutosta

2.1 Kehittämistoiminnan dynamiikka

Kehittämistä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Rannan (2020, s. 17) mukaan kehittäminen on tavoitteellista toimintaa, joka vastaa organisaatioissa sekä sisäisiin että ulkoisiin muutostarpeisiin. Hän toteaa, että organisaatioiden toimintaympäristön muutos vaatii organisaatioilta jatkuvaa kehittämistyötä sen ollessa arjen kehittämistyön ja erilaisten hankkeiden vuorottelua. Kehittäminen voi ilmetä sekä jatkuvana prosessina että määräaikaisina hankkeina, joiden välillä Ranta (2020, s. 12, 147) tunnistaa jännitteen, joka syntyy kehittämistyön jatkuvuuden ja hankkeiden määräaikaisuuden ristiriidasta ja mikä voi vaikeuttaa uusien toimintamallien juurtumista organisaation pysyvään toimintaan hankkeiden päätyttyä.

Seppänen-Järvelä (2009, s. 75) kuvaa kehittämistoiminnan prosessinomaisuuden ja projektiluonteisuuden välistä jännitettä. Siinä missä kehittämisen prosessit ovat pitkäkestoisia ja ennakoimattomia niin projekteja leimaa määräaikaisuus ja suunnitelmallisuus. Hän kuvaa, että projektit ovat usein ulkoapäin ohjattuja, kun taas kehittämisprosessit ovat työyhteisöön ja arjen työhön kytkeytyneitä. Hyvällä johtamisella on mahdollista yhdistää prosessi- ja projektikehittäminen ja hyödyntää jännitteitä. (Seppänen-Järvelä, 2009, s. 76.)

Koska organisaatiot muuttuvat, tulee Rannan (2020, s. 12) mukaan myös kehittämistoiminnan pystyä muuttumaan joustavasti vastaamaan organisaatioiden tarvetta. Kehittäminen voi muuttaa rakenteita ja vaatii erilaisia toimintaprosesseja yhdistämään jopa ristiriitaisia elementtejä, mikä edellyttää muutokselle suotuisaa ympäristöä ja riittävää tukea (Ranta, 2020, s. 38). Jotta nämä kehittämistoimintaan liittyvät prosessit onnistuvat, tarvitaan niiden tueksi asiantuntijuutta ja yhteistyötä. Rannan (2020, s. 38) mukaan kehittämisosaaminen on keskeinen tekijä kehittämisprosessien käynnistämisessä ja ylläpitämisessä, eikä se ole ainoastaan johdon vastuulla. Kehittäminen tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa eri toimijoiden välillä, ja

osallistujien aktiivinen rooli edistää kehittämisen tavoitteiden saavuttamista (Ranta, 2020, s. 31).

Hyväri (2015, s. 122) kuvaa, että kehittämisessä korostuu kumppanuus ja eri toimijoiden välinen vuorovaikutus, mikä voi osaltaan edistää kehittämisen juurtumista käytännön toimintaan. Hän tähdentää kumppanuuslähtöisen kehittämisen olevan parhaimmillaan johtoa ja työntekijöitä yhdistävä, innostava ja sitouttava kehittämisen tapa. Mäki (2021, s. 122) kuvaa kumppanuuden edellytyksinä vastavuoroisuutta tiedon jakamisessa ja siitä tulee olla hyötyä kumppanuuden molemmille osapuolille. Myös Zulch (2014, s. 1001) korostaa yhteistyön tärkeyttä tiedon jakamisen ja sitä kautta kehittämisen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta.

Luottamus ja yhteistyö ovat keskeisiä tekijöitä kehittämisen toteutumiselle. Heinin ja Houtsosen (2022, s. 291) mukaan luottamus edistää asiantuntijoiden välistä yhteistyötä ja mahdollistaa avoimen tiedonvaihdon. Luottamuksen rakentaminen lisää myös avoimuutta ja rehellisyyttä, mikä on tärkeää kehittämiseen liittyvien epävarmuustekijöiden hallinnassa (Heino & Houtsonen, 2022, s. 295). Mäki (2021, s. 122) korostaa vastavuoroisuuden merkitystä kumppanuudessa, sillä yhteistyö on tuloksellista vain silloin, kun se hyödyttää kaikkia osapuolia.

Maijasen ja Haikaran (2014, s. 8) mukaan monitoimijainen yhteistyö on aina kontekstisidonnaista, mikä tarkoittaa, että kehittämisessä mukana olevat toimijat joutuvat jatkuvasti mukauttamaan toimintaansa ympäristön vaatimusten mukaisesti. Kompleksisessa julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa yhteistyön strategiset suuntaviivat voivat heidän mukaansa tarjota kehittämistyölle raamit, mutta asiantuntijoiden tehtävänä on sovittaa ne käytännön tilanteisiin ja toimia yhteistyön edistäjinä.

Børven ja muiden (2017, s. 666) mukaan kehittämishankkeiden omistajuus ei ole aina selkeä, sillä ulkoinen rahoitus määrittää hankkeille tietyt reunaehdot ja samalla organisaatiolla voi olla omat tavoitteensa. Tästä syystä kehittämishankkeen tavoitteiden,

johtamisen ja omistajuuden on oltava linjassa kehittämissprosessien kanssa. Hyvin suunniteltu yhteistyö ja selkeä vuorovaikutus eri toimijoiden välillä tukevat kehittämistoiminnan vakiintumista ja sen vaikuttavuutta.

2.2 Kehittämisen johtaminen

Kehittämisen johtamista ei voida tarkastella kapeakatseisesti. Virtanen ja Stenvall (2019, s. 197-199) kuvaavat julkisten organisaatioiden johtamista moniotteluksi, jossa johdetaan monipuolisesti rakenteita, ihmisiä, kulttuuria sekä organisaatiomuutosta tulevaisuusorientoituneena. Johtamista tulee heidän mukaansa uudistaa samanaikaisesti toimintaympäristöjen, kuten hyvinvointialueiden muuttuessa (Virtanen & Stenvall (2019, s. 199). Eli kun puhutaan hyvinvointialueiden vaikeasta taloudellisesta tilanteesta, ei voida olla puhumatta myös kehittämisen tehostamisesta, jota johtamisella tulee tukea. Rannan (2020, s. 14) mukaan kehittämisen tehostaminen on ennen muuta kehittämisen tapojen uudistamista. Kehittämisessäkin tehokkuusajattelu on väistämättä murroksessa paitsi taloudellisen paineen myös keskinäisriippuvuuden lisääntymisen myötä (Paananen ja muut, 2022, s. 13).

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen jälkeen kehittämistä tulee johtaa hyvinvointialueiden strategioiden mukaisesti. Hyvinvointialueet joutuvat etsimään kehittämiseen uusia rakenteita, sekä ratkomaan, kuinka kehittämistä hallinnoidaan ja johdetaan. Paanasen ja muiden (2023, s. 3) mukaan valtion ohjatessa hallinnollisesti itsenäisiä hyvinvointialueita, jää valtion ohjaamien kansallisten kehittämishankkeiden rahoituksen kohdentaminen organisaatioiden johdettavaksi. Heidän tuottamassa hyvinvointialueiden strategiaselvityksestä ilmenee hyvinvointialueiden kehittämisen tavoittelevan yhteensovittamista verkostoitumalla alueellisesti ja kansallisesti, hyödyntämällä siinä koko sosiaali- ja terveydenhuollon ekosysteemiä (Paananen ja muut, 2022, s. 7).

Autioniemi (2021, s. 118) on pohtinut vastuullisuuden muodostumista edellä kuvatun kaltaisessa monitoimijaisessa strategisessa toiminnassa, jossa vuorovaikutukseen osallistuvien ymmärrys muodostuu toimijoiden erilaisista intresseistä johtuvista tulkinnoista. Hänen mukaansa verkostomaisessa yhteistyössä on riski konflikteihin, ja ilman kollektiivista suunnitelmallisuutta ne eivät välttämättä johda kehittämisen kannalta toivottuihin lopputuloksiin (Autioniemi, 2021, s. 125–126). Autioniemen (2021, s. 129) kuvaama riski haastaa kehittämisen johtamisen roolia sekä organisaation sisäisen kehittämisen näkökulmasta että verkostoissa tapahtuvassa kehittämisessä. Tämän tutkielman empiirisessä kontekstissa, eli kansallisissa kehittämishankkeissa verkostomaisella kehittämisellä on erityisen vahva rooli.

Kehittämisellä tavoitellaan muutosta olemassa olevaan. Sitä johdetaan Autioniemen (2021, s. 157) mukaan johdonmukaisen, sitoutuneen ja luottamusta herättävän kommunikaation avulla taloudellisten ehtojen määrittellessä sitä. Gordon ja Pollack (2018) korostavat, että sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämisessä tarvitaan limittäin sekä muutosjohtamista että projektijohtamista. Heidän mukaansa molemmissa tulee huomioida, että prosessi, tavoitteet ja aikataulu ovat osallisten tiedossa, jotta kehittäminen voi johtaa tavoiteltuun muutokseen. Seppänen-Järvelä (2004, s. 255) kuvaakin kehittämistyötä toiminnaksi ja viitekehykseksi muutoksen tavoittelulle organisaatiossa. Kehittämishankkeen ja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation yhteistyön tavoitteena on muuttaa palveluja ja vahvistaa ammattilaisten asiantuntijuutta. Muutos edellyttää prosessia, joka aktivoi toimijat kehittämiseen (Seppänen-Järvelä 1999, s. 203).

Hyvinvointialueilla muutosjohtamiseen on panostettu, mutta haasteena on yhdistää kehittämishankkeiden ja organisaatioiden toimintatavat yhteiseksi muutoskyvykkyudeksi. Lunkan ja muiden mukaan (2022, s. 198–199) prosessorientaatiotutkimus auttaa ymmärtämään muutosten vaikeutta ja tuo syvyyttä muutosjohtamiseen yhdistämällä tietämisen ja tekemisen. Selkeä rakenne, eteneminen ja toimijoiden kiinnittyminen kehittämiseen jo alussa tukevat prosessin eheyttä ja merkityksellisyyttä (Lunkka ja muut, 2019; Hellman ja muut, 2015, s. 649).

Lunkan ja muiden (2022, s. 199) mukaan prosessorientaatiotutkimuksen avulla voidaan tarkastella, millä ehdoilla ja dynamiikalla muutos tapahtuu, ja miten uusi tieto sekä toimijoiden ydinosaaminen yhdessä haastavat vanhoja toimintatapoja. Samalla se paljastaa muutosta hidastavia sosiaalisia käytäntöjä, jotka eivät aina avaudu ulkopuolisille toimijoille (Lunkka ja muut, 2022, s. 212; Seppänen-Järvelä, 2004, s. 256). Tässä tutkimuksessa painottuu myös vuorovaikutus prosessina, joka ei vain heijasta kehittämistä, vaan tuottaa sitä. Kehittämisen ymmärtäminen edellyttää toimijoiden tulkintojen tarkastelua ja merkitysten jälkikäteistä arviointia suhteessa tavoiteltuun muutokseen (Lunkka ja muut, 2022, s. 198–199, 206).

Schein ja Rosti (2009) korostavat organisaatiokulttuurin merkitystä kehittämisessä. Sillä sekä Lunkan ja muiden (2022, s. 200) kuvaamalla julkisten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden perinteisillä muutosprosesseilla, myös kehittämiskulttuurilla on ollut ihan omat ominaispiirteet, mitkä ovat määrittäneet kehittämistoimintaa. Nordlingin ja Kautosen (2023, s. 48) mukaan kehittämiseen ovat perinteisesti vaikuttaneet hierarkkinen johtamiskulttuuri sekä sääntelyn ohjaama byrokratia, jotka yhdessä ovat tehneet kehittämisestä kankeaa ja hidasta. Tätä tulee haastamaan hallitusohjelmassa vaaditut yhteisöllisten työskentelytapojen lisääntyminen (Valtioneuvosto, 2023, s. 43). Onkin oletettavissa, että kehittämisen johtaminen ja omistajuus joutuvat tarkastelun alle tämän muutoksen myötä.

2.3 Kehittämisen integraatio

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksilla pyritään vahvistamaan palvelujen integraatiota monella tasolla. Paanasen ja muiden (2023, s. 1–2) mukaan palveluintegraatio voidaan nähdä muun muassa palveluiden järjestämisen, toimintakulttuurien ja työntekijöiden toimenkuvien yhteensovittamisena. Heidän mukaansa integraatio voi ilmetä normatiivisena, systeemisenä tai funktionaalisenä, ja eri integraation muodot edellyttävät organisaation toimijoiden välistä yhteistyötä ja yhteisen ymmärryksen rakentamista.

Zittingin ja muiden (2019, s. 389) mukaan johtamisella on keskeinen rooli kehittämissyhteistyön ja integraation tukemisessa. He korostavat, että integraation onnistuminen vaatii organisaation eri tasoilla tapahtuvaa yhteistyötä sekä johdonmukaista johtamista, joka varmistaa henkilöstön sitoutumisen muutoksiin. Integraation sisäistäminen vaatii usein asennemuutosta erityisesti organisaation keski- ja lähijohtotasolla, jotta integraatiota edistävä yhteistyö toteutuisi (Zitting ja muut, 2019, s. 389). Hujalan ja muiden (2020, s.132–145) kuvaama integroiva johtaminen eli yhteensovittaminen korostaa organisaatio- ja ammattilaisrajat ylittävän yhteistyön johtamista, jota tulee toteuttaa organisaation kaikilla tasoilla. Heidän mukaansa organisaatioiden rajat ylittävä yhteistyö edellyttää, että johto tarjoaa rakenteita ja resursseja, jotka tukevat kehittämistoiminnan juurtumista osaksi organisaation toimintaa.

Skivingtonin ja muiden (2021, s. 8) mukaan kehittämisen integroiminen organisaation toimintaan voi kohdata haasteita, jos toimijat eivät löydä yhteistä tahtotilaa tai kehittämistyö jää irralliseksi muusta organisaatiosta. Integraatiota tukevat selkeät tavoitteet, yhteinen viitekehys ja roolien varhainen määrittely (Joensuu ja muut, 2023, s. 578), sekä kehittämistavoitteiden kytkeminen organisaation strategiaan (Ranta 2020, s. 153). Gordonin ja Pollackin (2018) mukaan kehittämissyhteistyön onnistumisen kannalta on tärkeää tunnistaa ja hyödyntää kehittämistyössä syntynyttä asiantuntemusta organisaation rakenteiden ja toimintakulttuurin vahvistamiseksi, sillä ilman sitoutuneita toimijoita kehittäminen voi hiipua ennen tavoitteiden saavuttamista (Seppänen-Järvelä 1999, 203). Sitoutumista tukee se, että kehittäminen nähdään osana arjen toimintaa (Ranta, 2020, s. 155). Jännitteet ja vastakkainasettelut voivat myös toimia kehittämisen ja integraation mahdollistajina (Hyyryläinen ja muut, 2022, s. 86–87).

Kehittämistoiminnan onnistuminen edellyttää eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja asiantuntijuuden hyödyntämistä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Zittingin ja muiden (2019, s. 381) mukaan organisaatioiden kehittämisessä korostuu eri ammattiryhmien välinen yhteistyö sekä normatiivinen integraatio, jossa yhteisten arvojen ja

toimintakulttuurin omaksuminen tukee kehittämisen juurtumista osaksi organisaation toimintaa. Rajamäen (2021, s. 23–24) mukaan kehittämiseen osallistuvien asiantuntijoiden sosiaalistuminen työyhteisöön on keskeistä integraation toteutumiseksi. Tämä edellyttää hänen mukaansa paitsi asiantuntijan omaa aktiivisuutta roolinsa ja tehtävänsä merkityksen jäsentämisessä, myös organisaation kykyä tukea asiantuntijan liittymistä yhteisöönsä.

Børven ja muiden (2017, s. 692–695) mukaan kehittämishankkeiden integroituminen organisaatioon ei tapahdu itsestään, vaan hankkeen omistajan tulee aktiivisesti edistää osallistujien sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Luottamuksellinen yhteistyö ja yhteisesti määritellyt tavoitteet mahdollistavat heidän mukaansa kehittämisen juurtumisen osaksi organisaation rakenteita ja toimintakulttuuria. Kehittämissyhteistyössä eri toimijoiden roolien ja tavoitteiden selkeyttäminen varhaisessa vaiheessa on Ruohomaan (2020, s. 35) mukaan keskeistä, jotta kehittämistyössä syntynyt asiantuntemus voidaan hyödyntää organisaation toiminnan vahvistamiseksi.

3 Asiantuntija kehittämisen keskeisenä toimijana

3.1 Kehittämisen asiantuntijuus

Kehittämällä tavoitellaan muutosta. Muutostilanteissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation henkilöstö tarvitsee monitahoista yhteistyötä ja vuorovaikutusta reagoidakseen ja sopeutuakseen muutokseen. Haraldsein-Driftland ja muut (2022, s. 10) kuvaavat tämän yhteistyön muodostuvan tiedon vaihtamisesta, koordinoinnista, neuvottelusta ja tarpeiden sovittamisesta, jotka synnyttävät uuden oppimista. Resilienssi eli sopeutumiskyky ei heidän mukaansa ole riippuvainen vain yksilön toimista, vaan useiden yhteistyöhön osallistuvien sidosryhmien toimista organisaation eri tasoilla (Haraldseid-Driftland ja muut 2022, s. 8). Fey ja Kock (2022, s. 948) korostavatkin, että resilienssiä tarvitaan yksilön lisäksi myös tiimien ja organisaation tasolla. Hankkeissa työskentelevät asiantuntijat toimivat organisaation muutostilanteissa yhtenä osallisena ammattilaisten resilienssin vahvistajana ja kehittämisen tukena.

