



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Marianne Lötjönen

Yhteisluomisen johtaminen julkisella sektorilla

Systemaattinen manuaalinen katsaus hallintotieteen alan arvostetuimpiin tiedelehtiin

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Marianne Lötjönen		
Tutkielman nimi:	Yhteisluomisen johtaminen julkisella sektorilla: Systemaattinen manuaalinen katsaus hallintotieteen alan arvostetuimpiin tiedelehtiin		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteriohjelma		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Harri Raisio		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	74

TIIVISTELMÄ:

Kompleksiset ongelmat, kuten ilmastonmuutos ja väestön ikääntyminen, edellyttävät julkiselta hallinnolta yhä laajempaa sidosryhmäyhteistyötä ja uudenlaista johtamista. Tähän tarpeeseen vastaa osaltaan yhteisluominen, jota on viime vuosina tutkittu yhä enemmän hallintotieteissä.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli systemaattisen manuaalisen kirjallisuuskatsauksen avulla tarkastella, miten yhteisluomisen johtamista on tutkittu hallintotieteellisissä tiedelehdissä, millaisia erityispiirteitä yhteisluomiseen julkisella sektorilla liittyy ja millainen johtaminen tukee yhteisluomisen onnistumista.

Tutkimusaineisto kerättiin kymmenestä kansainvälisestä ja yhdestä kotimaisesta hallintotieteen tutkimuksen kärkilehdestä vuosilta 2020–2024. Lehdet valittiin niiden korkean tieteellisen vaikuttavuuden ja hallintotieteellisessä kentässä vakiintuneen aseman perusteella. Aineiston muodostus perustui tiukkoihin sisäänotto- ja poissulkukriteereihin, ja lopulliseksi analyysiaineistoksi valikoitui 20 laadullista, empiiristä artikkelia. Aineiston analysointi toteutettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tulosten perusteella yhteisluomisen johtamista käsittelevä tutkimus on vielä hajanaista, ja johtamisnäkökulma jää usein toissijaiseksi. Julkisen sektorin erityispiirteiksi nousivat tiukka sääntely, byrokraattiset rakenteet sekä toimijaverkostojen monimuotoisuus ja arvokonfliktit. Onnistunut yhteisluomisen johtaminen julkisella sektorilla edellyttää joustavaa hallintoa, toimivaa yhteistyön koordinoitua sekä osallistavaa johtamistapaa. Keskeistä on luottamuksen rakentaminen, osallistujien sitouttaminen ja selkeiden tavoitteiden luominen yhteisluomisen prosessin tueksi.

Tutkielma tarjoaa kokonaiskuvan yhteisluomisen johtamisen nykytilasta hallintotieteellisessä tutkimuksessa ja tuo esiin kehityssuuntia, jotka voivat tukea julkishallinnon johtamiskäytäntöjen uudistamista.

AVAINSANAT: yhteisluominen, yhteiskehittäminen, johtaminen, julkinen sektori

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tausta	5
1.2	Tutkielman tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.3	Tutkielman rakenne	8
2	Hallinnon paradigmat ja johtaminen	9
2.1	Perinteinen julkishallinto (public administration, PA)	11
2.2	Uusi julkisjohtaminen (New Public Management, NPM)	12
2.3	Uusi hallinnan aikakausi (New Public Governance, NPG)	13
2.4	Muut hallinnon paradigmat: New Public Service ja Communitarian Regime	15
3	Yhteisluominen	17
3.1	Yhteisluomisen määrittely	17
3.2	Yhteisluomisen riskit ja mahdollisuudet	20
3.3	Yhteenveto	23
4	Tutkimuksen toteutus	26
4.1	Tutkimusongelman tunnistaminen ja menetelmän valinta	26
4.2	Systemaattinen manuaalinen katsaus tutkimusmenetelmänä	28
4.3	Aineiston keruu	33
4.4	Poissulku- ja sisäänottokriteerit	36
4.5	Lähiluku ja laadun arviointi	38
4.6	Aineiston analyysi	38
5	Tulokset	42
5.1	Yhteisluomisen johtamisen tutkimus julkisella sektorilla	42
5.2	Yhteisluomisen johtamisen erityispiirteitä julkisella sektorilla	45
5.3	Yhteisluomisen prosessin onnistumista tukeva johtaminen julkisella sektorilla	49
6	Pohdinta ja johtopäätökset	55
6.1	Tulosten tarkastelu	55
6.2	Tieteellinen kontribuutio hallintotieteille / tulosten hyödynnettävyys	60

6.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	61
6.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	62
	Lähteet	64

Taulukot

Taulukko 1.	Aineistona käytetyt tiedelehdet (nimi, kustantaja, impact factor, jufo-luokka)	34
Taulukko 2.	Poissulku- ja sisäänottokriteerit	36
Taulukko 3.	Sisällönanalyysin rakenne tiivistettynä (tutkimuskysymykset 2 ja 3)	41

Kuviot

Kuvio 1.	Yhteenveto paradigmojen ja yhteisluomisen suhteesta	25
Kuvio 2.	PRISMA flow-kaavio aineiston muodostumisen prosessista	37
Kuvio 3.	Aineiston analyysin eteneminen prosessikaaviona	40
Kuvio 4.	Aineiston artikkelien määrä (kpl) julkaisuvuosittain	42

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Elämme maailmassa, joka muuttuu jatkuvasti. Kompleksiset asiat ja ilmiöt, kuten ilmastomuutos, väestön ikääntyminen tai sodat, tuovat eteemme jatkuvasti uudenlaisia haasteita ja vaikeasti ennakoitavia tilanteita, jotka koskettavat jollain tapaa meistä jokaista. (Puustinen ja Jalonen, 2020, s.16; Sanders ja Stappers, 2008; Bowen ja Giannini, 2014; Nenonen, 2015.)

Asioiden ja ilmiöiden voidaan ajatella syntyvän ikään kuin eräänlaisissa verkostoissa. Verkoston osat, aina yksittäisistä kansalaisista, lainsäätäjiin, eri alojen asiantuntijoihin ja organisaatioihin, ovat toisiinsa yhteenkietoutuneita. Muutos jossakin verkoston kohdassa, vaikuttaa aina jollain tapaa myös sen muihin osiin. Tästä syystä ongelmien ratkaisu ja muutosten hallinta vaativat yhä useammin entistä laaja-alaisempaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä, sekä niiden välisillä rajapinnoilla. (esim. Peters, 2017; Perikangas, Kostilainen, Paananen, Määttä ja Kainulainen, 2022; Torfing, Sørensen ja Røiseland, 2016.)

Kompleksisessa ja vaikeasti ennakoitavassa toimintaympäristössä voisikin olla kannattavaa suunnata katse mahdollisimman laajalle ja pyrkiä tarkastelemaan ilmiöitä eri näkökulmista. Systemien toiminnan sekä resilienssin turvaamiseksi, muutosten ja resurssipulan keskellä tarvitaan yhä useammin eri toimijoiden välistä kumppanuutta sekä innovaatioita, joiden avulla on mahdollista synnyttää uudenlaisia arvoa tuottavia ja resurssiviisaita ratkaisuja kaikkien hyväksi. Jotta tämä olisi mahdollista, tulisi eri toimijoiden eriävät preferenssit, arvotukset ja ajatukset kyetä jollain tapaa yhteensovittamaan sekä luomaan koko joukolle yhteinen visio ja strategia. (Rask, Mačiukaitė-Žvinienė, Tauginienė, Dikčius, Matschoss, Aarrevaara ja d'Andrea, 2018.)

Hallintotieteellisessä tutkimuksessa, tähän haasteeseen on tarjottu ratkaisuksi yhteisluomista, joka on näyttäytynyt oivallisena työkaluna kompleksisen toimintaympäristön tarpeisiin vastaamiseksi. Yhteisluominen (*eng. co-creation*) on monialaista ja -tieteistä toimintaa, jossa tavoitteena on luoda lisäarvoa kaikille asianosallisille (Gronroos ja Voima, 2013). Ajatuksena on, että kohdetta, eli ratkaistavana olevaa asiaa tai ongelmaa tarkastellaan asianosaisten eri toimijoiden kesken laajemmin, kuin kukaan yksittäisenä toimijana voisi tehdä (Gray ja Burdy, 2018). Näin voidaan monesti saavuttaa parempia ratkaisuja, kuin mitä kukaan toimija yksinään voisi saada aikaan. Yhteisluomisen taustalla vaikuttaa muun muassa ymmärrys julkishallinnon kaikkivoipaisuuden väistymisestä ja siitä, että monet kohtaamamme haasteet, eivät ole minkään yksittäisen tahon ratkaistavissa. (Torfing muut, 2019, s. 797).

Julkisen hallinnon rooli on perinteisesti ollut toimia autoritäärisenä ongelmanratkaisijana ja byrokraattisena lainsäätäjänä. Nykyisessä ympäristössä julkinen toimija ei perinteistä hallintoa hyödyntäen kuitenkaan kykene enää yksin hoitamaan tehtäviään, vaan ongelmien ratkaiseminen vaatii usein kumppanuutta ja verkostomaista yhteistyötä eri toimijoiden välillä. (Virtanen ja Stenvall, 2010, s. 44-46.) Tämän ymmärtäminen on aikojen saatossa muokannut julkishallinnon rakenteita entistä matalammiksi ja sidosryhmien välistä yhteistyötä korostavammaksi. Nykyistä julkisen hallinnon toimintamallia voidaan kutsua uudeksi julkiseksi hallinnaksi (New Public Governance, NPG) (Osborne 2010a, s. 413-414.)

Pelkästään matalan hierarkian mahdollistavat institutionaaliset rakenteet, eivät kuitenkaan vielä takaa systeemin toimivuutta, vaan kuten Torfing, Sørensen ja Røiseland tutkimuksessaan toteavat, vaativat uudet yhteiskunnalliset rakenteet ja hallinnan muodot myös uudenlaista julkista johtamista, jotta yhteisluomisen hyödyt saadaan valjastettua käyttöön (2016, s. 14). Perinteinen suljettu hallinnon toimintamalli ja kankea johtaminen voivat jopa estää yhteistyön toimijoiden välillä ja siten myös yhteisluomisen onnistumisen (Keränen ja Lightart 2017, s. 171 ; Tuulaniemi 2015, s. 109).

Yhteisluomista on tutkittu viime vuosina lisääntyvissä määrin, myös hallinnon alalla, mutta sen johtaminen on jäänyt toistaiseksi tutkimuksissa vielä vähemmälle. Tästä syystä päätin tutkielmassani syventyä tarkemmin yhteisluomisen johtamisen teemaan julkisen sektorin kentällä ja luoda katsauksen hallintotieteen alan kärkilehdissä julkaistuihin tutkimukseen tätä teemaa koskien. Tutkielmassa tarkastellaan erityisesti sitä millainen johtaminen tukee laaja-alaista yhteistyötä, osallisuutta sekä arvon ja uusien innovaatioiden syntymistä osana yhteisluomisen prosessia.