Asiantuntijuus on monitasoinen ilmiö, joka koostuu sekä yksilöllisistä että yhteisöllisistä osa-alueista. Heilmannin (2022, s. 285–288) mukaan asiantuntijuus rakentuu yhdeksästä keskeisestä osa-alueesta: tiedosta, taidoista, opettamisesta, itsensä johtamisesta, oppimisesta, verkostoitumisesta, innovaatioista, ongelmanratkaisusta ja ison kuvan hahmotamisesta. Hän osoittaa, että nämä osa-alueet korostuvat erityisesti kehittämistyössä, sillä asiantuntijat toimivat moniulotteisessa ympäristössä, jossa edellytetään kykyä tunnistaa kehittämistarpeita, ratkoa kompleksisia ongelmia ja navigoida monitoimijaisessa yhteistyössä.

Innovaatiohankkeita tutkineiden Feyn ja Kockin (2022, s. 948) mukaan projekteissa työskentelevien asiantuntijoiden oma resilienssi, eli kyky sopeutua, sietää vastoinkäymisiä ja säilyttää toimintakyky haastavissa tilanteissa, voi ilmetä monin tavoin projektitiimin ja organisaation välisessä yhteistyössä. Heidän mukaansa projektityöntekijät, jotka osoittavat joustavuutta ja kykyä mukautua odottamattomiin haasteisiin, auttavat projektia säilyttämään toimintakykynsä. Resilientit

projektityöntekijät hallitsevat stressiä tehokkaasti ja säilyttävät keskittymiskykynsä, mikä on erityisen tärkeää kehittämishankkeiden kontekstissa, jossa epävarmuus, muutos ja eriävien mielipiteiden käsittely ovat yleisiä. (Fey & Kock 2022, s. 948.)

Kehittämisen asiantuntijuus perustuu Seppänen-Järvelän (1999, s. 73-74) mukaan vuorovaikutuksellisesti määräytyviin tekijöihin ja sen edellytyksenä on luottamuksen ja uskottavuuden saavuttaminen. Asiantuntijuus tuottaa kehittämisessä hänen mukaansa tulosta nimenomaan vuorovaikutuksen kautta eikä niinkään yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien avulla. Lunkka ja muut (2019, s.668) toteavat, että julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation kehittämisprojekteissa projektiasiantuntijoiden kokemukset vaikeista osallisuuden olosuhteista, kuten irrallisuuden tunne, kuuluvat normaaliin kehittämistyöhön. Rajamäen (2021, 87) mukaan kehittäminen ei tapahdu tyhjiössä, vaan edellyttää asiantuntijan ja kontekstin välistä vastavuoroista suhdetta. Hyväksytyksi tuleminen, tasavertaisuus ja yhteisöön kuuluminen luovat pohjan onnistuneelle kehittämistyölle. Merkityksellistämisen kautta voidaan etsiä kuvauksia odotusten ja toteutuneiden tavoitteiden välisestä ristiriidosta, joita asiantuntijat saattavat kokea osallistuessaan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation kehittämiseen (Maitlis & Christianson, 2014, s. 70).

3.2 Hankeasiantuntijan rooli kehittämisessä

Tutkielmassa keskiössä ovat hankeasiantuntijat, joiden rooli kehittämisessä heijastaa Heilmannin (2022) kuvaamia asiantuntijuuden osa-alueita. Asiantuntijat eivät ainoastaan hallitse substanssia, vaan rakentavat verkostoja, jakavat tietoa ja tukevat organisaation oppimista. Verkostoissa toimiminen ja yhteistyö ovat kriittisiä, sillä ne mahdollistavat tiedon jakamisen ja uusien ratkaisujen syntymisen (Heilmann, 2022, s. 288). Asiantuntijat haastavat vallitsevia käytäntöjä ja luovat innovaatioita organisaation kehittämiseksi.

Tämän tutkimuksen keskiössä olevat kansalliset kehittämishankkeet toimivat asiantuntijaorganisaatiomaisesti ilman kiinteää organisaatorakennetta. Tällaisessa toiminnassa korostuvat asiantuntijoiden autonomisuus ja itseohjautuvuus, mutta onnistuminen edellyttää myös johtamisen tukea, toimivia verkostoja ja selkeitä rakenteita (Heilmann 2022, 288).

Lessard ja muut (2016, s. 2) kuvaavat kehittämisen asiantuntijaa fasilitaattoriksi, jonka tehtävänä on hankkeen tavoitteiden mukaisen kehittämisen käynnistämisestä, ohjaamisesta ja toteuttamisesta yhdessä organisaation toimijoiden kanssa. He jaottelevat tutkimuksessaan asiantuntijoiden roolit joko täytäntöönpanorooleiksi tai tukeen suuntautuneiksi avustajan rooleiksi. Näiden erottaminen täysin on harvoin mahdollista hankkeissa toimivan asiantuntijan tehtävässä, jossa muutosjohtamisen, prosessien kehittämisen ja projektinhallinnan tehtävät ovat läsnä (Lessard ja muut, 2016, s. 5).

Hankkeisiin kiinnitetään henkilöstö rekrytoimalla se organisaation sisältä tai palkkaamalla ulkoisia toimijoita. Riippumatta taustasta, Nordlingin ja muiden (2023, s. 22) mukaan kehittämiseen osallistuva asiantuntija edustaa monitoimijaisessa kehittämisen kontekstissa sosiaali- ja terveydenhuollon useampaa tasoa. Esimerkiksi tämän tutkielman kontekstissa asiantuntija edustaa kansallista kehittämishanketta, mitä ohjataan valtion tasolta ja toisaalta sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiota, minkä palveluja kehitetään organisaation strategian mukaisesti. Tämän systeemin ylläpito vaatii Nordlingin ja muiden (2023, s. 22) mukaan jatkuvaa vuoropuhelua eri toimijoiden välillä. Hankkeisiin palkattujen organisaation ulkopuolisten toimijoiden on kuitenkin vaikea vaikuttaa organisaation sisäisiin käytäntöihin kuten resursseihin ja rakenteisiin, mikä haastaa kehittämisen avulla toteutettavien muutosten pysyvyyteen (Dalbom ja muut 2022, s. 280). Tällöin kehittämisen johtamisella on iso rooli, jotta hankkeen päättyessä ja ulkoisten toimijoiden lopettaessa työnsä, hankkeiden aikaiset saavutukset eivät katoaisi (Seppänen-Järvelä, 2009, s. 76).

4 Yhteistyön merkityksellisyys

4.1 Yhteistyön merkitys kehittämisessä

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden kehittämisessä sekä vuorovaikutuksella että yhteistyöllä on merkittävä rooli. Molemmissa korostuu kommunikaatio ja toisten ymmärtäminen. Sekä vuorovaikutuksella että yhteistyöllä pyritään usein saavuttamaan kehittämisen tuotoksena konkreettisia tuloksia. Sekä vuorovaikutus että yhteistyö ovat kahdensuuntaisia prosesseja, joissa osapuolet vaikuttavat toisiinsa ja vaihtavat tietoa, ajatuksia, ideoita tai resursseja. Vuorovaikutuksessa tämä tapahtuu usein kommunikation kautta, kun taas yhteistyössä se voi ilmetä yhteisten tavoitteiden ja tehtävien jakamisena. Seppänen-Järvelä (2004, s. 256) kuvaakin kehittämistä ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi sosiaalisessa rakennelmassa, johon jokainen tuo omat toimintatavat ja viitekehysensä. Kehittämishankkeen ja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation väliselle toiminnalle voidaan Lunkan ja muiden (2022, s. 208) mukaan etsiä merkityksiä toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta.

Ranta (2020, s. 34) kuvaa dialogia kehittämistoiminnan peruselementiksi, jossa keskustelun kautta vasta voidaan saavuttaa yhteinen ymmärrys tavoitteista ja tavoista edistää kehittämistoimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Syvänen ja muut (2015, s. 190) kuvaavat dialogia tarpeelliseksi, jotta kehittämiseen osallistuvien hiljaisesta tiedosta ja osaamisesta muodostuvat yksilöiden kokemukset voivat muuntua ymmärrettäväksi ja jaetuksi tiedoksi. Heidän havaintojen perusteella ulkoiset asiantuntijat koetaan myönteiseksi voimavaraksi kehittämisessä, jossa omat voimavarat ovat riittämättömiä. Mutta jos ulkoisten toimijoiden ja organisaation henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa on puutteita, voi yhteinen työskentely olla ristiriitaista ja esteenä kehittämiselle (Syvänen ja muut, 2015, s. 195–196).

Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitystä ei voi liikaa korostaa onnistuneen hankekehittämisen taustalla. Vuorovaikutuksen tulee olla suunnitelmallista ja mahdollistaa yhteisen ymmärryksen muodostumisen. Zulchin (2014) mukaan hankkeen onnistumisen

kannalta vuorovaikutuksen toteutumisella on merkittävä osa, sillä se saattaa haastaa hankkeen vaikuttavien tulosten saavuttamisen lisäksi muun muassa hankkeen aikataulun toteutumisen ja taloudellisen onnistumisen. Hänen mukaansa hankkeessa viestinnän tulee olla suunnitelmallista, monitasoista ja johdettua toimintaa, mutta hankkeen aikainen vuorovaikutus ei ole yksin kenenkään tehtävä vaan siihen tulee kaikkien osallistua (Zulch, 2014, s. 1003). Myös Syvänen ja muut (2015, s. 192) toteavat avoimen viestinnän olevan edellytys luottamuksen ja hyvän vuorovaikutuksen synnylle ja sitä kautta edesauttavan kehittämisen onnistumista.

Zulch (2014, s. 1006) korostaa kirjallisen ja visuaalisen viestinnän ensisijaisuutta hankkeissa. Viestinnän vastavuoroisuudella ja vuoropuheluun perustuvalla kirjallisella dokumentaatiolla tuetaan yhteistyötä ja hankkeen tuotosten jalkauttamista (Dalbom ja muut, 2022, s. 285; Syvänen ja muut 2015, s. 194). Ranta (2020, s. 37) nostaa esiin johtamisen merkitystä vuorovaikutuksen kehittämisessä, sillä hän kuvaa tavoitteiden rakentamista johtamisen toimintatapana, jolla luodaan perusta keskustelulle.

Sanallisen ja sanattoman vuorovaikutuksen merkitys korostuu erityisesti kansallisten kehittämishankkeiden toiminnan tasolla, jolloin yhteisen tietoisuuden rakentamisen ja sitä kautta konsensuksen löytämisen kautta lähdetään luomaan yhteisiä tavoitteita käytännön kehittämiselle. Autioniemi ja muut (2023, s. 197) ovat pohtineet kollektiivisen tietoisuuden rakentamisen edellytyksiä monihallinnollisessa ja -tasoisessa vuorovaikutuksessa. Heidän mukaansa kehittämisen ollessa kontekstisidonnaista, ei voida etukäteen tietää millaisia jännitteitä toimijoiden eri lähtökohdista muodostuva tietopohja tuottaa hankkeen alkaessa, ja miten niitä jännitteitä olisi tarkoituksenmukaista hyödyntää kehittämisen yhteydessä. Lisäksi voidaan kysyä, millä edellytyksillä konsensus tavoiteasetannassa olisi ylipäätään mahdollinen. (Autioniemi ja muut, 2023, s. 200.) Hyyryläisen ja muiden (2022, s. 86–87) esittämä ajatus jännitteiden olemassaolosta ja hyödyntämisestä ohjaa pohtimaan, kuinka paljon hankeasiantuntijoiden ja toiminnan ammattilaisten välillä esiintyy jännitteitä, jotka saattavat haastaa yhteisen vuorovaikutuksen muodostumista.

Organisaation päätöksenteon jakautuminen monitasoisesti voi ohjata vuorovaikutuskäyttäytymistä organisaation eri ryhmien välillä. Andersen ja Hvidman (2021, s. 235–237) kuvaavat päätöksenteon ja implementoinnin jakautumista julkisen organisaation eri tasoille ja sen vaikutuksia tiedon kulkuun. He kuvaavat tiettyyn toimintoon tai kontekstiin sidottujen tavoitteiden voivan ohjata vuorovaikutusta. Pennasen ja Mikkolan (2013, s. 238) mukaan tuleekin kiinnittää huomio hallinnollisten ryhmien, kuten johtoryhmien ja kehittämistiimien, funktion ohjaamaan vuorovaikutuskäyttäytymiseen. Tätä näkökulmaa tarvitaan, sillä työyhteisön vuorovaikutuksen kehys muodostuu moninaisista organisaation vuorovaikutuskäytännöistä (Rajamäki & Mikkola, 2017, s. 262).

Vuorovaikutuskäytännöt haastavat paitsi organisaation sisäistä vuorovaikutusta mutta myös organisaation ulkopuolelta tulevien asiantuntijoiden ja organisaation toimijoiden yhteistä vuorovaikutusta. Yhteisiä epävirallisia vuorovaikutuskanavia ei ole olemassa, joten yhteiselle keskustelulle ei välttämättä ole alustaa (Zulch, 2014, s. 1003). Toisaalta, jos organisaation vuorovaikutuskulttuuri on haaste ulkoiselle asiantuntijalle, voi haasteeksi osoittautua myös hankeviestintä. Kansallisissa kehittämishankkeissa hyödynnetään avointa Innokylä.fi (Innokylä, n.d.) verkkosivustoa tiedon välittämiseen ja yhteisen ymmärryksen tuottamiseen kansallisesta kehittämisestä Suomessa. Vaikka se on tarkoitettu myös kehittämistyön tuloksia hyödyntäville valmistelijoille, johtajille ja päätöksentekijöille, ei sen hyödyntäminen toistaiseksi ole vielä näyttäytynyt merkittävänä tiedon lisäämisen keinona.

4.2 Merkityksellisyys kehittämistoiminnassa

Kehittämistoiminta on usein monimutkainen ja epävarmuutta sisältävä prosessi, jossa merkityksellisuuden rakentuminen auttaa toimijoita hahmottamaan tilannetta ja suunnittelemaan toimintaansa. Weick (1995, s. 98–99) toteaa, että merkityksellisuuden tutkimuksessa voidaan tarkastella, miten organisaatiot ja yksilöt käsittelevät ja hallitsevat epävarmuutta, kuten toimintaympäristön muutoksiin liittyviä epävarmuustekijöitä (ks.

Heino & Houtsonen 2022, s. 295). Hänen mukaansa merkityksellisyyden luominen koostuu erityisesti epävarmoissa ja hämmentävissä tilanteissa, jolloin toimijat pyrkivät aktiivisesti jäsentämään tilannetta ja löytämään merkityksiä epävarmuuden keskellä (Weick 1995, s. 98-99).

Lunkka ja muut (2017, s. 173) toteavat, että organisaatioiden eri tasoilla tarvitaan yhteistyötä tukevia mahdollistajia, jotta merkityksellistämisen (sensemaking) prosessi voi onnistua. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työntekijät tarvitsevat tukea lähijohtajiltaan, lähijohtajat organisaation johdolta ja organisaation johto esimerkiksi resurssoinnin ja rakenteiden osalta laajemmalla hallinnollisella tasolla. Heidän mukaansa merkityksellistämisen prosessia tukevat myös toimijoiden välinen yhteistyö ja organisaation sisäinen sekä ulkoinen vuorovaikutus.

Kehittämiseen liittyvän yhteistyön merkityksellisyyttä tutkitaan tiettyyn kontekstiin liittyen, sillä kokemuksia toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta ei voida Puusan ja Juutin (2020b, s. 26) mukaan tavoittaa ilman kontekstiin liittyvien ihmisten kuulemista. Merkityksellistämisen avulla voidaan tavoitella sitä sanatonta todellisuutta, mitä kehittäminen osallistujille tarkoittaa kyseisessä kehittämisen kontekstissa, arjen käytännössä ja miten toiminnan ja merkitysten välinen vuorovaikutus näyttäytyy. Weick (1995) kuvaa merkityksellistämistä asioiden järjeistämisenä jossain tietyssä asiayhteydessä. Lunkan ja muiden (2022, s. 209.) mukaan merkityksellistäminen on näkökulma, minkä avulla voidaan ymmärtää, miten kehittäminen toteutuu ja mitkä asiat estävät sen toteutumista. Maitlis ja Christianson (2014, s. 62) korostavat, että merkityksellistämisen taustalla olevalla sensemaking – teoriolla on monia määritelmiä, joita kuitenkin yhdistää käsitys merkityksellisyyden rakentumisesta prosessin kaltaisesti.

Merkityksellistäminen muodostuu toisiinsa sidoksissa olevista ominaisuuksista, joita Lunkka ja muut (2017) sekä Korpela (2017, s. 106–109) ovat kuvanneet pohjautuen Karl E. Weickin (1995) luomiin seitsemään sensemaking -teorian ominaisuuteen (kuvio 2).



Kuvio 2. Merkityksellistämisen seitsemän ominaisuutta Karl E. Weickin sensemaking teorian mukaan (Weick 1995).

Weickin (1995) mukaan merkityksellistäminen perustuu identiteetistään tietoisten ihmisten todellisuuteen, jolloin kehittämisessä mukana olevien toimijoiden tulee olla valmiita myös oman identiteettinsä tarkasteluun (Grounded in identity construction). Identiteetti rakentuu osana organisaatioympäristöä, ja sen muotoutumiseen vaikuttaa jatkuva merkityksellistämisen prosessi, jossa yksilöt tulkitsevat ja jäsentävät kokemuksiaan sekä vuorovaikutustaan ympäristönsä kanssa (Weick, 1995, s. 23; Maitlis & Christianson, 2014, s. 62).