1.2 Tutkielman tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tarkoitus on kartoittaa ja kerätä yhteen julkisella sektorilla tapahtuvan yhteisluomisen johtamisen kulmakiviä ja erityispiirteitä, sekä ennen kaikkea perehtyä siihen, millainen johtaminen tukee yhteisluomisen prosessin onnistumista julkisella sektorilla. Tavoitteena on kartoittaa yhteisluomisesta saatujen hyötyjen kytkeytymistä julkisjohtamisen tapoihin ja kuvata johtamisen erityispiirteitä, jotka aiempien tutkimusten perusteella ovat kytköksissä yhteisluomisesta saatuihin hyötyihin.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten yhteisluomisen johtamista on käsitelty hallintotieteellisissä tiedelehdissä?
2. Millaisia erityispiirteitä yhteisluomisen johtamiseen julkisella sektorilla liittyy?
3. Millainen johtaminen tukee yhteisluomisen prosessin onnistumista julkisella sektorilla?

Tutkimus on systemaattinen manuaalinen katsaus alan arvostetuimmissa kansainvälisissä ja kansallisissa tiedelehdissä julkaistuihin tutkimusartikkeleihin. Lopulliseen aineistoon valikoitui yhteensä 20 artikkelia. Katsauksen avulla on tarkoitus kartoittaa, millaista empiiristä tutkimusta yhteisluomisen johtamisen teemaan liittyen on hallintotieteen alalla tähän mennessä tehty ja koota yhteen tutkittua tietoa julkisella sektorilla tapahtuvaan yhteisluomisen johtamiseen liittyvistä erityispiirteistä sekä niiden yhteydestä yhteisluomisesta saatuihin hyötyihin. Tutkielman tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää julkisella sektorilla yhteisluomisen johtamisen kehittämisessä. Tuloksia voivat

hyödyntää työssään julkisen sektorin organisaatioiden toiminnasta ja johtamisesta vastaavat henkilöt, kuten myös muut aiheesta kiinnostuneet tutkijat ja opinnäytetyöntekijät.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman ensimmäisessä luvussa kuvataan tutkimuksen tausta, tarkoitus, tavoitteet ja tutkielman rakenne. Toisessa ja kolmannessa pääluvussa kuvataan tutkielman kannalta keskeiset käsitteet sekä niiden soveltaminen tässä tutkielmassa. Luku kaksi käsittelee hallinnon paradigmoja, erilaisia hallinnon ja johtamisen suuntauksia, erityisesti uutta julkista hallintaa (NPG) ja kolmas luku taas keskittyy enemmän yhteisluomisen käsitteeseen.

Kolme ensimmäistä lukua pyrkivät kuvaamaan keskeiset käsitteet. Neljännessä luvussa kuvataan tutkimusaukko, tutkimusmenetelmä ja sen valinta, sekä aineistonkeruun ja sisällönanalyysin prosessit. Luku viisi jatkaa kirjallisuuskatsauksen aineiston ja sisällönanalyysin kautta saatujen tulosten kuvaukseen. Aineiston kautta pohditaan johtamisen vaikutuksia yhteisluomiseen ja tutkielman tuloksissa tarkastellaan vielä lähemmin johtamisnäkökulmaa yhteisluomisen prosessissa julkisella sektorilla.

Viimeinen luku kuusi kokoaa yhteen tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Sen alaluvuissa esitetään myös arviointi tutkimuksen eettisyydestä ja luotettavuudesta, tieteellistä kontribuutiosta hallintotieteille ja yhteisluomisen johtamista tarkastelevalle tutkimushaaralle, sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Hallinnon paradigmat ja johtaminen

Hallinnon tutkimuksessa hallinnon paradigmoilla on merkittävä rooli. Erilaiset käsitykset siitä, millainen on hyvä julkishallinto, ovat aikojen saatossa muokanneet hallinnon rakenteita, päätöksentekoprosesseja, johtamiskäytäntöjä sekä suhteita eri toimijoihin. Hallintotieteen perimmäisenä kysymyksenä Vartolan (2009) mukaan onkin, millaisilla rakenteilla, johtamisella ja toimintamalleilla mahdollistetaan organisaatioiden kyky toimia laadukkaasti, tehokkaasti ja tuloksellisesti.

Tässä luvussa käsitellään kolmea keskeistä hallinnon paradigmaa: perinteistä julkishallintoa (PA), uutta julkisjohtamista (NPM) ja uutta julkista hallintaa (NPG). Nämä kolme paradigmaa muodostavat hallintotieteellisen tutkimuksen ja käytännön johtamisen ajallisen ja sisällöllisen jatkumon, jonka kautta julkisen sektorin kehitystä ja sen nykyisiä toimintatapoja voidaan ymmärtää.

Paradigmat ilmentävät hallinnon ja johtamisen ajassa muuttuvia käsityksiä siitä, miten julkista valtaa tulisi käyttää, miten palveluja tulisi järjestää ja millaisia suhteita viranomaisten, kansalaisten ja muiden sidosryhmien välillä tulisi olla (esim. Kaljunen 2011). Ne eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä ja osittain päällekkäisiä hallinnan ajattelutapoja, jotka vaikuttavat edelleen samanaikaisesti julkisen hallinnon käytännöissä (Rhodes, 1996; Osborne, 2006).

Yhteisluomisen johtamista ei voida tarkastella tyhjiössä, vaan sitä tulee ymmärtää osana laajempaa hallintotapojen murrosta. Perinteinen julkishallinto, uusi julkisjohtaminen sekä uusi julkinen hallinta tarjoavat analyysikehikon, jonka kautta voidaan peilata yhteisluomisen ilmiötä ja arvioida, miten eri hallinnan logiikat tukevat tai haastavat yhteisluomisen edellytyksiä. Erityisesti uusi julkinen hallinta (NPG) kytkeytyy vahvasti yhteisluomisen periaatteisiin, mutta sen toteutuminen edellyttää uudenlaista johtamisotetta, jota tarkastellaan tässä tutkielmassa.