Merkityksellistämistä ei tapahdu ilman sosiaalisesti rakentunutta kontekstia toisten toimijoiden kanssa (Social) (Korpela, 2017, s. 106–109; Lunkka ja muut, 2017). Weickin (1995, s. 42) mukaan merkityksellisyyden kokeminen ei ole pelkästään yksilöllinen prosessi, vaan se on sidoksissa sosiaaliseen ympäristöön ja jaettuun merkitysten rakentamiseen. Merkityksellistämisen sosiaalinen ulottuvuus näkyy siinä, että yhteisöllinen konteksti muovaa yksilöiden rooleja ja suhteita toisiinsa, mikä vaikuttaa myös siihen, miten kokemukset rakentuvat ja saavat merkityksen (Weick, 1995, s. 53).

Merkityksellisyyden kokeminen ilmenee kielenkäytön ja toiminnan vastavuoroisessa nykyhetkessä (Enactive of sensible environments) mutta se rakentuu menneisyydessä tapahtuneiden aikaisempien kokemusten kautta (Retrospective) (Korpela, 2017, s. 106–109; Lunkka ja muut, 2017). Weickin (1995, s. 31) mukaan organisaatioissa toimivat yksilöt eivät ainoastaan passiivisesti vastaanota informaatiota ja ohjeita ympäristöstään, vaan he myös aktiivisesti muokkaavat organisaation rakenteita, kulttuuria ja toimintatapoja omilla päätöksillään ja toimillaan. Tapahtumat ja kokemukset saavat merkityksensä vasta, kun niitä tarkastellaan uudelleen ja reflektoidaan suhteessa aiempiin kokemuksiin. Tämä vuorovaikutus organisaation kanssa on jatkuvaa ja vaikuttaa sekä yksilöiden että organisaation merkityksiin ja ymmärrykseen ympäristöstä (Weick, 1995, s. 26).

Toimintaympäristöstä nousevat kontekstisidonnaiset vihjeet toimivat merkityksellistämisen alullepanijana (Focused on and by extracted cues) ja merkityksellistämisen prosessi rakentuu uskottavasta tulkinnasta (Driven by plausibility rather than accuracy) (Korpela, 2017, s. 106–109; Lunkka ja muut, 2017). Maitlis ja Christianson (2014, s. 70) kuvaavat näitä vihjeitä odottamattomiksi tapahtumiksi tai ristiriitaisiksi viesteiksi, jotka voivat herättää yksilöissä subjektiivisen kokemuksen suhteessa aikaisempiin ja odotettuihin kokemuksiin. Weickin (1995, s. 50) mukaan organisaatioympäristössä toimivat asiantuntijat saattavat keskittyä tiettyihin signaaleihin ja merkkeihin, kuten johtajan viestintään, organisaation arvoihin tai työyhteisön ilmapiiriin, joko tiedostamatta tai automaattisesti. Näiden poimittujen vihjeiden katsotaan ohjaavan huomiota ja toimintaa sekä vaikuttavan siihen, miten organisaation toimintaa ja päätöksiä tulkitaan ja ymmärretään. Uskottava tarina perustuu enemmän tilanteeseen sopiviin loogisiin ja uskottaviin merkityksiin kuin tarkkaan objektiiviseen tietoon (Weick, 1995, s. 61).

Koko merkityksellistäminen on prosessi, jolla ei ole alkua eikä loppua ja jossa toimijat yrittävät ymmärtää mitä ympärillä tapahtuu (Ongoing) (Korpela, 2017, s. 106–109; Lunkka ja muut, 2017). Weickin (1995, s.43) mukaan organisaatioympäristössä yksilöt tulkitsevat jatkuvasti toimintaa, muutoksia ja päätöksiä, ja samalla he sopeutuvat ja reagoivat niihin omilla ratkaisuillaan. Merkityksen muodostaminen ei näin ollen ole koskaan

täysin valmis prosessi, vaan aiempia kokemuksia, havaintoja ja ympäristöä tarkastellaan ja tulkitaan jatkuvasti uudelleen. Tapahtumat, sosiaalinen vuorovaikutus ja uudet tiedot voivat muuttaa aiempia tulkintoja, jolloin merkityksen rakentuminen jatkuu (Weick, 1995, s. 43).

5 Tutkimuksen asetelma ja toteutus

5.1 Merkityksellisyyden tutkiminen laadullisena tutkimuksena

Tässä pro gradu -tutkielmassa etsitään vastauksia, miten tutkimuskohteena olevat henkilöt merkityksellistävät kehittämishankkeen ja toiminnan yhteistyötä ja etsitään integraatiota edistäviä elementtejä haastateltavien kuvauksista. Tutkielman tutkimuskysymyksiä lähestytään laadullisen tutkimuksen menetelmin. Laadullinen lähestymistapa vastaa Puusan ja Juutin (2020a, s. 9–10) mukaan parhaiten, kun tavoitellaan kohteena olevan ilmiön tulkintaa, ymmärrystä, selittämistä tai kuvaamista. Organisaatioiden kehittämistä voidaan tutkia monesta näkökulmasta ja tutkimusnäkökulma ohjaa menetelmien valintaa (Puusa & Juuti, 2020c, s. 62). Samoin Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 61) toteavat, että laadullista tutkimusta ei voi määritellä yhden metodologian mukaan vaan se voi vaihdella eri kontekstien ja tutkimuskohteiden välillä. Laadullista tutkimusta tuleekin heidän mukaansa käsitellä kokonaisuutena ja esimerkiksi aineiston keruuta ja analyysia tulee kuljettaa rinnakkain tutkimusprosessissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 56.) Eli metodologisissa valinnoissa tulee ajatella kokonaisuutta, mitkä parhaiten vastaavat tutkimuksen kysymyksen asetteluun ja tuottavat tuloksia tutkimuskohteen kannalta merkityksellisiin tavoitteisiin.

Tässä yhteistyön merkityksellisyyttä tarkastelevassa tutkimuksessa organisaatioita tarkastellaan kehittämissyhteistyössä ilmenevän vuorovaikutuksen näkökulmasta. Vuorovaikutus toteutuu kiinteänä osana sen ympäristöä ja siinä vaikuttavien ihmisten antamien tulkintojen avulla, jolloin johtopäätöksiä tulee tarkastella tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottuina (Puusa & Juuti, 2020c, s. 62). Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei Vilkan (2015, s. 120) mukaan ole tavoitteena totuuden löytäminen, voidaan tutkielman avulla avata hankekehittämisen arjen todellisuutta sosiaalisissa suhteissa ilmenevien merkitysten kautta (Siltaoja & Sorsa, 2020, s. 226).

Koska tässä tutkielmassa on tarkoituksena kuvata kehittämishankkeiden ja organisaatioiden yhteistyön ilmenemistä hankeasiantuntijoiden kokemuksina, voidaan sitä Hirsjärven

ja muiden (2009, s. 139) mukaan lähestyä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan ilmiölle annettavia merkityksiä, kuten tämän tutkielman kohdejoukon antamia merkityksiä kehittämissyhteistyöstä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161). Kokemuksia voidaan tarkastella etsien, millaisia merkityksiä kehittämisen arjessa ilmenee kehittämishankkeiden integroitumisen mahdollistajiin ja haasteisiin liittyen sekä miten tutkittavat asemoivat itseään kehittämissyhteistyössä osana sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiota (Siltaoja & Sorsa 2020, s. 225).

5.2 Kokemusten kerääminen teemahaastattelun avulla

Tässä tutkielmassa kuvattavia merkityksellisyyden kokemuksia yhteistyön ilmenemisestä, tavoitellaan haastattelun avulla, sillä Hirsjärven ja muiden (2009, s. 204) mukaan niitä voidaan saavuttaa suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavaan haastattelun avulla. Elon ja muiden (2022, s. 216) mukaan aineistonkeruumenetelmä tulee valita siten, että se tuottaa tutkittavan ilmiön kannalta oleellista ja aiemmin riittämättömästi tunnettua tietoa. Yksilöhaastattelut soveltuvat hyvin kokemuksista koottavaan aineiston keruuseen (Siltaoja & Sorsa, 2020, s. 221).

Teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jossa tutkittaville esitetään avoimia kysymyksiä hankekehittämisen teemasta. Vilkan (2015, s. 124) mukaan haastattelu antaa vastaajille tilaisuuden vapaasti ilmaista ajatuksiaan ja kokemuksiaan kehittämisen yhteydessä kokemastaan vuorovaikutuksesta. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 63) korostavat kuitenkin tutkijan eettistä velvollisuutta kertoa haastateltavalle etukäteen, mitä teemaa haastattelu koskee (liite 2). Kun halutaan ymmärtää, miten ihmiset käsittelevät ja muodostavat merkityksiä kokemuksistaan, haastattelu tarjoaa tilaisuuden syvälliseen tutkimukseen. Sensemaking -teorian taustalla oleva Weickin (1995, s. 98–99, 173) kuvaama ajatus siitä, miten ihmiset rakentavat ymmärrystä ja merkityksiä monimutkaisista tapahtumista ja tilanteista, sopii hänen mukaansa hyvin haastattelun avoimeen ja dialogiseen lähestymistapaan. Tällöin tutkija antaa haastateltavalle tilaa ilmaista itseään vapaasti omin sanoin ilman tiukkoja rakenteita tai odotuksia (Weick 1995, s. 173).

5.3 Aineiston analysointi sisällönanalyysin avulla

Maitlis ja Christianson (2014, s. 84) kuvaavat merkityksellistämisen tarjoavan viitekehyksen minkä avulla pyritään ymmärtämään, miten hankeasiantuntijat jäsentävät ja antavat merkityksiä kokemuksilleen yhteistyöstä hankkeen aikana. Se korostaa heidän mukaansa sitä, miten yksilöt ymmärtävät ja tulkitsevat epävarmoja ja monimutkaisia tilanteita sekä kuinka nämä tulkinnat vaikuttavat heidän toimintaansa. Tutkielman aineisto koostuu haastateltavien kehittämissyhteistyölle antamista kuvauksista, joita tarkastellaan kansallisen kehittämishankkeen kontekstissa. Merkityksellistämisen prosessin tunnistamiseksi kuvauksista toteutetaan aineistolle sisällönanalyysin mukainen prosessi.

Sisällönanalyysi soveltuu monenlaisen kirjallisesti dokumentoidun materiaalin analysointiin, joka voidaan systemaattisesti analysoida (Elo ja muut 2022, s. 216). Sisällönanalyysi on toimiva metodi kerätyn tiedon purkuun ja jäsentämiseen uudelleen, jotta voidaan löytää yhteyksiä, teemoja ja merkityksiä, jotka auttavat ymmärtämään kehittämiseen liittyneitä vuorovaikutustilanteita paremmin (Puusa, 2020, s. 149). Hankeasiantuntijoiden merkityksellistämisen prosessi voidaan kuvata sisällönanalyysin avulla tiivistetyssä ja pelkistetyssä muodossa (Elo ja muut, 2022, s. 206).

Teoriaohjaavassa eli abduktiivisessa sisällönanalyysissä valitaan teoreettisen ymmärryksen pohjalta tutkimuskysymyksiin vastaavia aiheita eli merkityksellistämisen prosessin kannalta kiinnostuksen kohteena olevia teemoja, joita ovat kehittämiseen liittyvät yhteistyö, vuorovaikutus, integraatio ja asiantuntijuus (Vuori, 2021). Analyysin edetessä aineistoa peilataan teoriaan ja tehdään päättelyä teorian ja aineiston välillä (Elo ja muut, 2022, s. 217). Tämä vaatii aineistoon tutustumisen, sen pilkkomisen osiin, koodaamisen ja edelleen pelkistämisen ja sitä kautta erojen ja yhtäläisyyksien löytäminen ja siten löytää hankeasiantuntijoiden kokemuksilleen toteuttamaa merkityksellistämistä (Vuori, 2021).

Sisällön analyysin prosessin mukaan aineistoon tutustumisen jälkeen toteutettavan aineiston koodaamisen yhteydessä tulee tunnistaa ja merkitä aineistoon ne kohdat, mitkä kuvaavat kehittämishankkeiden ja sosiaali- ja terveyspalveluorganisaatioiden yhteistyötä. Tunnistetut kuvaukset edelleen pelkistetään teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaan tutkimusaiheen mukaisesti (Elo ja muut, 2022, s. 215). Kun jäsenitys on tuottanut yleisempiä teemoja, lähdetään syventämään analyysia, miten hankeasiantuntijoiden merkityksellisyyden kokemukset ovat rakentuneet ja mitä ne kertovat hankeyhteistyöstä ja sen merkityksestä hankkeiden integroitumiseen.

5.4 Aineiston käsittely

Kohderyhmäksi on valittu kahdessa kansallisessa kehittämishankkeessa eri puolilla Suomea työskennelleet hankeasiantuntijat. Kohdejoukon valintaa ohjasi kahden hankkeen yhteiskunnallisesti samaan aikaan tapahtunut toteutus sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistuksen valmisteluvaiheessa. Valinnalla tavoiteltiin tutkielman aineiston muodostumisen kannalta yhtäläisiä rakenteellisia olosuhteita kansallisten kehittämishankkeiden ja sen hetkisten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden välillä, kun hyvinvointialueita valmisteltiin.

Haastateltavat löytyivät vapaaehtoisen ilmoittautumisen perusteella. Haastattelupyyntö lähetettiin valittujen kehittämishankkeiden asiantuntijoille (30kpl), joiden nimet löydettiin Innokylään (Innokylä, n.d.) kuvatuista hankkeiden tuotoksista kesäkuussa 2024 (liite 1). Heistä yhdeksän vastasi haastattelupyyntöön myöntävästi ja haastatteluajat sovittiin sähköpostitse ajalle 16.7-23.8.2024. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla hankeasiantuntijoita etäyhteydellä toteutetussa tapaamisessa, mikä nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Tutkielman tiedonkeruussa hyödynnettiin puoliavointa haastattelu lähettämällä haastateltaville etätapaamisen kutsun yhteydessä kirjallisesti haastattelun teemat (liite 2). Haastattelujen kesto oli 40min-1h. Muutaman haastattelun aikana etäyhteydessä oli haasteita esim. kuvan häiriöitä, mutta kaikki haastattelut päästiin toteuttamaan suunnitellusti vähintään ääniyhteyden välityksellä.

Haastateltavat edustivat kahdeksaa eri sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiota hankkeessa työskennellessään. Haastateltavien nimikkeitä olivat hankesuunnittelija, hankekoordinaattori, hankepääällikkö, projektiasiantuntija, projektityöntekijä sekä projektisuunnittelija riippuen edustamastaan organisaatiosta. Kaikkien haastateltavien työnkuva edusti hankeasiantuntijan tehtäväkuvaa, joten kaikkien haastattelujen aineisto analysoitiin. Asiantuntijoiden roolit poikkesivat toisistaan hankkeeseen ohjautumisen osalta tai hankkeeseen käytävissä olleen työajan mukaan. Kehittämisen asiantuntijuus perustui ammattilaisen omaan kuvaukseen ja rooliin rekrytoituna hanketyöntekijänä, eikä sitä arvioitu osana tutkimusta. Osa haastateltavista oli palkattu hankkeeseen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation ulkopuolelta (2kpl) ja osa organisaation sisältä (7kpl). Haastateltavista kolme henkilöä työskenteli osa-aikaisesti hankkeessa työskennellen samanaikaisesti omissa toimissaan, kuusi haastateltavaa teki 100% hanketyötä. Haastateltavien kokemusta hanketyöstä ennen osallistumistaan tarkastelun kohteena oleviin hankkeisiin vaihteli. Osalla ei ollut ennen kyseistä hanketta yhtään hankkokemusta, osalla haastateltavista oli kokemus jo useista hankkeista. Kaikki haastateltavat olivat sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia ja työkokemusta alalta oli useita vuosia.

Haastattelujen toteuttamisen jälkeen tallennetut haastatteluaineistot litteroitiin kirjalliseen muotoon saaden 66 liuskaa analysoitavaa tekstiä (fontti Calibri, riviväli 1). Litteroinnissa huomioitiin sanoitetut kokemukset. Haastateltavien ilmeitä, eleitä tai taukoja puheessa ei huomioitu. Litteroinnin avulla kirjalliseen muotoon saatetun aineiston tarkastelu toteutettiin suhteessa tutkimuskysymyksiin ja siitä etsittiin vastauksia, miten tutkimuskohteena olevat henkilöt merkityksellistivät kehittämishankkeen ja toiminnan yhteistyötä. Merkityksellistämisen ilmiöitä etsittiin lukemalla aineistoa ja kirjaamalla samalla liuskoihin merkintöjä tunnistaen aineistosta Karl E. Weickin sensemaking -teorian seitsemän osa-alueen (identiteetti, menneisyys, ympäristö, sosiaalisuus, vihjeiden valinta, uskottavuus ja jatkuvuus) mukaisia kuvauksia. Tämän jälkeen aineistoa luokiteltiin sisällönanalyysin avulla. Aineiston luokittelu toteutettiin manuaalisesti hyödyntäen

taulukoita ja luokitellen eri ilmaisuja säilyttäen kuitenkin yhteyden alkuperäiseen ilmaisuun. Yksittäiset alkuperäiset ilmaisut olivat lauseita tai useista lauseista koostuvia kokonaisuuksia. Ne pelkistettiin ja muodostettiin edelleen alaluokkiin ja yläluokkiin ja niistä muodostettiin kokoavat luokat taulukon 1 esimerkin mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123).

Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysistä

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Kokoava luokka
Suunnittelu lähti sieltä organisaation tarpeista ja sieltä lähtökohtaisesti, että.. että mä en kokenut tässä hankkeessa irrallisuutta.(H6)	Organisaatiolähtöinen kehittäminen(H6) Organisaation yhtenäisen rakenteen kehittämiselle (H4)	Organisaation kehittämisen rakenne	Kehittämisen suunnitelmallisuus	Suunnitelmallisuus
Tehtiin semmosta niinku dynaamista hankkeen muotoilua siinä koko ajan suhteessa siihen että mikä se organisaation iso linja niinku on.(H8)	Suunnitelman joustavuus(H3) Tietoisuus organisaation linjauksista, yhteinen kehittämissuunta (H2)	Hankkeen nivominen organisaation linjauksiin kehittämisen tavoitteista.		
laajemmassa mittakaavassa, kun oli useampia hankkeita menossa eli oli sotekeskushankkeita ja RRF hankkeita niin sitte tämmönen työryhmä, jossa sitte niinku vähän pääsi selville että mitä niissä muissa hankkeissa tehdään.(H6)	Yhtäaikaisten kehittämishankkeiden yhteistyö (H6) Päällekkäinen tekeminen, jos kehittäminen ei ole suunnitelmallista (H5)	Kehittämisen päällekkäisyyden välttäminen hyvällä suunnittelulla		
liian vähän niinkun asiaa lähdetään että meillä on joku strategia ja visio ja lähdetään tonnepäin. Ja sitte ku meillä on se visio, että me mennään tonnepäin, niin sitte meillä on kehityskohta mitä tarvii kehittää ja sit meillä on se ongelma ja tarve ja siihen me haetaan ratkaisua ja siihen ratkaisua varten rahoitusta.(H7)	Kehittämisen tavoitteellisuus ja sen sitominen organisaation visioon ja strategiaan (H7) Kehittämisen johdonmukaisuus (H4)	Kehittämisen organisointi organisaatiossa		
Eli että ne asiat mitä sinne hankesuunnitelmaan on kirjattu, että ne asiat on sellaisia asioita mille on niinku tarve ja mitä halutaan viedä eteenpäin. Kyllä sillä vuorovaikutuksella on keskeinen merkitys sille, että sitten niitä asioita saadaan eteenpäin.(H6)	Kehittämisen tarpeen nouseminen toiminnasta tukee vuorovaikutusta (H6) Toiminnasta tuleva tarvelähtöinen kehittäminen ainoastaan kannattaa(H3)	Kehittämistä tukeva tarvelähtöinen kehittämissyhteistyö	Yhteistyön suunnitelmallisuus	

Seuraavassa luvussa esitetään hankeyhteistyön ominaispiirteitä ja integraatiota tukevia elementtejä hankkeisiin osallistuneiden hankeasiantuntijoiden merkityksellistämisen prosessin tunnistamisen avulla. Teemahaastattelujen sisällönanalyysiin perustuvat

tutkimustulokset on jäsennetty alalukuihin sensemaking –teorian seitsemän ominaisuuden mukaisesti.

6 Tulokset

6.1 Identiteetti merkityksellistämässä – asiantuntijaroolin vaikutus integraatioon

Hankeasiantuntijoiden merkityksellistäessä kehittämissyhteistyötä ilmenee, että asiantuntijan asemoituminen eri tavoin organisaatiossa voi vaikuttaa integraation onnistumiseen. Erityisesti organisaation ulkopuolelta tulevat asiantuntijat voivat kokea haasteita integroitumisessa organisaation arkeen. Haastateltavat tarkastelevat hankeyhteistyötä asemansa lisäksi oman roolinsa, kokemustensa ja asiantuntijuutensa kautta. Asiantuntijat kuvaavat, että tunnistamalla ja ymmärtämällä roolien, ammatti-identiteettien ja arvojen merkitys, voidaan saavuttaa yhteistyötä tukeva luottamus. Henkilösuhteet, tuttuus ja luottamus ovat avainasemassa yhteistyön tulkinnassa ja ne vaikuttavat haastateltavien kokemuksiin yhteistyöstä.

Haastateltavat kuvaavat oman roolinsa selkeyden vaikuttavan yhteistyön sujuvuuteen ja hankkeen etenemiseen. Haastateltavien tarkastellessa yhteistyötä kaksoisroolin näkökulmasta eli työskennellessään osa-aikaisesti hanketyössä ja osan aikaa omassa toimensaan, integroituu kehittäminen osaksi heidän omaa työtään. Asiantuntija voi tällöin hyödyntää kehittämistehtävässä organisaatiossa muodostunutta auktoriteettiasemaansa. Haastateltavien mukaan asiantuntijan osaamista arvostetaan kaksoisroolissa oman tehtävänsä pohjalta eikä asiantuntijuutta tarvitse todistella. Tavoitteiden edistymistä tukee, kun kehittäminen on selkeästi osa oman yksikön kehittämistä. Haastatteluaineiston perusteella tuolloin yhteistyössä ei tunnisteta ulkopuolisuutta, kuten organisaation ulkopuolelta palkattuna voidaan kokea. Kaksoisrooli voi edistää hankkeen jalkauttamista ja sitouttamista, mutta se voi myös muodostua haasteeksi, jos kehittämiseen ei ole varattu riittävästi aikaa oman toimen ohella. Kaksoisrooli voi haastateltavien mukaan sekoittaa arjessa ja aiheuttaa kokemuksen, ettei asiantuntija koe edustavansa kehittämishanketta eikä organisaatiota.

”...kun mä otin yhteyttä, niin mähän olin kahdella pallilla eli mä olin sekä viranhaltija että hanketyöntekijä, eli se että mua ei ehkä torpedoitu niinku pelkkä hanketyöntekijä, että ei meillä ole nyt aikaa, niin nyt ei voinu...”(H1)

Hankeasiantuntijat kuvaavat asenteellisuuden vaikuttavan kokemuksiinsa yhteistyöstä. Asenteellisuus näkyy heidän kokemuksissaan kehittämisen henkilöitymisenä. Hankeasiantuntijat tunnistavat henkilöitymisessä integraatiota edistäviä ja heikentäviä tekijöitä. Haastateltavat kuvaavat, että asiantuntijan rooli halutaan nähdä osana kehittämistä eikä niinkään osana hanketta. Asiantuntijan identifioituminen hankkeeseen voi haastaa integraation toteutumista, jos yhteistyökumppaneilla on huonoja kokemuksia aikaisemmasta hankekehittämisestä. Hankkeen henkilöityessä asiantuntijaan, voidaan viestinnän keinoin ohjata kiinnostuksen kohde asiantuntijasta itsestään kohti kehitettävää teemaa ja tavoitteita. Tämän he kokevat estävän henkilöitymisen integraatiota heikentävää vaikutusta.

Toisaalta aineistosta ilmenee, että kehittämisen henkilöityminen hankeasiantuntijaan voi edistää yhteistyötä, jos sen avulla kyetään ohjaamaan kehittämistä. Haastateltavat kuvaavat, että toimijoiden roolien tunnistaminen voi auttaa hyödyntämään henkilöitymistä. Haastateltavien kokemusten mukaan vahvat persoonat voivat toimia kehittämisen edistäjinä ja vetureina, ja muutosvastaisten henkilöiden ja henkilökemioista johtuvien ristiriitojen tunnistaminen voi vähentää kehittämisen haasteita. Jos rooleja ei ole tunnistettu, riskinä voi olla kehittäminen yksittäisten henkilöiden tavoitteiden mukaisesti.

”Jos mä olisin identifioinut itseni sosiaali- ja terveysministeriön rahoittaman hankkeen projektikoordinaattoriksi, niin mä en välttämättä olisi ollut niin helposti lähestyttävä. Mä en olis ollut se tyyppi, jolle henkilöstö puhuu avoimesti, se tyyppi, jolle soitetaan, kun tulee hätä tai se ihminen, jolle sanotaan ne kaikki ongelmat aidosti ja suoraan kiertelemättä.”(H4)

Tulokset osoittavat, että hanketyöhön hakeutuu persoonallisuuspiirteiltään kehittämismyönteisiä ja innovatiivisia asiantuntijoita. Heidän henkilökohtaisista lähtökohdistaan muodostuu alusta yhteistyölle, jolla tavoitellaan muutosta sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation olemassa olevaan todellisuuteen. Kehittämishalukkuus ja itseohjautuvuus ovat keskeisiä tuloksiin johtavia ominaisuuksia hankkeessa työskenteleville

asiantuntijoille sekä toiminnan ammattilaisille. Aineiston mukaan persoonalliset ominaisuudet, kuten rohkeus tuoda uusia ajatuksia, sekä resilienssi eli kyky sopeutua ja palautua muutoksista, voivat vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen ja hankkeen onnistumiseen. Haastateltavat kuvaavat, että kehittämistyö edellyttää asiantuntijalta taitoa kohdata erimielisyyksiä ja kriittisiä näkemyksiä sekä taitoa ohjata keskustelua rakentavien kompromissien löytämiseksi. Mukautumiskykyä tarvitaan kohdatessaan muutosvastarintaa, jolloin asiantuntija joutuu tarkastelemaan myös omia henkilökohtaisia intressejään, vastavaikoko ne toiminnan asettamia tavoitteita vai tulisiko omaa lähestymistapaa muuttaa.

Kuten edellä jo ilmeni, hankeyhteistyössä asiantuntijuus ja osaaminen ovat keskeisiä elementtejä, jotka hankeasiantuntijoiden mukaan tukevat hankkeen onnistunutta integroitumista toimintaan. Hankkeissa työskentelevien asiantuntijuus muodostuu kokemuksen, viestintätaitojen, kehittämisosaamisen sekä edellä kuvattujen persoonallisten ominaisuuksien yhdistelmästä. Aineiston perusteella hankeasiantuntijat hyödyntävät oman asiantuntijuutensa lisäksi toiminnassa ilmenevää asiantuntijuutta ja hyödyntävät sitä kehittämistyön edistämiseksi. Yhdistämällä kahden toimijan asiantuntijuus voidaan saavuttaa sekä toiminnan tavoitteet että hankkeelle asetetut kansalliset tavoitteet.

”...koen, että ymmärrys kehittämisestä, ymmärrys kokonaisuudesta ja kuuntelutaito ovat niitä asiantuntijuudesta kertovia taitoja. Ja se herkkyyks kuuntelun ohella, että kuulee sellaista mitä ei sanota ja sen mukaan oman toiminnan suhteuttaminen siihen yhteistyökumppanin tapaan toimia – ei pidä mennä kuin jääräpäätä, jos ei näe vihreää valoa, mutta toisaalta ei myöskään luovuta, jos pystyy perustelevaan hyvin sen asian, mitä on esittämässä eli ei heti jarruja päälle, kun tulee esteitä tielle. Tasapainottelun taitoa tarvitaan.” (H5)

Haastateltavat tarkastelevat asiantuntijan identiteetin rakentumista suunnitelmallisuuden näkökulmasta. Kehittämisen suunnitelmallisuus koetaan kokonaisuudeksi, jossa korostuvat selkeät tavoitteet, yhteinen suunta ja toimintalähtöisyys. Asiantuntija kokee suunnitelmallisuuden olevan perusta, jolle hän omaa asiantuntijatyötään rakentaa, ohjaa yhteistyötä ja mahdollistaa muutokset prosessin aikana. Kehittämissyhteistyön joustavuus täydentää aineiston perusteella yhteistyön suunnitelmallisuutta, mahdollistaen

dynaamisen kehittämisen ja reagoinnin muutoksiin sekä yksilötasolla että yhteistyössä toimijoiden kanssa. Asiantuntijoiden kokemuksissa suunnitelmallisuus tukee organisaation ja hankkeen välistä yhteistyötä sekä myös hanketiimin ja rahoittajan välistä yhteistyötä.

Asiantuntijat merkityksellistävät hankeyhteistyötä monitasoisena, erilaisissa kehittämisrooleissa toimivien kumppaneiden tiiviinä yhteistyönä. Asiantuntijat kuvaavat tarvitsevana sitoutuneita yhteistyökumppaneita organisaation kaikilla portailla, jotta kehittämisen kaari on mahdollinen suunnittelusta päätöksentekoon ja edelleen kehittämistuotosten juurruttamiseen. Haastatteluaineistossa kuvataan, että kehittämisen rajapintojen tunnistaminen organisaation sisällä ja eri hankkeiden välillä, voi edistää eri tahoja löytämään yhteinen kieli ja siten vähentää päällekkäisyyksiä kehittämisessä. Haastateltavien mukaan monitasoisen vastuurakenteen avulla voidaan tukea hankkeen ja organisaation välistä sujuvaa ja tehokasta yhteistyötä.

”Ei toki oltu sillee, että tää ei oo meidän hommaa eikä puututa ollenkaan asiaan vaan ohjattiin sitte niinko oikeelle taholle tai vietiin viestiä eteenpäin tai muuten.”(H8)

Hankeasiantuntijoiden kokemuksissa myös hanketiimin sisäinen toimivuus koetaan keskeiseksi tekijäksi hankkeen onnistumiselle. Asiantuntija tarkastelee yhteistyötä hanketiimin jäsenenä. Tiimin jäsenten välisen yhteistyön sujuvuus, selkeä roolijako ja sisäinen tiedottaminen koetaan tärkeiksi yhteistyötä ja integraatiota tukeviksi elementeiksi. Hankepäälliköiden ja asiantuntijoiden roolien selkeyttäminen auttaa haastateltavien mukaan hankkeen sisäisen toimivuuden muodostumista.

6.2 Menneisyyden vaikutus merkityksellistämiseen – aiempien kokemusten heijastuminen yhteistyöhön

Hankeasiantuntijat merkityksellistävät yhteistyön ilmenemistä aikaisempien kehittämiskokemusten kautta. Aiemmat kokemukset kehittämishankkeista voivat vaikuttaa siihen,

miten yhteistyö rakentuu uudessa hankkeessa. Haastateltavat tuovat esiin, että aiemmat onnistumiset ja haasteet voivat muokata suhtautumista uusiin hankkeisiin ja yhteistyöhön.

Haastatellut asiantuntijat ovat kokeneita alansa ammattilaisia ja heidän kokemusperäinen asiantuntijuutensa perustuu erityisesti pitkään työhistoriaan ja toimialatuntemukseen, johon he peilaavat kokemuksiinsa yhteistyöstä. He kuvaavat ymmärryksensä sosi-aali- ja terveydenhuollon organisaatioiden rakenteista ja toimintaympäristöstä ohjaavan onnistuneeseen yhteistyöhön. Onnistunutta yhteistyötä tukee myös aikaisempi kokemus toimivista yhteistyön tavoista, joiden avulla he lähtevät työstämään hankkeen teemoja toiminnan kanssa.

Yhteistyöhön heijastuu asiantuntijan omien kokemusten lisäksi organisaation ammatti-laisten asenteet kehittämistä kohtaan johtuen aikaisemmista hankekokemuksista. Haastateltavien kuvausten mukaan huonot kehittämiskokemukset voivat osaltaan heikentää organisaation toimijoiden sitoutumista ja heijastua yhteistyöhön epäluottamuksena ja muutoshaluttomuutena. Sitoutumattomuus voi johtaa kehittämiseen osallistuvien kehittämismyönteisyyden ja kehittämisinnon vähenemiseen ja jopa heikentää työhyvinvointia. Se voi näyttäytyä esimerkiksi hankehenkilöstön vaihtuvuutena, minkä koetaan haastavan integraatiota. Näiden ammattilaisten aikaisempien kehittämiskokemusten koetaan vaikuttavan myös organisaation kehittämiskulttuurin muodostumiseen.

”Jos toinen on uskomattoman rakastunut siihen ajatukseen kehittämisestä ja toinen on sitä mieltä, että se on ku parsakaali, että kyllähän sitä syö ku pakko on, niin eihän siinä löydetä sellasta yhteistä säveltä...” (H4)

Menneisyyden painolastia yhteistyöhön saattaa haastatteluaineiston mukaan tuottaa kehitettävän kohteen nauttima epäluottamus tai toimialan arvostuksen puute. Asiantuntijat kuvaavat joutuvansa työssään tasapainottelemaan näiden epäluottamusta herättävien kokemusten ristiaallossa. Ymmärrys muutosvastarinnasta saattaa avautua kohdatessaan ammattilaisia ja kuunnellessa heidän aikaisempia kokemuksiinsa. Avoin keskustelu auttaa ehkäisemään ja poistamaan väärinymmärrystä, jota kehittämiseen saattaa

liittyä. Haastateltavat kuvaavat, että yhdessä toimijoiden kanssa toteutetulla kehittämissuunnittelulla, voidaan vaikuttaa organisaatiossa ilmeneviin asenteisiin hankekehittämistä kohtaan.