Johtaminen voidaan ilmaista englanniksi termeillä : *governance, management, leadership*. Tässä tutkielmassa johtamista käsitellään pääasiassa ylemmän tason hallinnollisen johtamisen (eng. termin *governance*) kautta sisältäen sekä poliittisen, että hallinnollisen ulottuvuuden.

Peter Northaus (2016) määrittelee johtajuuden kirjassaan "*Leadership: Theory and Practice*" (2016) prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmän jäseniin saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Tämä määritelmä korostaa johtajuuden dynaamista ja vuorovaikutteista luonnetta, jossa johtaja ja seuraajat toimivat yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuus ei siis ole pelkästään yksilön ominaisuus, vaan prosessi, joka tapahtuu ryhmässä ja keskittyy yhteisten päämäärien saavuttamiseen.

Johtamisen voidaan nähdä myös viittaavan toimintaan, jolla johtaja huolehtii ja vastaa organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Systemien, rakenteiden ja prosessien suunnittelun, kontrolloinnin ja valvonnan myötä johtamisella pyritään mahdollistamaan ja edistämään johdettavan organisaation toiminnan ja prosessien sujuvuus. (Kotter, 1990; Mintzberg, 1994; Avery, 2004.) Näin ollen siihen sisältyy myös vastuunkantaminen toiminnan epäonnistumisista. (Ks. esim. Seeck, 2012; Hughes, 2018.)

Allison (1983) esittää johtamisen koostuvan kolmesta perustehtävästä: strategisesta toiminnasta, organisaation sisäisten suhteiden johtamisesta sekä organisaation ulkoisten suhteiden hoitamisesta. Strateginen toiminta on laajempaa, organisaation tulevaisuuteen ja tavoitteisiin liittyvää visiointia ja suunnittelua ja sekä konkreettisia toimia näihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Organisaation sisäisten suhteiden johtamisella taas viitataan tekijöihin, joiden avulla strategiset tavoitteet pyritään saavuttamaan. Esimerkiksi resurssointiin, työnjakoon, organisointiin ja rakenteisiin. Organisaation ulkosuhteiden hoitaminen taas sisältää yhteistyön eri sidosryhmien, kuten muiden julkisten organisaatioiden, yksityisen ja kolmannen sektorin sekä kansalaisyhteiskunnan toimijoiden kanssa. (Allison, 1983.)

Johtaminen on monelta osin samantapaista sekä julkisissa, että yksityisissä organisaatioissa. Julkisen organisaation johtamiseen liittyy kuitenkin yksityistä selvemmin ulkoapäin tuleva ohjaus, joka muodostuu poliittisesta ohjauksesta sekä yleisesti yhteiskunnassa vallitsevista erilaisista arvoista ja intresseistä. Julkisten organisaatioiden tehtävää ja tavoitteita ohjaa vahvasti lainsäädäntö, sen vastatessa monista yleishyödyllisistä toiminnoista, kuten turvallisuudesta tai hyvinvoinnista. Tästä syystä julkisten johtajien on myös kyettävä monesti sovittamaan yhteen sekä poliittisten päättäjien, kansalaisten sekä organisaation sisäiset tarpeet ja toiveet. Samaan aikaan johtajien toimivalta on kuitenkin tämän ylhäältäpäin tulevan ohjauksen myötä tarkkaan rajattua. (Virtanen ja Stenvall, 2010, s. 35–39.)

2.1 Perinteinen julkishallinto (public administration, PA)

Perinteinen julkishallinto (public administration, PA) painottaa sääntöjä ja normeja sekä tiukkaan rajattuja rooleja ja toimivaltaa. Se perustuu pitkälti Max Weberin klassiseen byrokratiateoriaan. Teoria korostaa julkishallintoa hierarkisena järjestelmänä, jossa tarkoin rajatut viralliset funktiot ja normien mukaiset työtehtävät mahdollistavat tehokkuuden. Tiukat normit ja määräykset ohjaavat vahvasti kaikkea toimintaa. Organisaatioilla ja virkamiehillä on tarkoin määritelty toimivalta sekä säännöt käskyjen antamiseen ja pakkokeinojen käyttöön auktoriteettiasemassaan (Vartola 2009; Weber 1972, s. 125–128.)

Perinteisessä julkishallinnossa näkökulma on vahvasti organisaatioon itseensä päin. Se nojaa pitkälti Herbert A. Simonin (1954; 1979) rajoitetun rationaalisuusteorian näkemykseen hallinnollisesta päätöksenteosta arvoulottuvuuden ulkopuolisena ilmiönä. Perinteinen julkishallinto keskittyy siis organisaation sisäisiin käytäntöihin ja rajatusti rationaaliseen päätöksentekoon organisaation sisäisesti, jättäen toimintaympäristön, eettisen ja poliittisen arvostuksen päätöksenteon ulkopuolelle. (Hyyryläinen, 2012, Ricucci 2010, s. 1–2, 31; Simon, 1946.)

Perinteisen julkishallinnon (PA) maailmankuva on siis vahvasti mekanistinen ja systeemi suljettu. Ajan myötä tyytymättömyys epäsymmetrisiin valtasuhteisiin ja julkishallinnon auktoriteettiasemaan johtikin lopulta kansalaisten kapinaan hierarkian kääntämisestä ylösalaisin. Kansalaiset kokivat että, verovaroin rahoitetussa hyvinvointivaltiossa, heidän tarpeensa tulisi nostaa enemmän päätöksenteon keskiöön (Torfing ja muut, 2019, s. 796).