”Ja sitte tuntu, että monet ei ehkä ottanut sitä tosissaan, että me tehtäis niinko oikeeta työtä. Ehkä ei ollu sitä ajatusta, että me kehitetään ja halutaan niinku niitten työntekijöittenkin työtä helpottaa...”(H9)

Menneisyyden kokemusten tunnistamisen rinnalla hankeasiantuntijat kuvaavat kehittämistyön eri ulottuvuuksien hallinnan merkityksiä. Kyky asettaa tavoitteita, hallita muutosprosesseja sekä luoda toimintamalleja auttavat ohjaamaan yhteistyötä kehittämisen tavoitteita kohti. Kyky nähdä kehittämisen keskiöön sekä samalla kokonaisuuden hallinta auttaa haastateltavien mukaan priorisoimaan, rajaamaan kehittämistoimenpiteitä, tunnistamaan rajapintoja ja sitä kautta edistämään hankkeen tavoitteiden suhteuttamista organisaation tarpeisiin. Nämä toimenpiteet tukevat asiantuntijoiden kokemuksissa hankkeen onnistunutta integroitumista organisaatioon.

Haastateltavat kuvaavat yhteistyön tehokkuuden perustuvan osaltaan siihen, kuinka hyvin yhteistyökumppanit tuntevat toisensa. Tunteminen kattaa paitsi henkilöt myös heidän toimintatapansa, mikä helpottaa yhteydenottoa ja vastavuoroista viestintää. Aineiston mukaan aikakriittisessä hanketyössä valmiiksi muodostuneet sosiaaliset kontaktit mahdollistavat nopeamman pääsyn kehittämistyön ytimeen. Luottamuksellinen yhteistyökumppanuus vaatii kuitenkin asiantuntijoiden mukaan aikaa ja panostusta, erityisesti silloin, kun osapuolet eivät tunne toisiaan ennestään. Tämä korostuu erityisesti ulkopuolisen hankeasiantuntijan roolissa, jossa ensikontaktit ja yhteistyösuhteiden rakentaminen voivat viedä aikaa.

6.3 Ympäristö hankeyhteistyön merkityksellistämässä – ympäristön vaikutus integraation tukena

Hankeasiantuntijat kokevat, että organisaation toimintaympäristössä ilmenee hankeyhteistyötä tukevia ja haastavia piirteitä. Esimerkiksi resurssien saatavuus ja organisaation valmius sitoutua hankkeisiin koetaan vaikuttavan yhteistyön onnistumiseen. Hankeyhteistyön merkityksellistäminen liittyy vahvasti organisaatiokontekstiin ja sen rakenteisiin. Ympäristön merkitys korostuu haastateltavien kuvauksissa erityisesti kehittämisen toimenpiteiden juurruttamisessa. Hankkeen tulee olla linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa, jotta se ei jää irralliseksi. Asiantuntijoiden mukaan organisaatioon määritelty kehittämisen rakenne ohjaa tavoitteellista, strategiaa noudattavaa ja tasalaatuisia kehittämistä toimialasta riippumatta. Sitä tarvitaan, sillä haastateltavien mukaan organisaation yksiköiden vaihteleva suhtautuminen hankkeisiin ja yhteisen kommunikointitavan puuttuminen haastaa hankkeiden toimien juurtumista.

"...selkeä ero meidän organisaatiossa toimialojen välillä, että meillä on terveyspalveluissa palvelukohtanen tapa tehdä asioita ja sosiaalipalveluissa se henkilöityy siihen, että jotkut henkilöt toimii sillä tavalla ja toinen toimii toisella tavalla."
" (H4)

Haastateltavien mukaan rakenteiden ei koeta sitovan kehittämissyhteistyötä vaan antavan työkaluja yhteistyön ohjaamiseen ja luovan samalla raameja vapaudelle toteuttaa innovatiivisesti kehittämistä. Heidän kokemustensa mukaan rakenne on ohjaava alusta, minkä päälle yhteistyö voi muodostua hankeasiantuntijan ja organisaation toimijan välille, organisaation eri tasoilla. Rakenteiden lisäksi päätöksenteko- ja toimintakulttuuri voivat aineiston mukaan vaikuttaa siihen, kuinka hankeasiantuntijat kuvaavat ympäristön merkitystä hankeyhteistyöhön.

Haastateltavat kuvaavat kansallisten kehittämistavoitteiden nivomisen organisaation kehittämisen linjauksiin auttavan havaitsemaan ja välttämään päällekkäistä kehittämissyötä. Heidän mukaansa yhteinen ymmärrys kehittämisen reunaehdoista auttaa kirkastamaan yhteisiä tavoitteita ja ohjaamaan kehittämistä johdonmukaisesti.

Haastateltavien mukaan se muodostuu molemminpuolisesta ymmärryksestä sekä hanketyöstä että sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation kehittämisestä ja niiden yhteensovittamisesta. Aineiston mukaan hankkeen irrallisuus organisaation linjauksista koetaan haastavan yhteisen tahtotilan saavuttamista, henkilöstön sitoutumista sekä toimenpiteiden juurtumista.

Haastateltavien mukaan organisaation suunnitelmallisen kehittämisen rakenteen ohella korostuu rahoittajan ohjauksen merkitys kehittämisen taustalla. Aineiston perusteella rahoittajan suunnitelmallisen ja tasalaatuisen ohjauksen avulla voidaan edistää kansallisten tulosten saavuttamista. Asiantuntijoiden kokiessa rahoittajan tavoitteet selkeinä, on niiden sitominen organisaation tavoitteisiin helpompaa ja sitä kautta toimenpiteiden juurruttaminen voi heidän mukaansa onnistua.

"Oltais kaivattu selkeämpiä ohjeita ministeriön puolelta. Oli tietynmoinen vapaus mutta sit oli myös se, että tietyissä tilanteissa se konkretiakin olis ollu ihan suotavaa."(H2)

Monitasoisuus ilmenee haastateltavien kuvauksissa myös ympäristön näkökulmasta integraatiota tukevana elementtinä. Kuvatessaan ympäristön merkitystä yhteistyön toteutumisen näkökulmasta, ilmentyy monitasoisuus haastateltavien kuvauksissa selkeinä vastuurakenteina, suunnitelmallisena verkostohallintana, tehokkaana päätöksenteon tukena sekä organisaation eri tasojen sitouttamisena. Yhteistyön onnistuminen organisaation eri tasoilla perustuu heidän kokemustensa mukaan avoimeen vuorovaikutukseen, rakenteelliseen tukeen ja roolien selkeyteen, jotta hankkeet voivat tuottaa pysyvää hyötyä organisaatioiden kehittämiseksi.

Monitasoisen yhteistyön ohessa myös asenteellisuuden vaikutusta asiantuntijat tarkastelevat ympäristön kontekstissa. Haastateltavien kokemuksissa asenteellisuuden ilmeneminen kehittämissyhteistyössä kumuloituu organisaation eri tasoilla. Asiantuntijoiden kokemusten mukaan, organisaation johdon sitoutumisen taso kehittämiseen ohjaa keski-johdon sitoutumisen tasoa. Ja edelleen, jos lähijohtaja ei osoita kiinnostusta, on henkilöstön sitouttaminen kehittämiseen haasteellista. Asiantuntijat kokevat, että erilaisilla

kehittämisen välineillä ja menetelmillä, kuten monikanavaisuudella voidaan edistää kehittämistä ja sitouttaa ammattilaisia vain, jos yhteistyökumppanit osoittavat kiinnostusta ja kokevat tarvetta kehittämiselle.

6.4 Sosiaalisuus merkityksellistämässä – yhteistyön vuorovaikutuksellinen rakentuminen

Hankeasiantuntijoiden kokemuksissa yhteistyön merkityksellistäminen rakentuu vuorovaikutuksessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation toimijoiden kanssa. Tulokset osoittavat, että hankeyhteistyössä vuorovaikutuksen laatu voi vaikuttaa kehittämistyön onnistumiseen. Haastateltavat tuovat esiin, että yhteistyö rakentuu osapuolten välisestä dialogista ja yhteisestä ymmärryksestä kehittämisen tavoitteista, jota voidaan tukea aktiivisella ja ymmärrettävällä viestinnällä. Yhteinen ymmärrys muodostuu haastateltavien mukaan sekä henkilökohtaisissa kohtaamisissa että työryhmissä, joissa hankeasiantuntijan henkilökohtainen viestintätapa vaikuttaa paljon siihen, miten hankkeeseen suhtaudutaan. Asiantuntijoiden mukaan yhteisten tavoitteiden avulla voidaan tukea organisaation ja hankkeen välisen luottamuksen syntymistä. Hankeasiantuntijoiden kuvausten mukaan heiltä vaaditaan sitoutumista, joustavuutta ja fasilitaattorina toiminnan ammattilaisten tukemista muutoksessa. Asiantuntijat kokevat yhteistyön heidän ja toiminnan ammattilaisten välillä ylläpitävän tätä resilienssiä.

”...henkilöstön kanssa viestintä on niin avainasemassa, että vaikka olisi kaikki muu päin ahteria, mut jos viestintä toimii, niin siitä viimeisestäkin muutosvastaisesta Pirkko-Leenasta on mahdollista saada muutosmyönteinen. Jos hänet vaan kohdataan hänen toivomalla tavalla, hänen kotikentällä ja hänen ehdoilla.”(H4)

Hankeyhteistyön merkityksellisyyden kokeminen toteutuu asiantuntijoiden mukaan myös valmiiden verkostojen ja tuttujen ihmisten avulla, mikä auttaa erityisesti kehittämistyön aloittamista. Tällöin sosiaalisten kontaktien luomiseen ei kulu aikakriittisessä hanketyössä aikaa ja valmiita verkostoja asiantuntijat kokevat voivansa hyödyntää kehittämisen edetessä. Tuttuudessa kuvataan olevan myös sudenkuoppia, kuten jo aiemmin

kuvattu hankkeen henkilöityminen, joka tulee tunnistaa, jotta se hyödynnetään oikein esimerkiksi yhteistyötapojen valinnassa. Haastateltavat kuvaavat, että hankkeen henkilöityessä tulee joka tapauksessa kyetä kohdistamaan kiinnostus kehitettävään asiaan henkilöiden ja heidän omien intressien tai asenteellisten seikkojen sijaan.

Sosiaalisuuden näkökulmasta monitasoista yhteistyötä kuvaa haastateltavien kertomuksissa esihenkilöiden ja johdon keskeinen rooli hankeyhteistyössä. Heidän tukensa mahdollistaa henkilöstön sitoutumisen kehittämiseen ja yhteistyörakenteiden luomisen. Asiantuntijoiden kuvauksissa yhteistyö johdon kanssa voi mahdollistaa yhteisten tavoitteiden nimeämisen ja niiden seurannan, mitkä osoittautuvat haastateltavien kokemuksissa tärkeiksi hankkeen onnistumiselle. Heidän mukaansa johdon tuki toimii selkänäojana kehittämistyölle, ja ilman sitoutunutta johtoa yhteistyö voi jäädä irralliseksi organisaation muusta toiminnasta. Myös rahoittajan taholta asiantuntijat odottavat selkeää ohjausta ja konkreettista tukea.

Hankeasiantuntijat kuvaavat, että hankeyhteistyö voi tehostua toimittaessa laajemmissa verkostoissa. Yhteistyöverkostojen avulla koetaan voivan yhdistää eri tahoja, organisaatioita ja ammattilaisia siten, että heidän osaamisensa ja resurssinsa tukevat hankkeen tavoitteita. Haastateltavien mukaan verkostojen kautta voidaan myös rakentaa luottamusta ja edistää hankkeen integroitumista osaksi pysyvää toimintaa.

Asiantuntijoiden merkityksellistämisen kokemuksissa asenteellisuus vuorovaikutuksellisen yhteistyön rakentumisessa ilmenee organisaatiokulttuurissa, kehittämisilmapiirissä sekä suorassa kahden henkilön välisessä vuorovaikutuksessa. Haastatteluaineiston mukaan hankkeen ja organisaation välisen avoimen ja jatkuvan keskusteluyhteyden avulla voidaan tavoitella henkilöstön luottamusta kehittämistä kohtaan. Asiantuntijoiden kuvauksissa toiminnan perustuminen vastavuoroiseen asiantuntemuksen arvostukseen auttaa sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Haastatellut asiantuntijat kuvaavat voivansa saavuttaa organisaatiossa luottamusta osoittamalla substanssiosaamista ja

vastavuoroisesti asiantuntija voi osoittaa yhteistyökumppanin arvostamista huomioimalla heidät tasavertaisina toimijoina ja oman substanssinsa asiantuntijoina.

”Niin tosiaan heidän luottamus on helpoin saada sillä, että itsekin ymmärtää vähän mistä puhuu, ja sitten kuitenkin antaa sen asiantuntijuuden heille, että niinkun, koska heillähän se tieto oikeasti on ja itse toimii vain välikappaleena.” (H3)

6.5 Vihjeet merkityksellistämässä – yhteisen ymmärryksen rakentaminen hankeyhteistyössä

Hankeasiantuntijoiden merkityksellistämisen yhteistyön onnistuminen edellyttää useiden kehittämisen toimintamekanismien tunnistamista ja hallintaa sekä valmiutta tarkastella omia valintojaan niiden suhteen. Haastattelujen perusteella yhteistyön osapuolet hyödyntävät erilaisia viestinnällisiä vihjeitä hahmottaessaan hankkeen tavoitteita ja merkityksiä. Hankeasiantuntijat kuvaavat rakentavansa uusia verkostoja ja tekevänsä yhteistyötä erilaisten ihmisten ja erilaisten verkostojen kanssa.

”Meillä koko projektissa se perustapa, jolla sitä tehtiin oli siis sellanen osallistava jalkautuminen, havainnointi ja keskustelu henkilökunnan kanssa, mikä on mun mielestä niinku yksi edellytys sille integraatiolle, jotta kaikki kokee sen asian olevan itselle tärkeä.” (H4)

Aineiston perusteella henkilökohtaisissa kohtaamisissa havainnoidaan yhteistyökumppaneiden sitoutumista ja yhteistyöilmapiiriä, mutta myös etätapaamisten keinoin voidaan saavuttaa erilaisia osallisuuden kokemuksista kertovia havaintoja. Haastateltavat kuvaavat, että ammattilaisten tavat viestiä tarpeistaan vaihtelevat, mikä vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen. Myös kriittinen palaute nähdään tärkeänä huomioida, sillä se voi tuoda esiin kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Asiantuntijat tuovat esiin, että joustavuus auttaa vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin hanketyössä. He kuvaavatkin, että yhteistyön selkeiden rakenteiden ohella tulee mahdollistaa tila luoville ja joustaville toimintatavoille, jotta yhteistyö voi toteutua erilaisissa muuttuvissa tilanteissa.

Haastateltavien mukaan kehittämisen tavoitteiden dynaaminen sopeuttaminen organisaation muutoksiin voi edistää hankkeen vaikuttavuutta. Heidän kokemusten mukaan ketterän kehittämissyhteistyön avulla voidaan reagoida joustavasti toiminnassa tapahtuviin muutoksiin ja toisaalta vastata sekä toiminnan että rahoittajan tavoitteisiin. Yhteistä suuntaa voidaan joutua tarkastelemaan matkan varrella ja tällöin tulee kyetä keskustelemaan tavoitteiden ja kehittämistoimenpiteiden uudesta suunnasta.

6.6 Uskottavuus merkityksellistämässä – yhteistyön ja integraation vahvistaminen

Hankeasiantuntijat kuvaavat, että kehittämisessä ei ole yhtä ainoaa totuutta, vaan yhteistyössä organisaation henkilöstön kanssa etsitään parasta mahdollista lopputulosta kehittämiselle. Yhteisen ymmärryksen löytäminen edellyttää haastateltavien mukaan kyseenalaistamista ja eri näkökulmien esiin nostamista. Haastatteluaineiston mukaan avoimeen vuorovaikutussuhteeseen liittyvään kyseenalaistamiseen kuuluu uusien ratkaisujen pohtiminen yhdessä, joista kompromissien löytäminen ei aina ole helppoa. Haastateltavien mukaan kohtaaminen on usein merkityksellisempää yhteisen kielen löytämiseksi kuin substanssiosaaminen, jolla voi kuitenkin saavuttaa arvostusta toiminnan silmissä.

”...jos sieltä sitten kyseenalaistettiin, niin sitten mietittiin, että okei hyvä huomio, että tää ei toimi, mutta miten tää toimis...” (H1)

Haastateltavien mukaan kehittämisessä voidaan joutua ottamaan taka-askelia yhteisen ymmärryksen löytämiseksi, jotta voidaan päästä eteenpäin. Keskusteluyhteyden ylläpitämisen avulla asiantuntijan oma uskottavuus ja kyky vakuuttaa organisaation eri toimijat hankkeen vaikuttavuudesta voi edistää hankkeen onnistumista. Tätä tukee haastateltavien kokemusten mukaan selkeät suunnitelmat, joissa toiminta on huomioitu.

6.7 Jatkuuus merkityksellistämiprosessissa – miten hankeyhteistyö juurtuu osaksi organisaatiota?

Asiantuntijoiden kokemusten mukaan pohja yhteistyölle luodaan jo kehittämisen suunnittelun vaiheessa. Hankkeesta vastaavien ammattilaisten osallistumisella hankkeen hakuprosessiin voidaan heidän mukaansa tukea yhteistä kehittämissuuntaa. Haastateltavien kuvauksissa selkeiden suunnitelmien laatimisella voidaan tukea hankkeen toteutusta sen alkumetreistä lähtien. Tällöin sekä toiminnan ammattilaiset että hankeasiantuntijat tietävät, kuinka esimerkiksi päätöksentekoa kehittämiseen liittyen edistetään. Haastateltavien kokemusten perusteella suunnitelmallinen viestintä tukee yhteisen tahtotilan säilymistä ja edistää kehittämisen juurtumista osaksi organisaation arkea. Haastateltavat kuitenkin ilmaisevat, että pelkkä yksisuuntainen viestintä ei korvaa yhteistyötä ihmisten kesken.