Vaikka julkisen sektorin rooli on muuttunut ylhäältä päin johtavasta vallanpitäjästä yhdenvertaisemmaksi kumppaniksi muille toimijoille, kuten yrityksille, kansalaisille ja järjestöille, sen tehtävänä on kuitenkin edelleen johtaa, mahdollistaa, asettaa rajat ja säännöt yhteiskunnan toiminnalle.

2.2 Uusi julkisjohtaminen (New Public Management, NPM)

Perinteistä julkishallintoa seurannut uusi julkisjohtaminen (New Public Management, NPM) syntyi tyytymättömyydestä julkishallinnon tilaa, toimintaa ja rahoituksellista perustaa kohtaan. NPM kulta-aikaa on ollut erityisesti 1980- ja 1990-luku, mutta se vaikuttaa edelleen tänä päivänäkin julkishallinnossa ideologian tasolla. (Christensen ja Laegreid, 2007, s. 1–2.)

Käytännössä tämä siirtymä tarkoitti irtiottoa ainakin joistain byrokratian piirteistä sekä julkishallinnon toimintakäytäntöjen muokkaamista enemmän yksityisen sektorin suuntaan. Sen myötä julkisen sektorin rooli muuttui autoritäärisestä johtajasta enemmän palveluntarjoajaksi ja kansalaisen rooli kuluttajaksi (Torfing ja muut, 2019, s. 796).

NPM mukaista ajattelua hyvästä hallinnosta luonnehtivat tehokkuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus. Sitä kuvaavat markkinaohjaus, toimintavapauksien lisääminen, virkavaltaisuuden vähentäminen, valtuuttaminen sekä asiakaspalveluun panostaminen. (Lähdesmäki 2003, s. 70–71.)

Suuntaus muutti myös julkisjohtamista aktiivisemmaksi, tuloshakuisemmaksi ja joustavammaksi. Julkisjohtajat saivat enemmän vapauksia resurssien käyttöön ja toiminnan suunnitteluun, vaikka heitä sitoivat edelleenkin säännöt ja normit. NPM otti näin entistä paremmin huomioon dynaamisen ympäristön vaatimukset ja mahdollisti johtajien joustavamman toiminnan laveampien sääntöjen puitteissa. (Lähdesmäki 2003, s. 70–71.)

Myös kansalaiset saivat enemmän valtaa, kun heillä oli nyt kuluttajan asemassa mahdollisuus käyttää poistumis- ja äänivaihtoehtojaan (exit and voice) (Pestoff, 2018, s. 26). Kansalaisten odotukset ja vaatimukset julkista sektoria kohtaan kasvoivat reformin myötä, mutta he eivät kuitenkaan itse vieläkaan varsinaisesti osallistuneet päätöksentekoon (Torfing muut, 2019, s. 796).

2.3 Uusi hallinnan aikakausi (New Public Governance, NPG)

Kansalaisten ja talouden aiheuttamat paineet julkiselle hallinnolle synnyttivät lopulta uuden paradigman nimeltä uusi julkinen hallinta NPG. Se on aikojen saatossa muotoutunut täydentämään aiempia hallintomalleja ja palvelemaan paremmin nykyisen kaltaiseen ympäristöön soveltuvia ratkaisuja. (Osborne 2010a, s. 413–414.)

NPG ei NPM jälkeisenä reformina se ei enää hyväksy pelkästään taloudellisia mittareita hyvän hallinnon arviointikriteeriksi, vaan tuo keskusteluun mukaan yhä enemmän arvoajattelua. Se on tuonut entistä vahvemmin kansalaiset, organisaatiot ja järjestöt yhteen. NPG korostaa eri toimijoiden välisiä verkostoja, yhdenvertaisia kumppanuussuhteita sekä kansalaisten osallistumista ja kuulemista. Siinä keskeistä on toteuttaa aidosti demokraattisia, sosiaalisia ja avoimia prosesseja. (Autioniemi, 2020).

Julkinen sektori on kulkenut kehityskaaren perinteisestä byrokraattisesta hallinnosta, markkinalähtöisyyttä ja tehokkuutta korostavan uuden julkisjohtamisen kautta kohti nykyisenlaista monitoimijaiseen kumppanuuteen ja yhteistyöhön pohjautuvaa uuden julkisen hallinnan mallia. Kaikkien perinteistä julkishallintoa seuranneiden reformien ja

suuntausten voidaan nähdä rakentuneen perinteisen byrokraattisen julkishallinnon pohjalle uudenaikaisina ratkaisuuina hallinnon muuttuviin tarpeisiin (Osborne 2006; Peters, 2011; Kaljunen 2011; Hakari 2013). Paradigmat eivät siis ole toisistaan irrallisia kehitysvaiheita, vaan ikään kuin päällekkäisiä, toisiaan täydentäviä suuntauksia (Rhodes, 1996).