Tarkastellessaan hankkeen tavoitteiden saavuttamisen edellytyksiä, on asiantuntijoiden kokemusten mukaan oleellista, että yhteistyökumppanit sitoutuvat aktiivisesti ja pitkäjänteisesti kehittämiseen. Yhteistyön aloittaminen vuorovaikutteisella ja luottamusta rakentavalla tavalla voi asiantuntijoiden kokemusten mukaan edistää sitouttamisen onnistumista. Yhteistyön alkuvaiheessa organisaation johdon ja päätöksentekijöiden kohtaamisen avulla voidaan haastateltavien kuvausten mukaan luoda hankkeen etenemiselle tukevat rakenteet. Sitoutumisen ylläpito vaatii heidän mukaansa kuitenkin jatkuvaa yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta. Se ei aineiston mukaan ole kertaluonteinen prosessi, vaan vaatii aktiivista toimintaa koko hankkeen ajan.

Asiantuntijoiden mukaan kehittämisen objektiivinen tarkastelu mahdollistaa osallistujien mielipiteiden huomioimisen. Aineiston kuvausten mukaan kehittämisen toimintälähtöisyys voi tukea yhteistyön muodostumista ja syventymistä yhteiseksi tahtotilaksi. Kiinnittämällä tavoitteet osaksi toiminnan arkea luodaan asiantuntijoiden kokemusten mukaan kehitettyjen toimenpiteiden juurtumiselle mahdollisuus. Kuitenkaan ilman johdon vahvaa osallisuutta ei haastateltavien mukaan voida saavuttaa riittävää sitoutumista kehittämisellä tuotettujen muutosten juurruttamiseksi ja jatkuvuuden varmistamiseksi.

"...ne asiat mitä sinne hankesuunnitelmaan on kirjattu, on sellaisia asioita mille on niinku tarve ja mitä halutaan viedä eteenpäin. Kyllä sillä vuorovaikutuksella on keskeinen merkitys sille, että sitten niitä asioita saadaan eteenpäin. "(H6)

Haastateltavat kokevat hankeyhteistyön olevan kiinteästi sidoksissa päätöksentekoon. Hankeasiantuntijat kokevat selkeän roolijaon ja vastuuttamisen välttämättömiksi, jotta hankkeista syntyvät kehitysideat voidaan tehokkaasti viedä päätöksenteon tasolle. Haastateltavien mukaan hankkeiden sulautuminen osaksi organisaation kehittämisrakennetta voi tukea yhteistyön luontevaa toteutumista ja organisaation strategisia tavoitteita. Organisoitu yhteistyörakenteiden luominen voi auttaa asiantuntijoiden mukaan tunnistamaan oikeat vastinparit eri toimijoiden kesken sekä tunnistamaan roolit ja vastuut. Aineiston perusteella odotetaan myös muutosvalmiutta, jotta kyetään ylläpitämään yhteistyön jatkuvuus, kun kehittämiselle joudutaan etsimään uutta suuntaa.

Haastatteluaineiston perusteella verkoston hallinta on keskeinen elementti hankeyhteistyön johtamisessa. Verkostoituminen mahdollistaa haastateltavien kokemuksissa tiedon jakamisen ja kehittämisen nopeuttamisen. Valmiiden verkostojen avulla he kokevat voivansa välttää sosiaalisten kontaktien luomisen alkuvaiheen haasteet. Haastateltavien mukaan verkostojen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun hankkeet toteutetaan laajassa yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Haasteeksi koetaan kuitenkin verkostojen luomisen ja ylläpitämisen vaatimukset, mikä edellyttää suunnitelmallista yhteistyön hallintaa, jotta verkostoilla voidaan tukea jatkuvuutta.

"Verkosto on musta se ihan mahottoman tärkeä, se auttaa hankkeen aikana ja hankkeen etenemisessä ja kaikkien ei tarte keksiä sitä pyörää uudelleen. Mutta sen lisäksi kun on verkostoitunut, niin niistä ihmisistä saa ihan hirveen paljon vielä hankkeen jälkeenkin. Maa pienenee kummasti semmosen yhteistyön mukana. "(H7)

6.8 Yhteistyön merkityksellistämisen avulla muodostuneiden integraatiota tukevien elementtien ilmeneminen

Tutkimuksen aineiston analyysi osoittaa, miten yhteistyön merkityksellistämisen prosessin kautta muotoutuu ja vahvistuu useita integraatiota edistäviä elementtejä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden ja kehittämishankkeiden välisessä vuorovaikutuksessa. Kuviossa 2 esitetyt viisi pääteemaa – asenteet, suunnitelmallisuus, monitasoinen yhteistyö, yhteistyön toimintamekanismit sekä asiantuntijuus ja osaaminen – kiteyttävät ne osa-alueet, joiden kautta integraatio saa konkreettista sisältöä ja tukea.

Asenteet heijastavat organisaation kehittämiskulttuuria, kehittämistyön arvostusta ja yksilöiden sitoutumista. **Suunnitelmallisuus** viittaa siihen, miten sekä kehittämistyö että yhteistyö on ennakoitua ja joustavasti organisoitua. **Monitasoinen yhteistyö** korostaa rakenteita, johtamista ja vastuunkantoa, jotka ulottuvat eri tasoille organisaatioissa. **Yhteistyön toimintamekanismit** kuvaavat käytännön tapoja ja sosiaalisia verkostoja, joiden avulla yhteistyötä rakennetaan ja ylläpidetään. **Asiantuntijuus ja osaaminen** puolestaan ilmentävät sekä formaalia että kokemuksellista osaamista, vuorovaikutustaitoja ja henkilökohtaisia piirteitä, jotka vahvistavat yhteistyötä.



Kuvio 2. Hankekehittämisen integraatiota edistäviä elementtejä

Tutkimuksen sensemaking-pohjainen näkökulma paljastaa, miten hankeyhteistyössä tapahtuva merkityksen rakentaminen vaikuttaa integraatiota edistävien elementtien ilmeneeseen. Taulukossa 2 tarkennetaan, miten tuloksissa ilmenneet integraatiota tukevat elementit näyttäytyvät käytännön työssä eri ulottuvuuksien kautta. Nämä ulottuvuudet, kuten identiteetti, menneisyys, ympäristö, sosiaalisuus, vihjeiden valinta, uskottavuus ja jatkuvuus, jäsentävät sitä, miten yhteistyön osapuolet rakentavat merkityksiä ja tuovat esiin tekijöitä, jotka mahdollistavat integraation. Taulukko konkretisoi, millä tavoin yhteistyön kokemuksellisuus, toimijoiden asema ja vuorovaikutuksen laatu kytkeytyvät integraatiota edistäviin rakenteisiin ja prosesseihin. Samalla se tuo näkyväksi, miten menneet kokemukset, organisatorinen konteksti ja henkilösuhteet muovaavat kehittämistyön suuntaa ja vaikuttavuutta.

Taulukko 2. Hankekehittämisen integraatiota edistävien elementtien ilmeneminen hankeyhteistyössä Karl E. Weickin (1995) sensemaking – teoriaa hyödyntäen.

Integraatiota edistävät elementit	Identiteetti	Menneisyys	Ympäristö	Sosiaalisuus	Vihjeiden valinta	Uskottavuus	Jatkuvuus
Asenteet	Hankeasiantuntijan asema vaikuttaa hankkeen vastaanottoon. Henkilöityminen voi edistää tai vaikeuttaa integraatiota.	Aiemmat kehittämiskokemukset vaikuttavat asenteisiin (hyvät -> motivaatio, huonot -> epäluottamus).	Organisaation kulttuuri ja aiempi suhtautuminen hankkeisiin vaikuttavat hankeintegraation mahdollisuuksiin.	Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa, epäluottamus voi estää integraation.	Kehittämishankkeen onnistuminen riippuu siitä, nähdäänkö se organisaation tarpeisiin vastaavana.	Asiantuntijan uskottavuus rakentuu substanssiosaamisen ja yhteistyökumppanien arvostamisen kautta.	Hankeintegraatio onnistuu, jos henkilöstö kokee hankkeen merkitykselliseksi osaksi arkea.
Suunnitelmallisuus	Identiteetti organisaation kehittäjänä (ei irrallisena hanketyöntekijänä) helpottaa suunnitelmallista yhteistyötä.	Aiemmat kokemukset ohjaavat kehittämissuunnitelmia ja voivat tuoda selkeyttä tavoitteisiin.	Hankkeen ja organisaation strategian yhteensovittaminen tukee suunnitelmallisuutta.	Yhteiset tavoitteet ja avoin viestintä vahvistavat yhteistyön rakennetta.	Tavoitteiden joustava tarkastelu ja kehityssuunnan mukauttaminen tilanteeseen.	Selkeä toimintasuunnitelma lisää hanketyön uskottavuutta organisaation silmissä.	Hankkeen ja organisaation linjausten yhteensovittaminen tukee jatkuvuutta ja ehkäisee irrallisuutta.
Monitasoinen yhteistyö	Kaksoisroolissa toimivat asiantuntijat voivat helpottaa hankkeen integroitumista.	Verkostoituminen ja aiemmat yhteistyökokemukset helpottavat organisaation eri tasojen sitouttamista.	Selkeät vastuurakenteet ja organisaation tuki mahdollistavat monitasoisen yhteistyön.	Luottamuksen rakentaminen eri organisaation tasoilla mahdollistaa hankkeen etenemisen.	Monitasoisuus vaatii vihjeiden tunnistamista eri toimijoiden välillä – mitä kukakin tarvitsee kehittämiseen sitoutumiseksi?	Hankeasiantuntijoiden uskottavuus riippuu heidän kyvystään kommunikoida eri sidosryhmien kanssa.	Johdon sitoutuminen ja selkeät päätöksentekorakenteet varmistavat hankkeen pysyvyyden.
Yhteistyön toimintamekanismit	Hankeasiantuntijan roolin selkeys vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen ja hankkeen etenemiseen.	Aiemmat yhteistyömallit voivat helpottaa toimintamekanismien rakentamista.	Fyysiset ja digitaaliset kohtaamiset vaikuttavat siihen, miten hankeyhteistyö muotoutuu.	Yhteistyön muotojen joustavuus lisää osapuolten sitoutumista.	Hankkeen edistäminen edellyttää organisaation sisäisten toimintatapojen ja rajoitteiden ymmärtämistä.	Uskottavuus syntyy, kun hanketyö vastaa organisaation tarpeisiin ja on realistista.	Joustavat ja selkeät toimintamekanismit auttavat viemään hankkeen käytäntöön.
Asiantuntijuus ja osaaminen	Hankeasiantuntijan osaaminen ja ammattitaito vaikuttavat siihen, miten hankeyhteistyö nähdään organisaatiossa.	Aiemmat kehittämiskokemukset auttavat tunnistamaan, mitkä strategiat ovat toimivia.	Asiantuntijuus ja osaaminen tulee yhdistää organisaation toimintaympäristöön, jotta kehittämistyö on vaikuttavaa.	Hyvät viestintä- ja yhteistyötaidot ovat kriittisiä hankkeen onnistumiselle.	Oikeiden vihjeiden valinta auttaa kohdentamaan kehittämistoimenpiteitä oikein.	Asiantuntijan uskottavuus vaikuttaa siihen, kuinka hyvin hankkeen tulokset hyväksytään organisaatiossa.	Asiantuntijuuden hyödyntäminen organisaatiossa tukee hankkeen juurtumista osaksi pysyvää toimintaa.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

7.1 Tulosten pohdinta

Tämän pro gradu -tutkielman lähtökohtana olivat kansallisten kehittämishankkeiden ja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden integraatiossa havaitut haasteet. Tutkimuksessa näitä haasteita tarkasteltiin kehittämissyhteistyön merkityksellistämisen näkökulmasta hankeasiantuntijoiden kokemusten kautta. Tarkoituksena oli ymmärtää, miten asiantuntijat jäsentävät ja merkityksellistävät hankkeen aikaista yhteistyötä, ja millaisia integraatiota edistäviä elementtejä tämän prosessin kautta on mahdollista tunnistaa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kehittämishankkeiden onnistunut integroituminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioon on riippuvainen useista tekijöistä. Asiantuntijoiden merkityksellistämisen prosessin avulla tunnistetut integraatiota edistävät elementit eli asenteet, suunnitelmallisuus, monitasoinen yhteistyö, yhteistyön toimintamekanismit sekä asiantuntijuus ja osaaminen, muodostavat perustan sille, miten hankkeet voivat vakiinnuttaa asemansa osana organisaation kehittämistoimintaa, ja jonka avulla vahvistetaan kehittämisen tuotosten käytäntöön viemistä. Tulokset tukevat aiempia tutkimuksia, joiden mukaan kehittämishankkeiden irrallisuus organisaation ydintoiminnasta voi muodostaa esteen niiden vaikuttavuudelle (Seppänen-Järvelä, 2004, s. 254; Locatelli ja muut, 2023).

Henkilöstön ja johdon asenteet nousevat keskeiseksi tekijäksi kehittämishankkeen integroitumisen kannalta. Kehittämistyön onnistumista näyttäisikin vahvasti ohjaavan organisaation sisäinen asenneilmapiiri. Myönteinen suhtautuminen hankkeeseen edistää osallistumista ja uusien toimintamallien käyttöönottoa, kun taas kriittiset tai välinpitämättömät asenteet saattavat heikentää kehittämistyön vaikutuksia tai hidastaa sen etenemistä. Asenteisiin vaikuttavat muun muassa aiemmat kehittämiskokemukset ja henkilöstön kokemus kuormitus, mikä korostaa työyhteisön tilannesidonnaisuutta. Erityisesti kehittämisen koettu hyödyllisyys arjessa näyttäytyy asenteita muovaavana tekijänä. Tämä tulos tukee aiempia havaintoja siitä, että sitoutuminen ja osallistava toimintakulttuuri ovat

keskeisiä edellytyksiä kehittämistyön juurtumiselle (Skivington ja muut, 2021; Hyyryläinen ja muut, 2022).

Suunnitelmallisuus näyttäytyy keskeisenä edellytyksenä kehittämistyön vaikuttavuuden ja jatkuvuuden kannalta. Tulosten perusteella hankkeen alkuvaiheessa tehty valmistelu, kuten tavoitteiden selkiyttäminen, roolien määrittely ja aikataulujen konkretisointi, vahvistaa yhteistyön sujuvuutta ja luo pohjaa pitkäjänteiselle toiminnalle. Kehittämistyön kytkeminen organisaation rakenteisiin, kuten strategiaan linjauksiin, lisää kehittämisen mielekkyyttä ja tukee hankkeen tulosten juurtumista. Riittävien resurssien ja aikataulujen ennakointi puolestaan mahdollistaa joustavan reagoinnin muutoksiin. Näin suunnitelmallisuus toimii sillanrakentajana hankkeen ja arjen toiminnan välillä, mikä vahvistaa myös johdon ja henkilöstön sitoutumista. Havainto vahvistaa aiempaa tutkimustietoa, jonka mukaan tavoitteiden yhteensovittaminen ja resurssien hallinta tukevat hankkeiden onnistumista ja vaikuttavuutta (Gordon & Pollack, 2018; Ranta, 2020; Helmann ja muut, 2015).

Kehittämisyhteistyön onnistuminen näyttäytyy tulosten valossa monitasoisena vuorovaikutuksellisenä prosessina, jossa sekä johto, asiantuntijat että arjen toimijat ovat aktiivisesti mukana. Johdon tuki ja läsnäolo vahvistavat kehittämistyön uskottavuutta ja jatkuvuutta, kun taas käytännön toimijoiden osallistuminen mahdollistaa kehittämistoimien sovittamisen arjen tarpeisiin. Hankeorganisaation tehtävänä on paitsi mahdollistaa tämä monitasoinen vuorovaikutus myös luoda tiloja ja rakenteita, joissa eri toimijat voivat kohdata. Luottamuksen rakentaminen eri ryhmien välillä, tiedon jakaminen ja yhteisten tavoitteiden muodostaminen nähdään onnistuneen yhteistyön kulmakivinä. Nämä aineistosta esiin nousseet teemat tukevat aiempaa tutkimusta, jossa on korostettu johdon, asiantuntijoiden ja operatiivisen henkilöstön yhteistyön sekä luottamuksen merkitystä kehittämistyön käytäntöön viemisessä (Zitting ja muut, 2019; Hujala ja muut, 2020).

Hankeasiantuntijan roolin ja aseman selkeys vaikuttaa ratkaisevasti kehittämistyön sujuvuuteen ja sen kiinnittymiseen osaksi organisaation arkea. Tulosten perusteella epäselvä asema voi hämärtää asiantuntijan toimijuutta ja vaikeuttaa yhteistyön rakentumista. Sen sijaan selkeästi määritelty ja viestitty rooli vahvistaa luottamusta, tukee työnjakoa ja mahdollistaa asiantuntemuksen tarkoituksenmukaisen hyödyntämisen. Selkeä roolitus auttaa myös sitouttamaan muita työntekijöitä hankkeen tavoitteisiin. Aiemmat tutkimukset tukevat tätä havaintoa: selkeä asiantuntijarooli helpottaa vuorovaikutusta ja edistää hankeasiantuntijan integroitumista osaksi työyhteisöä (Seppänen-Järvelä, 2004; Lunkka ja muut, 2022; Rajamäki, 2021).