Hallinnan käsitteeseen itsessään liitetään usein ilmiöitä, kuten yhteiskunnan eri sektorien rajojen häilyminen, toimijoiden välinen yhteistyö, erilaisten arvolähtökohdienten yhteensovittaminen sekä kansalaisten osallistaminen (Autioniemi, 2020). Hallinnan yhteydessä esiintyy myös usein käsite kompleksisuus. Tässä tutkielmassa kompleksisuudella viitataan asian tai ilmiön tekijöiden yhteenkietoutuneisuuteen sekä siitä syntyvään dynamiikkaan ja siihen vaikuttavaan keskinäisriippuvuuteen (esim. Vartiainen ja muut, 2013, s. 52)

NPG myötä julkisen hallinnon huomio on kiinnittynyt organisaation sisäisistä käytännöistä enemmän organisaatioiden välisiin suhteisiin osana verkostoja (Autioniemi, 2020). NPG näkemys valtiosta on sekä pluraali että pluralistinen. Moninaiset toimijat vaikuttavat julkisen sektorin toimintaan ja palvelujen tuottamiseen, kun samalla lukuisat prosessit vaikuttavat poliittiseen päätöksentekoon. (Osborne 2010b, s. 9–10.) Julkishallinto voidaan nähdä toimintaympäristöään tunnustelevana moniosaisena järjestelmänä, joka vastaanottaa erilaisia syötteitä ympäristöltään. Ympäristöltä tulevat syötteet käsitellään järjestelmässä ja tehdään päätöksiä niiden pohjalta. Järjestelmän tuottamalla lopputuloksilla on vaikutus vuorostaan ympäristöön, mikä taas muuttaa sen tuottamia seuraavia julkishallinnon vastaanottamia syötteitä. (Nyholm ja muut, 2016, s. 71–75; Easton, 1965.)

Julkisen sektorin toiminta ja päätökset ovat aina sidoksissa yleiseen etuun. Tästä syystä ne tulee myös aina perustella suhteessa tähän (Autioniemi, 2017.) Ottaen huomioon NPG näkemyksen valtion ja organisaatioiden välisistä suhteista ja rooleista osana verkostoja on syytä huomioida, että verkoston eri toimijoiden preferenssit ovat monesti

ristiriitaisia ja arvopohja myös usein moninainen. (Osborne 2010b, s. 9–10.) Yhteisen arvopohjan ja käsityksen siitä, mikä on yleisen edun mukaista, syntyminen vaatii siksi erilaisten intressien ja tavoitteiden yhteensovittamista.

Julkishallinnon rooli on NPG:n myötä muuttunut enemmän mahdollistajaksi, rajojen asettajaksi sekä fasilitoijaksi, kuin autoritääriseksi johtajaksi. Vuorovaikutus eri toimijoiden välillä on enemmän horisontaalista ja yhdistävää, kuin ylhäältä alaspäin suuntautuvaa. Suhteessa julkiseen hallintoon, kansalainen ei ole enää vain passiivinen vastaanottaja, vaan entistä tasavertaisempi kumppani, joka luo myös arvoa osallistumalla yhteisluontiin. (Torfing muut, 2019.)

Horisontaalinen yhteistyö ja vuorovaikutus edellyttävät myös hyvää luottamusta toimijoiden välillä. Julkishallinnon rooli onkin motivoida ja auttaa kutakin toimijaa ymmärtämään oma roolinsa yhteisen arvon luonnissa. Sen tehtävä on luoda rajat, säännöt ja lait, yhteisluomisen mahdollistamiseksi. NPG:n mukanaan tuoma avoin hallinto, verkostoituminen, lisääntynyt demokratia ja osallistaminen edesauttavatkin myös yhteisluomista myönteisiin lopputulemiin ja julkishallinnon on voitu jopa nähdä muuttuvan ikään kuin alustaksi yhteisluomiselle (Torfing muut, 2019.)

2.4 Muut hallinnon paradigmat: New Public Service ja Communitarian Regime

Vaikka perinteinen julkishallinto (PA), uusi julkisjohtaminen (NPM) ja uusi julkinen hallinta (NPG) ovat hallintotieteellisessä keskustelussa vakiintuneimpia viitekehyksiä, myös muita paradigmaattisia lähestymistapoja on ehdotettu täydentämään tai haastamaan niitä. Tässä luvussa tarkastellaan lyhyesti kahta tällaista lähestymistapaa: New Public Service (NPS) ja Communitarian Regime.

New Public Service (NPS) -ajattelu on saanut alkunsa erityisesti Denhardtin ja Denhardtin (2003) työn pohjalta, ja se edustaa normatiivista käännettä julkisen johtamisen teoriassa. NPS painottaa julkisen palvelun arvoja ja kansalaiskeskeisyyttä. Sen keskeisenä

ajatuksena on, että viranhaltijoiden tehtävänä ei ole palvella kansalaisia "asiakkaina" eikä hallita "resursseja", vaan toimia demokraattisen yhteiskunnan palvelijoina, jotka edistävät kansalaisten aktiivista osallistumista.

NPS korostaa arvolähtöistä ja eettistä johtajuutta sekä julkisen arvon luomista yhdessä kansalaisten kanssa. Kansalaiset nähdään aktiivisina toimijoina, joiden kanssa viranomaiset tekevät yhteistyötä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Johtajuus NPS:ssä tarkoittaa ennen kaikkea yhteisen suunnan löytämistä, dialogia ja luottamuksen rakentamista. (Denhardt ja Denhardt, 2003.)

Communitarian Regime, eli suomeksi yhteisöllinen hallintamalli, on Victor Pestoffin (2018) esittelemä lähestymistapa, joka edustaa neljättä hallinnon paradigmaa PA–NPM–NPG-jatkumon rinnalla. Tässä mallissa korostuvat paikallisyhteisöt, vapaaehtoisuus, vertaisyhteistyö ja kolmannen sektorin merkitys julkisten palvelujen tuotannossa.

Communitarian Regime perustuu ajatukseen siitä, että kansalaiset eivät ole vain palvelujen käyttäjiä tai osallistujia, vaan myös aktiivisia tuottajia. Joskus tilanteissa, joissa valtio vetäytyy kokonaan palvelujen järjestämisestä, kansalaiset voivat toimia tässä roolissa jopa pakotettuina. Koska yhteisöllinen hallintamalli painottaa ylikorostuneesti kansalaisyhteiskunnan roolia, se voi johtaa eriarvoisuuteen tilanteessa, jossa palveluiden laatu on täysin riippuvainen kansalaisyhteisöjen resursseista ja kyvykkyydestä. (Pestoff, 2018.)

Pestoffin mukaan yhteisöllinen hallintamalli, Communitarian Regime, jakaa joitakin piirteitä NPG:n kanssa, kuten korkean kansalaisosallistumisen asteen, mutta eroaa siitä siinä, että palveluiden tuottaminen jää pitkälti yksilöiden ja yhteisöjen vastuulle, joskus jopa kokonaan ilman julkista tukea. Se voi näin heijastaa myös poliittista ideologiaa, jossa valtio tietoisesti ulkoistaa vastuita kansalaisille.

3 Yhteisluominen

3.1 Yhteisluomisen määrittely

Yhteisluomiselle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä tai tarkkaa määritelmää. Se on avoin ja muovautuva käsite, jonka lopullinen tulkinta vaihtelee kontekstista riippuen. (Voorberg ja muut; 2015, Jalonen 2019; Torfing ja muut, 2022).

Yhteisluominen (*eng. co-creation*) on monialaista ja -tieteistä toimintaa. Se on prosessi, jossa tavoitteena on luoda lisäarvoa kaikille asianosallisille (Grönroos ja Voima, 2013). Co-creation käsitteen suomentamisessa esiintyy jonkin verran vaihtelua. Yksi yleinen suomennos on *yhteisluominen*, jota esimerkiksi Rask ja Ertiö (2019) ovat hyödyntäneet hallinnon kontekstissa. Yhteisluomisen termi pohjautuu Brandsenin ja Honinghin (2018, s. 9) mukaan liiketalouden tutkimukseen.

Toinen usein käytetty termi *yhteiskehittäminen* puolestaan esiintyy useimmiten erityisesti palvelumuotoilun ja innovaatiotoiminnan yhteydessä (ks. Tuulaniemi, 2015; Hirvikoski ja muut, 2018). Muun muassa palveluliiketoiminnan kontekstissa yhdessä kehittämällä, on havaittu olevan mahdollista luoda lisäarvoa kaikille osapuolille, kun kaikilla on yhteinen päämäärä ja yhteinen ymmärrys. (Grönroos ja Voima, 2013.)

Co-creation käsitteen määrittelyssä sivutaan usein myös *yhteistuotannon* (*co production*) käsitettä, jonka Elinor Ostrom kumppaneineen loi jo 1970-luvulla luvulla (ks. Ostrom ja muut, 1978). Yhteistuotannon historialliset juuret ovat muun muassa Tuurnaksen ja muiden (2016, s.107) mukaan hallinnollisessa tutkimuksessa Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa.

Yhteisluomisen ja yhteistuotannon käsitteiden voidaan nähdä kehittyneen yhdessä julkishallinnon paradigmojen (PA, NPM, NPG) kanssa samaan aikaan (ks. Pestoff, 2018, s. 26; Brandsen ja Hosningh, 2018, s. 9). Vaikka nämä käsitteet limittyvät osin toisiinsa,

niiden välillä on myös eroavaisuuksia. Brandsen ja Honingh (2016, 2018) esittävät, että yhteistuotanto viittaa pääsääntöisesti kansalaisten osallistumiseen palvelujen toteutukseen, kun taas yhteisluominen kattaa laajemmin myös suunnittelun, ideoinnin ja päätöksenteon. Yhteistuotanto tapahtuu usein palvelun toteutusvaiheessa, kun taas yhteisluominen kattaa koko palvelupolun suunnittelusta toimeenpanoon ja arviointiin (Osborne ja muut, 2016).

Raisio, Puustinen ja Valtonen (2021) ovat jäsenelleet yhteisluomisen kenttää niin sanotun yhteisluomisen tikapuumallin avulla. Malli perustuu alun perin Torfing ja muiden (2016) kehittämään ajatukseen siitä, että yhteistuotanto on yhteisluomisen rajoitetumpi alamuoto. Tikapuumalli kuvaa yhteisluomisen eri tasoja ja tuo esiin myös ilmiön kielteiset puolet. Alimmilla portailla ovat *co-contamination* ja *symbolinen yhteisluominen*, joilla viitataan toimintaan, jossa osallistaminen jää näennäiseksi tai näyttäytyy jopa haitallisena. Keskivaiheilla sijaitsee *yhteistuotantanto*, jossa kansalaisten rooli on lähinnä palveluiden toteuttaminen joko itselleen tai muille. Ylemmillä tasoilla aletaan puhumaan varsinaisesta *yhteisluomisesta*, jossa korostuu osallistujien välinen yhteinen suunnittelu ja ongelmanratkaisu sekä aktiivinen vuorovaikutus. Kaikkein ylimmällä tasolla, prosessin kaikki vaiheet alusta loppuun tapahtuvat sidosryhmien kesken aidosti yhteistoiminnallisesti.

Yhteisluominen toimii tässä tutkielmassa ensisijaisena käsitteenä. Yhteisluomisen käsitteen sidonnaisuus hallintoon ja osallisuuteen näkyy ajattelussa, jossa yhteisluomista pidetään lähes yhteistoiminnallisen hallinnon (*collaborative governance*), yhteisön osallisuuden (*community involvement*), osallisuuden (*participation*) ja kansalaistoiminnan (*civic engagement*) käytäntöjen synonyyminä (Voorberg, Bekkers ja Tummers, 2015, s. 1335). Yhteisluomisella, eli asiakkaita ja kansalaisia palveluiden luomiseen ja kehittämiseen osallistamalla, on voitu luoda lisäarvoa jo olemassa oleviin ratkaisuihin sekä uusia innovatiivisia ratkaisuja (Torfing, Sørensen ja Røiseland, 2016).