Tulokset korostavat, että hankeasiantuntijan merkitys ei rajoitu roolin rakenteelliseen selkeyteen, vaan myös hänen vuorovaikutuksellisella ja toiminnallisella otteellaan on olennainen rooli kehittämistyössä. Asiantuntijat toimivat paitsi aktiivisina tiedon ja uusien toimintatapojen välittäjinä, myös organisaation oppimisen tukijoina, jotka sovittavat kehittämisen käytännön tarpeisiin vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta. Asiantuntijat kokevat työnsä vaikuttavana silloin, kun vuorovaikutus perustuu luottamukseen ja heidän osaamisensa tunnustetaan. Tämä rooli edellyttää kykyä mukautua, kuunnella ja toimia sensitiivisesti organisaation arjessa. Näin asiantuntijuus kytkeytyy vahvasti kontekstiin ja on sekä vuorovaikutteista että jatkuvasti reflektointia, mitä tukevat myös aiemmat näkemykset asiantuntijoista kehittämisen fasilitaattoreina ja oppimisen mahdollistajina (Lessard ja muut, 2016; Rajamäki, 2021).

Viestintä näyttäytyy tulosten valossa keskeisenä toimintamekanismina, joka tukee kehittämistyön etenemistä ja yhteistyön sujuvuutta. Avoimuus, saavutettavuus ja säännöllisyys vahvistavat luottamusta ja yhteistä ymmärrystä hankkeen tavoitteista, samalla kun konkreettisten viestintäkäytäntöjen kautta hanketoiminta tulee näkyväksi ja osaksi organisaation arkea. Viestintä ei rajoitu tiedottamiseen, vaan toimii osallistavana välineenä, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen, suunnan tarkentamisen ja henkilöstön sitoutumisen. Sen puute puolestaan heikentää ymmärrystä ja yhtenäisyyttä. Nämä havainnot tukevat aiempia näkemyksiä, joiden mukaan vuorovaikutteinen ja suunnitelmallinen

viestintä on olennainen osa onnistunutta kehittämisprosessia (Seppänen-Järvelä, 2004; Zulch, 2014).

Tulosten perusteella hankeasiantuntijan henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten vuorovaikutustaidot, mukautumiskyky ja läsnäolo, vaikuttavat merkittävästi yhteistyön rakentamiseen. Näiden ominaisuuksien kautta asiantuntija voi madaltaa rajoja hankeorganisaation ja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation välillä sekä lisätä luottamusta ja sitoutumista. Samalla henkilöityminen voi muodostua haasteeksi, mikäli toiminta kiinnittyy liiaksi yksilöön eikä organisaation tarpeisiin. Tällöin korostuu taito suunnata vuorovaikutus kohti yhteisiä tavoitteita. Tämä havainto asettuu kiinnostavaan suhteeseen Seppänen-Järvelän (1999) esittämän näkemyksen kanssa, jonka mukaan hankeasiantuntija ei tuota tulosta henkilökohtaisten ominaisuuksiensa avulla. Tulosten valossa voidaan kuitenkin pohtia, onko asiantuntijan rooli kehittynyt siten, että henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on aiempaa suurempi merkitys, vai onko kyseessä tämän tutkimuksen kontekstiin liittyvä erityinen, integraatiota tukeva piirre. Tulokset viittaa siihen, että persoonallisten piirteiden kautta rakentuva vuorovaikutus voi olla keskeinen keino kehittämistoiminnan jalkauttamisessa ja hyväksyttävyyden saavuttamisessa, vaikka asiantuntijan toiminnan tulisi edelleen ensisijaisesti palvella organisaation kehittämistarpeita.

Tulosten perusteella kehittämishankkeen onnistunut integroituminen organisaation arkeen rakentuu ennen kaikkea merkitysten muodostamisen kautta. Integraatio ei siis ole pelkkä rakenteellinen prosessi, vaan edellyttää vuorovaikutusta, jossa kehittämistyön tavoitteet kytkeytyvät organisaation arvoihin, toimintakulttuuriin ja tarpeisiin. Asiantuntijoiden identiteetti, kokemus ja asiantuntijuus vaikuttavat siihen, miten luottamusta ja osallisuutta rakennetaan yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Nämä merkityksellistämisen käytännöt nivoutuvat kiinteästi suunnitelmallisuuteen, yhteistyön monitasoisuuteen ja toimivaan viestintään, jolloin kehittämistyö juurtuu osaksi arkea sekä käytännöllisesti että kulttuurisesti. Weickin (1995) sensemaking-teorian näkökulmasta kyse on prosessista, jossa toimijat luovat ymmärrystä ja mielekkyyttä kehittämisen tavoitteista. Kun

tämä yhteinen ymmärrys saavutetaan, kehittämistyö voi tukea paitsi organisaation sisäistä muutosta, myös laajempien kansallisten tavoitteiden edistämistä (Lunkka ja muut, 2022).

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tämä tutkimus on toteutettu ajassa, jolloin sosiaali- ja terveydenhuolto on suurten uudistusten keskellä ja palvelujen kehittämislle on entistä suurempi tarve. Tutkimuksen ajankohtaisuus tukee aiheen relevanssia ja tarvetta syventää ymmärrystä kehittämissankkeiden ja organisaatioiden integraatiosta. Kuten aineistona hyödynnetty 25 vuotta vanha Seppänen-Järvelän (1999) tutkimus osoittaa, tutkittavan ilmiön ympärillä etsitään edelleen vastauksia samoihin ongelmiin, kuin Seppänen-Järvelä aikoinaan. Tämän laadullisen tutkimuksen tulokset muodostuvat tässä hetkessä haastateltavien merkityksellistämstä ainutkertaisesta todellisuudesta, josta tutkijana teen tulkintaa suhteessa aikaisempaan tutkimustietoon. Lähdeaineiston laajuus ja laatu määrittävät saavutettavissa olevasta kotimaisesta ja kansainvälisestä aineistosta haluten tuoda aikaisempaa tutkimusnäyttöä sekä sankkeiden avulla toteutetusta kehittämisestä että sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioista kehittämisympäristönä.

Tutkimus on toteutettu noudattaen hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ja tutkimuseettisiä ohjeistuksia (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023). Tutkimusprosessissa on huomioitu luotettavuuden, rehellisyyden, arvostuksen ja vastuunkannon periaatteet. Tutkijana oma kokemukseni kansallisista kehittämissankkeista on tiedostettu mahdollisena subjektiivisuutta tuottavana tekijänä. Tämän tiedostaminen mahdollisti kuitenkin reflektiivisen tarkastelun ja auttoi säilyttämään kriittisen etäisyyden aineiston analysoinnissa. Kuten Puusa ja Julkunen (2020, s. 181) toteavat, ei täydellistä objektiivisuutta voida laadullisessa tutkimuksessa edes saavuttaa eikä tutkija voi täysin sivuuttaa omaa puolueellisuuttaan luodessaan tutkimusasetelman ja tulkitessaan aineistoa (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160).

Tutkielman luotettavuutta on vahvistettu kuvaamalla ja perustelemalla tutkijana tekemiäni tutkimuksellisia valintoja, mukaan lukien aineiston hankintaprosessi ja analyysin eteneminen. Prosessin avoimuus tukee tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollistaa aineiston kriittisen tarkastelun (Aaltio & Puusa, 2020, s. 173). Aineiston analyysin avulla pystyttiin tunnistamaan yhteistyötä edistäviä elementtejä ja tarkastelemaan kehittämishankkeiden ja organisaatioiden integraatiota. Vaikka tutkimustulokset perustuvat yksilöllisiin kokemuksiin eivätkä ole suoranaisesti toistettavissa, niiden pohjana oleva teoria tukee esiin nousseita havaintoja.

Tutkimusmenetelmät on valittu huolellisesti perustuen laadullisen tutkimuksen periaatteisiin. Teemahaastattelumenetelmä tarjosi mahdollisuuden saavuttaa syvällistä kokemuksellista tietoa. Tutkijan esiymmärrys ohjaa tiedon hankinnassa, jota teemahaastattelulla tavoiteltiin. Tutkijan esiymmärryksen perusteella tuotetut haastattelun teemat testattiin autenttisella kohderyhmän edustajalla ennen aineiston keruuta, jotta varmistettiin teemojen tarkoituksenmukaisuus ja estettiin niiden liiallinen ohjaavuus. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 173.)

Aineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysimenetelmän avulla. Aaltion ja Puusan (2020, s. 176) mukaan sisällönanalyysin jokaisen vaiheen perustelu lisää analyysin luotettavuutta. Aineistoa käsiteltiin toistuvasti elementtien tunnistamiseksi ja merkityksellisyyden rakentamiseksi sensemaking-teorian avulla. Analyysin syvyyttä lisäsi toistuvat analyysikierrokset, joiden aikana aineistoa tarkasteltiin uudelleen ja koottiin kokonaisuudeksi. Nämä analyysikierrokset tukivat kehittämishankkeiden ja organisaatioiden integraatiota edistävien elementtien esiin nostamista. Luokittelun avulla varmistettiin, ettei yksittäisiä elementtejä irrotettu niiden kontekstista analyysikierrosten yhteydessä.

Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja tiedonantajille tiedotettiin etukäteen henkilötietojen salaamisesta, kuten tutkimuksen eettisissä ohjeissa Puusan ja Julkusen (2020, s. 185) mukaan ohjataan. Haastateltavien anonymiteetti turvattiin poistamalla tunnistettavat tiedot, kuten organisaatioiden ja hankkeiden nimet sekä hankkeiden

teemat. Haastattelulainauksen jäljitettävyyden on taattu merkitsemällä autenttiset ilmaisut tunnistenumeroilla (esim. H1, H2) ja lainauksen muokkaaminen on tehty vain tunnistettavuuden vähentämiseksi ilman merkityksen muuttamista. Haastatteluprosessin aikana luotiin luottamuksellinen ilmapiiri, jossa haastateltavat saattoivat kuvata myös kriittisiä kokemuksiaan yhteistyöstä pelkäämättä tunnistamista.

Haastateltavien kaksoisrooli, jolloin hankeasiantuntija toimi hankkeen aikana osan aikaa myös omassa työtehtävässään, saattoi vaikuttaa siihen, miten he merkityksellistivät kehittämissyhteistyötä. Haastateltavat tarkastelevat ilmiötä valitsemansa identiteetin kautta, eikä haastattelutilanteessa voida täysin irrottaa taustaroolia asiantuntijatehtävän tarkastelusta (Aaltio & Puusa, 2020, s. 175). Tämä on otettu huomioon aineiston analyysissä. Kaksoisroolissa toimineet haastateltavat tarkastelivat kehittämissyhteistyön ja organisaation suhdetta sekä hankkeen että organisaation näkökulmasta, mikä tuotti moniulotteista tietoa kehittämissyhteistyöstä.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kehittämisyhteistyötä hankeasiantuntijoiden merkityksellistämisen avulla. Jatkossa voitaisiin tutkia syvemmin, miten eri toimijaryhmien välinen yhteistyö ja vuorovaikutus kehittyvät kehittämissyhteistyössä enemmän organisaation näkökulmasta. Erityisesti olisi kiinnostavaa selvittää, miten organisaation rakenteelliset ja kulttuuriset tekijät vaikuttavat kehittämissyhteistyön integroitumiseen ja millaisia käytännön keinoja voitaisiin kehittää hankkeiden juurtumisen tukemiseksi. Jonkin ajan kuluttua hyvinvointialueiden perustamisesta, olisi mielenkiintoista toteuttaa tutkimus, millaisia integraatiota tukevia kehittämissyhteistyön rakenteita alueille on muodostettu ja onko niiden avulla onnistuttu saavuttamaan entistä parempaa kehittämissyhteistyötä ja hankkeiden integroitumista.

Tutkimuksessa tarkasteltiin kehittämissyhteistyötä hankeasiantuntijoiden näkökulmasta ja asiantuntijuus ilmeni hyvin moninaisina taitoina ja persoonallisuuden piirteinä. Tämä

herättää kiinnostuksen myös hankkeiden rekrytointiprosesseja kohtaan. Jatkossa olisi mielenkiintoista tarkastella asiantuntijuuden määrittelyä hankerekrytoinneissa, millaisia asiantuntijuuteen liittyviä ominaisuuksia rekrytoinneissa painotetaan ja miten kehitettävä aihe määrittelee asiantuntijuuden vaatimuksia.

Asiakaskokemuksen ja asiakasosallisuuden merkitys kehittämishankkeiden onnistumiselle on jatkotutkimuksen kannalta keskeinen näkökulma. Tulevissa tutkimuksissa voitaisiin tarkastella, miten asiakkaiden osallistaminen kehittämisprosesseihin vaikuttaa hankkeiden juurtumiseen ja niiden pitkäaikaiseen vaikuttavuuteen. Erityisesti olisi tärkeää selvittää, miten asiakaskokemuksen systemaattinen integrointi kehittämishankkeisiin tukee organisaation palveluiden kehittämistä, miten asiakkaiden näkemykset voidaan tehokkaammin huomioida osana hankkeiden suunnittelua ja arviointia ja miten tässä tutkimuksessa ilmenevä asiantuntijan rooli integraation toteutumisessa tukee asiakaskokemuksen hyödyntämistä.

Koska kansallisia kehittämishankkeita on hyödynnetty vahvasti hyvinvointialueiden perustamisen yhteydessä, voisi pitkittäistutkimus tarjota arvokasta tietoa kehittämishankkeiden vaikutuksista pidemmällä aikavälillä. Tällainen tutkimus auttaisi ymmärtämään, mitkä tekijät tukevat hankkeiden pysyvyyttä organisaatioissa ja mitkä mahdollisesti heikentävät niiden vaikuttavuutta ajan kuluessa.

Tämä tutkimus osoittaa, että kehittämishankkeiden onnistunut integroituminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioihin vaatii strategista suunnittelua, monitasoista yhteistyötä sekä kehittämistoiminnan kiinnittymistä organisaation rakenteisiin ja toimintakulttuuriin. Yhteistyöprosessien ja organisaatiokulttuurin ymmärtäminen on keskeistä hankkeiden vaikuttavuuden varmistamisessa. Tutkimuksen tulokset tarjoavat tietoa, jota voidaan hyödyntää kehittämishankkeiden suunnittelussa ja toteutuksessa sekä kehittämistyön käytäntöjen kehittämisessä.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. (s. 169-180.)
- Ala-Laurinaho, A. & Mattila-Aalto, M. (2019). *Tuottavat toimintamallit: Kokemuksia pk-yrityksistä. TuotTo-hanke 2017–2019*. Työtehoseuran julkaisu 445. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789517884617>
- Andersen, S. C. & Hvidman, U. (2021). Can Reminders and Incentives Improve Implementation Within Government? Evidence from a Field Experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2021, (s. 234–249) Noudettu 11.8.2024 osoitteesta <https://doi:10.1093/jopart/muaa022>
- Autioniemi, J. (2021). *Vastuullinen julkinen johtaminen: Hallinto-oppien kommunikatiivinen arviointi* [Väitöskirjat, Vaasan yliopisto]. Osuva. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-965-5>
- Autioniemi, J., Nordin, P., Jalonen, H., Jalonen, K. & Uusikylä, P. (2023). Tilannetietoisuuden paradoksit terveystieteissä: Tiedonmuodostuksen jännitteet sidosryhmien välillä. *Politiikka*, 65(3), Article 3. Noudettu 13.3.2024 <https://doi.org/10.37452/politiikka.125024>
- Ben Abdallah, S., El-Boukri, S., Floricel, S., Hudon, P., Brunet, M., Petit, M. & Aubry, M. (2022). A process-oriented framework to measure development performance and success of megaprojects. *International Journal of Project Management*, 40(6), 685–702. Noudettu 12.6.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.ijpro-man.2022.06.005>
- Burr, V. (2015). *Social Constructionism*, Third edition. London & New York: Routledge
- Børve, S., Rolstadås, A., Andersen, B. & Aarseth, W. (2017). Defining project partnering. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 666–699. Noudettu 12.6.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2016-0076>
- Dalbom, L., Tuominen, M. & Rautava, P. (2022). Implementointitutkimus sairaanhoitopiirin roolista kansallisen terveyden edistämisen ohjelman toimeenpanijana: – Maa-kunnan tasolla korostui toimenpiteiden käyttöönotto, ylläpitovaiheeseen asti ei

- päästy. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 59(3), Article 3. Noudettu 17.7.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.23990/sa.103114>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34(4), Article 4. Noudettu 14.5.2024 osoitteesta <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>
- Fey, S. & Kock, A. (2022) Meeting challenges with resilience – How innovation projects deal with adversity. *International Journal of Project management*, Volume 40, Issue 8, November 2022, Pages 941-950. Noudettu 18.10.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.10.006>
- Gordon, A. & Pollack, J. (2018). Managing Healthcare Integration: Adapting Project Management to the Needs of Organizational Change. *Project Management Journal*, 49(5), 5–21. Noudettu 18.10.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/8756972818785321>
- Haraldseid-Driftland, C. , Billett, S. , Guise, V., Schibevaag, L., Gro Alsvik, J., Fagerdal, B., Bø Lyng, H. & Wiig, S. (2022) The role of collaborative learning in resilience in healthcare—a thematic qualitative meta-synthesis of resilience narratives. *BMC Health Services Research* (2022) 22:1091 Noudettu 20.10.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1186/s1291302208451y>
- Heilmann, P. 2022. Asiantuntijuuden käsite ja sen osa-alueet. *Hallinnon tutkimus* 4/2022, 41, 278-292. Noudettu 10.2.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.37450/ht.111274>
- Hellman, S., Kastberg, G. & Siverbo, S. (2015). Explaining process orientation failure and success in health care – three case studies. *Journal of Health Organization and Management*, 29(6), 638–653. Noudettu 20.2.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/JHOM-09-2013-0186>
- Heino, O. & Houtsonen, J. (2022). Luottamuksen käsite kriittisen tarkastelun kohteena. Teoksessa Jäntti, A., Kork, A.-A., Kurkela, K., Leponiemi, U., Paananen, H., Sinervo, L.-M. & Tuurnas, S. (toim). *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus. (2022)*. Vastapaino. (s. 291–312).
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p). Tammi.

- Hujala, A., Mustonen, E., Klinga, C., Lammintakanen, J., Laulainen, S. & Taskinen, H. (2020) Integroiva johtaminen. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.), *Uudistuva sosiaali- ja terveysala* (2020). Tampere: Tampere University Press, 131–149. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9>
- Hyväri, S. (2015). Kumppanuus, osallisuus ja terveys osaamisalueen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Jari Helminen (toim.) *Sanoista tekoihin. Osallisuus, kumppanuus ja terveys toiminnan suuntaviivoina* (s. 111–123). Diakonia-ammattikorkeakoulu. Noudettu 12.2.2024 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/105237/C39_9789524932424.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hyryläinen, E., Autioniemi, J. & Lehto, K. (2022). Paradoksit julkisen johtamisen uudelleenajattelun mahdollistajana. Teoksessa Jäntti, A., Kork, A.-A., Kurkela, K., Leponiemi, U., Paananen, H., Sinervo, L.-M. & Tuurnas, S. (toim). *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus. (2022)*. Vastapaino. (s. 86–104).
- Innokylä. (n.d.). [Software]. Noudettu 1.4.2024 osoitteesta <https://innokyla.fi/fi/hyvintointialueiden-kehittamisty-innokylassa>
- Joensuu, M., Räsänen, H. & Unkila, K. (2023). Hanketyön arviointi sosiaali- ja terveydenhuollon, kuntoutuksen ja työllisyydenhoidon kehittämisessä. *Hallinnon Tutkimus*, 42(5), 578–583. Noudettu 11.11.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.37450/ht.130504>
- Korpela, T. (2017). *Palvelun merkityksellistäminen sensemaking-näkökulman valossa. Tutkimus sairaalan hoitoprosessista*. [Väitöskirja., Acta Universitatis Tamperensis 2327]. Noudettu 15.2.2024 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102313/978-952-03-0577-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kuokkanen, K. (2020). Osallistumishankkeet ja osallistumisen kehittäminen kaupungeissa. Teoksessa Suoninen-Erhiö, Lea; Pohjola, Anneli; Satka, Mirja ja Simola, Jenni (toim.), *Sosiaaliala uudistuu. Tietopohjan ja vuorovaikutuksen kysymyksiä*. (s. 189–210). Huoltaja-säätiön julkaisuja. Noudettu 12.3.2024 osoitteesta <https://www.huoltaja-saatio.fi/wp-content/uploads/2020/12/SU-ia.pdf>

- Lessard, S., Bareil, C., Lalonde, L., Duhamel, F., Hudon, E., Goudreau, J. & Lévesque, L. (2016). External facilitators and interprofessional facilitation teams: A qualitative study of their roles in supporting practice change. *Implementation Science*, 11(1), 97. Noudettu 12.8.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1186/s13012-016-0458-7>
- Locatelli, G., Ika, L., Drouin, N., Müller, R., Huemann, M., Söderlund, J., Gerald, J. & Clegg, S. (2023). A Manifesto for project management research. *European Management Review*, 20(1), 3–17. Noudettu 10.3.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/emre.12568>
- Lunkka, N., Laulainen, S. & Taskinen, H. (2022). Muutosprosessien dynamiikka tutkimuskohteena. Teoksessa Jäntti, A., Kork, A.-A., Kurkela, K., Leponiemi, U., Paananen, H., Sinervo, L.-M. & Tuurnas, S. (toim). *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus. (2022). Vastapaino.* (s. 197–218).
- Lunkka, N., Pietiläinen, V. & Suhonen, M. (2019). A Discursive Sensemaking Perspective on Project-Based Work in Public Healthcare. *Project management journal*, 50(6), 657–672. Noudettu 7.6.2024 osoitteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/8756972819847062>
- Lunkka, N., Pätsi, J. & Suhonen, M. (2017). Kerrottu tyytyväisyys, pettymys ja ärtymys sairaalan organisaatiomuutoksen kontekstissa. *Hallinnon tutkimus 3/2017*, 36, 170–185. Noudettu 15.4.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019082725640>
- Maijanen, H. & Haikara, P. (2014). *Kumppanuuskäsikirja—Näkökulmia monitoimijaisen yhteistyön kehittämiseen.* Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisu A. 8:2014. Noudettu 2.3.2024 osoitteesta https://www.socom.fi/wp-content/uploads/2015/06/kumppanuuskasikirja_netiversio.pdf
- Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. Noudettu 13.5.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>
- Mäki, T. (2021). *Ammattikorkeakoulun ja pk-yritysten välisen tiedon jakamisen vaikuttavuus.* [Väitöskirja. Vaasan yliopisto]. Osuva. Noudettu 10.5.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-967-9>

- Niemelä, M., Kaartinen, J., Siira, T., Niskasaari, E., Anttila, H. & Vuokko, R. (2023). *Kotona asumista tukevat teknologiat ikäihmisille: KATI-viitearkkitehtuuri*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2023:32. Noudettu 12.3.2024 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8664-0>
- Nieminen, M., Talja, H., Airola, M., Lanne, M., Heikkilä, J. & Ylönen, M. (2019). *Jännitteistä uutta voimaa: Keinoja organisaatioille jännitteiden tulkintaan ja hyödyntämiseen*. VTT Technical Research Centre of Finland. VTT Technology No. 365. Noudettu 10.2.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.32040/2242-122X.2019.T365>
- Nordling, N. & Kautonen, M. (2023). Sosiaali- ja terveysalan kehittyvät ekosysteemit: Tutkitun tiedon hyödyntäminen ja julkisten toimijoiden rooli. Teoksessa Rannisto, P.-H., Leponiemi, U., Nordling, N. & Kolehmainen, J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemit*. Tampere University Press. (s. 39–58). <https://doi.org/10.61201/tup.878>
- Nordling, N., Leponiemi, U., Kolehmainen, J. & Rannisto, P.-H. (2023). Innovaatioekosysteemit sosiaali- ja terveysalan kehittämässä. Toiminnan tasot ja yhteistyön organisointi. Teoksessa Rannisto, P.-H., Leponiemi, U., Nordling, N. & Kolehmainen, J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemit*. Tampere University Press. (s. 16–38). <https://doi.org/10.61201/tup.878>
- Paananen, H., Jäntti, A., Kork, A.-A., Kurkela, K., Leponiemi, U., Sinervo, L.-M. & Tuurnas, S. (2022). Hallintotieteellinen tutkimus muutoksen kohteena ja tekijänä. Teoksessa Jäntti, A., Kork, A.-A., Kurkela, K., Leponiemi, U., Paananen, H., Sinervo, L.-M. & Tuurnas, S. (toim.) *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus. (2022)*. Vastapaino. (s. 13–36).
- Paananen, H., Satokangas, M., Karreinen, S., Paatela, S., Huhtakangas, M., Keskimäki, I. & Tynkkynen, L.-K. (2023). Integraation ulottuvuudet hyvinvointialuestrategioissa. *THL- Tutkimuksesta tiiviisti. 40/2023*. Noudettu 15.3.2024 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146841/URN_ISBN_978-952-408-133-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Paronen, E., Mäki-Opas, T. & Lammintakanen, J. (2022). Vaikuttavuuden arviointi ja johtaminen julkisissa palveluissa. Teoksessa Jäntti, A., Kork, A.-A., Kurkela, K.,

- Leponiemi, U., Paananen, H., Sinervo, L.-M. & Tuurnas, S. (toim). *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus*. (2022). Vastapaino. (s. 175–196).
- Pennanen, P., Jansson, M., Torkki, P., Harjumaa, M., Pajari, I., Laukka, E., Lakoma, S., Härkönen, H., Verho, A., Martikainen, S., Kouvonen, A. & Leskelä, R.-L. (2023, syyskuuta 20). *Digitaalisten palvelujen vaikutukset sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2023:52. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-059-2>
- Pennanen, E. & Mikkola, L. (2013) Vuorovaikutus hallinnollisissa ryhmissä. *Hallinnon Tutkimus* 32 (3). (s. 229–242). <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99147/56843>
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. (s. 141–152.)
- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020) Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. (s. 181–193.)
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020a). Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. (s. 9–19.)
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020b). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. (s. 23–38.)
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020c). Organisaationäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. (s. 58–72.)
- Rajamäki, S. (2021). *Työyhteisöön liittymisen ja kuulumisen rakentuminen vuorovaikutuksessa*. {Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto} JYX. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8936-1>
- Rajamäki, S. & Mikkola, L. (2017). Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. Hoitohenkilökunnan käsityksiä. *Työelämän tutkimus*, 15(3), 250–265. Noudettu 12.3.2024 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277>

- Rannisto, P.-H., Leponiemi, U., Nordling, N. & Kolehmainen, J. (2023). *Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemit*. BoD - Books on Demand. Noudettu 2.2.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-050-2>
- Ranta, R. (2020). *Ryhmätahto- ja dialoginen johtaminen organisaatioiden kehittämisessä. Onnistuneen kehittämistyön elementit sote-organisaatiossa ja elintarvikeyrityksessä*. [Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto] Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-94-3002-4>
- Roth, M. & Vakkuri, J. (2023). Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemi hybridihallinnan järjestelmänä—Institutionaalisten logiikkojen näkökulma. Teoksessa Rannisto, P.-H., Leponiemi, U., Nordling, N. & Kolehmainen, J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemit*. Tampere University Press. (s. 85–114). Noudettu 2.2.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.61201/tup.878>
- Ruohomaa, H. (2020). *Ecosystem-based development in the transition of fourth industrial revolution* [doctoralThesis, Vaasan yliopisto]. Osuva. Noudettu 15.3.2024 osoitteesta <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-931-0>
- Schein, E. H. (2009). *Yrityskulttuuri: Selviytymisopas: Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta* (2.p). Laatukeskus.
- Schein, E. H., Liljamo, R. & Miettinen, A. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Weilin + Göös.
- Seppänen-Järvelä, R. (1999). *Luottamus prosessiin: Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla* [Väitöskirjat]. Stakes.
- Seppänen-Järvelä, R. (2004). Projekti – kehittämisen kehto vai musta aukko? *Yhteiskuntapolitiikka* 69 (2004):3. Noudettu 11.2.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201209117005>
- Seppänen-Järvelä, R. (2009). Kehittämisen johtaminen ja organisoiminen. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. ja Vataja, K. (toim.) *Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä*. Ps-Kustannus.(s.69-78.)
- Siltaoja, M. & Sorsa, V. (2020) Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. (s. 219–238.)

- Skivington, K., Matthews, L., Simpson, S. A., Graig, P., Baird, J., Blazeby, J. M., Boyd, K. A., Craig, N., French, D. P., McIntosh, E., Petticrew, M., Rycroft-Malone, J., White, M. & Moore, L. (2021). A new framework for developing and evaluating complex interventions: Update of Medical Research Council guidance. *BMJ* 2021;374:n2061, 1–11. Noudettu 13.6.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1136/bmj.n2061>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024a). *Selvitys hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuun toteutumisesta 2023: Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain (612/2021) 31 §:n mukainen sosiaali- ja terveysministeriön vuosittainen valtakunnallinen selvitys* [Sarjajulkaisu]. Noudettu 16.6.2024 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165367>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2024b). *Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusohjelman arviointi. Loppuraportti*. Sosiaali- ja terveysministeriön Raportteja ja muistioita 2024:12. Noudettu 18.7.2024 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165681/STM_2024_12_r.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauseräilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2/2023. Noudettu 2.3.2025 osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Valtioneuvosto. (2023). *Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023*. Valtioneuvoston julkaisu 2023:58. Noudettu 10.1.2024 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>
- Vilkka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. PS -kustannus.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy. 2.uudistettu painos.

- Vuori, J. (2021). *Laadullinen sisällönanalyysi*. Teoksessa Vuori J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Noudettu 15.5.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications.
- Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. (2019) Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa. *Yhteiskuntapolitiikka* 84(4), 380–392. Noudettu 13.8.2024 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138586/YP1904_Zittingym.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Zulch, B. G. (2014). Communication: The Foundation of Project Management. *Procedia Technology*, 16, 1000–1009. Noudettu 13.8.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.054>

Liitteet

Liite 1. Tutkielman tiedote

Tiedote tutkielmasta: Hankekehittämisen integroituminen sosiaali- ja terveystalvveluihin - Vuorovaikutuksen merkitys integraation toteutumisessa

Haastattelupyyntö pro gradu -tutkielmaan

Hei,

Olen Kollasen Marjo, Vaasan yliopistossa sosiaali- ja terveyshallintotieteiden opintoja suorittava sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilainen. Teen pro gradu -tutkielmaa hankekehittämisestä, johon itselläni on ollut ilo päästä osallistumaan sekä toiminnan ammattilaisena että hankeasiantuntijana. Tällä hetkellä työskentelen Kanta-Hämeen hyvinvointialueella Suomen Kestävän kasvun ohjelman RRP2- hankkeessa projektiasiantuntijana, mutta tutkielmalla ei ole sidoksia mihinkään organisaatioon tai meneillään olevaan kehittämishankkeeseen. Tutkielmaa ohjaa Jari Autioniemi (HTT, Tutkijatohtori), Vaasan yliopistosta.

Tutkielmani tavoitteena on tunnistaa kehittämishankkeen ja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation välisen yhteistyön ominaispiirteitä ja niiden vaikutuksia hankkeen integroitumiseen osaksi organisaation kehittämistä. Kiinnostuksen kohteena ovat integraatioon liittyvät merkityksellisyiden kokemukset yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta, joita hankeasiantuntija kokee työskentelyssään kansallisissa kehittämishankkeissa osana sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation kehittämistä.

Kerään tutkielmani aineiston haastatteleamalla hankeasiantuntijoita, jotka osallistuivat [REDACTED]. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista eikä siihen osallistumisesta makseta palkkiota. Haastateltavan henkilöllisyys tai organisaatio, jonka kehittämiseen asiantuntija on osallistunut, ei ilmene tuloksissa. Hankkeen, jossa asiantuntija on vaikuttanut, yksilöityjä tuloksia ei myöskään arvioida tutkielmassa.

Haastattelut toteutetaan etäyhteyksin ja ne nauhoitetaan aineiston analysointia varten. Haastatteluiden kesto on n. 1h. Haastattelut ja tallenteet ovat luottamuksellisia ja vain ja ainoastaan allekirjoittaneen käytössä pelkästään tätä kyseistä tutkielmaa varten, jonka jälkeen aineistot hävitetään. Tutkielman on tarkoitus valmistua viimeistään keväällä 2025.

Haastattelut on tavoitteena toteuttaa 1.7.2024-30.9.2024 välisenä aikana. Haastateltavat on etsitty Innokylästä, hankkeiden materiaaleista. Olisin erittäin iloinen, jos olet kiinnostunut osallistumaan tutkimukseen. Voit olla yhteydessä minuun alla olevien yhteystietojen välityksellä niin voimme sopia haastatteluajasta. Olethan yhteydessä viimeistään 1.9.2024.

Marjo Kollanen

Liite 2. Haastattelun liitesanat

Hei!

Kiva kun tapaamme teemahaastattelun merkeissä, jossa aiheena on pro gradu -tutkielmani ”Hankekehittämisen integroituminen sosiaali- ja terveyspalveluihin - Vuorovaikutuksen merkitys integraation toteutumisessa”.

Millaisia kokemuksia sinulla on hankkeiden integroitumisesta sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioon? Erityisesti olen kiinnostunut sinusta hankeasiantuntijana ja siitä, millainen vuorovaikutus sinun ja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation toimijoiden välillä on ollut sekä miten tämä vuorovaikutus on vaikuttanut kokemuksiisi hankkeen integroitumisessa.

Haastattelussa käsitellään seuraavia teemoja

Yhteistyön merkitys:

Miten yhteistyö toteutui hankeorganisaation ja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation välillä? Kuinka kommunikointi ja viestintä konkreettisesti toteutui?

Millaista hankkeen aikainen vuorovaikutus oli hankeasiantuntijan ja organisaation toimijoiden välillä? Eroiko se eri toimijoiden välillä?

Muuttuiko vuorovaikutus hankkeen aikana?

Vaikuttiko vuorovaikutus hankkeen edistymiseen?

Integroituminen:

Integroituiko hanke organisaation toimintaan? Millaiset asiat vaikuttivat siihen?

Vaikuttiko vuorovaikutus hankkeen ja organisaation integroitumiseen?

Hankkeen mahdollinen irrallisuus sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiosta ja vuorovaikutuksen merkitys siinä?

Asiantuntijan rooli:

Asiantuntijan rooli kansallisessa kehittämishankkeessa ja mitkä tekijät tukevat asiantuntijuutta?

Hankeasiantuntijan ja toiminnan ammattilaisten suhteen luottamuksellisuus ja sen merkitys?

Odotan innolla tapaamista ja kuulla kokemuksiasi hankekehittämisestä!

Marjo Kollanen

ps. Jos verkkoyhteydet eivät haastattelun yhteydessä jostain syystä toimi, olethan yhteydessä