Torfinin ja muiden (2016, 2021) mukaan yhteisluominen on julkisen arvon rakentamista yhdessä verkostomaisten toimijoiden kanssa, mikä vaatii myös johtamisen uudelleenajattelua. Samalla linjalla on myös Osborne (2010, 2018), joka sijoittaa yhteisluomisen osaksi julkisten palvelujen arvonluontia ja palvelulogiikkaa.

Yhteisluominen on aikojen saatossa kehittynyt ratkaisuksi kansalaisten kasvavien tarpeiden ja taloudellisten paineiden tyydyttämiseksi, kun yhtä hyvää ratkaisua ei ole löytynyt. Tuurnas kollegoineen (2016, s. 116) korostaa kuitenkin että, yhteisluominen ei tästä huolimatta tarkoita kaikkien kansalaisten tarpeiden täyttämistä vaan tarkoituksena on tarjota osallistujille mahdollisuus vuorovaikutukseen organisaation ja sen kokemusmaailman kanssa. Julkisen sektorin tarkoituksena on pyrkiä rakentamaan yhteistyöhön kansalaisten ja muiden sidosryhmien kanssa, tunnistaakseen ja ratkaistakseen yhteisiä ongelmia ja tehtäviä (Torfin, 2019, 796).

Yhteisluomiseen osallistuva toimijajoukko voi olla laaja-alainen ja osapuolia voi olla useita. Toimijajoukko on mahdollista koota läpileikkaavasti kaikilta niiltä aloilta, jotka ovat jollain tapaa asianosaisia kyseisen toiminnan kohteena olevaan asiaan. Esimerkiksi palveluliiketoiminnan kontekstissa toimijoita voisivat olla yhden tai useamman organisaation tuottaman palvelun käyttäjät eli asiakkaat sekä tuottajat eli henkilöstö ja johto. (Stickdorn ja Schneider, 2012.) Organisaation johdon lisäksi yhteisluomiseen voisivat osallistua rahoittavat tai ohjaavat tahot, kuten kunnan tai valtion edustajat.

Yhteisluomisessa ajatuksena on, että kohdetta, eli ratkaistavana olevaa asiaa tai ongelmaa tarkastellaan asianosaisten eri toimijoiden kesken laajemmin, kuin kukaan yksittäisenä toimijana voisi tehdä (Gray ja Burdy, 2018). Näin toimimalla voidaan luoda jotakin lisää, jolloin voidaan puhua arvon tuottamisesta tai luomisesta yhteisluomisen prosessissa (Galvagno ja Dalli 2014).

Yhteisluomisessa pyritään tunnistamaan kaikkien asianosaisten toimijoiden tavoitteet ja intressit kohteena olevaan asiaan liittyen ja havaitsemaan mitkä asiat tarvitsevat

yhteensovittamista (Hirvikoski, Hagman, Wollsten ja Äyväri, 2018). Erilaisia tavoitteita ja intressejä yhteensovittamalla sekä yhteen hiileen puhaltamalla, pyritään prosessissa luomaan arvoa tuottavia ratkaisuja ja saavuttamaan joukolle yhteisiä tavoitteita.

Yhteisluomisessa ajatuksena on siis saavuttaa parempi tulos, kuin mihin kukaan toimija yksinään pystyisi. Tarkoituksena luoda uutta ja samalla parantaa jo olemassa olevaa (esim. Gray ja Burdy, 2018, Galvagno ja Dalli, 2014.)

Tässä tutkielmassa tukeudutaan erityisesti Torfingin, Sørensenin ja Røiselandin (2016, 2021) määritelmään yhteisluomisesta, jossa yhteisluominen ymmärretään prosessina, missä julkinen sektori ja muut sidosryhmät, kuten kansalaiset ja järjestöt, kehittävät yhdessä politiikkaa, palveluita ja ratkaisuja julkisiin ongelmiin. Tämä näkemys korostaa institutionaalista ja johtajuuteen liittyvää ulottuvuutta, mikä tekee siitä erityisen soveltuvan tämän tutkielman kontekstiin.

3.2 Yhteisluomisen riskit ja mahdollisuudet

Verkostomainen yhteistyö eri toimijoiden välillä yli sektori- ja organisaatorajojen luo lisäarvoa monella tapaa. Se mahdollistaa resurssien tehokkaamman hyödyntämisen, parantaa palvelujen laatua sekä lisää ratkaisujen hyväksyttävyyttä. Samalla kun yhteisöllisyyden ja osallisuuden kokemukset ja demokratia vahvistuvat, tulevat myös kansalaisten tarpeet entistäkin paremmin huomioitua. (esim. Grönroos ja Voima, 2013; Bentzen, 2022.)

Eri toimijoiden osallistuminen myös parantaa kansalaisten suhtautumista julkishallinnon riskinottoon, mikä luo mahdollisuuden entistä laajempaan riskinottoon sekä aivan uudenlaisten luovien innovaatioiden syntyyn. Yhteisluomisen avulla on siis mahdollista saavuttaa entistä laajemmin yleisesti hyväksytyjä ratkaisuja, kehittää julkisista palveluista entistä parempia sekä vahvistaa julkisyhteisöjen yhteistyön kulttuuria. (esim. Torfing, Sørensen ja Breimo, 2022; Jalonen, 2019.)

Vaikka yhteisluominen tuokin mukanaan runsaasti positiivisia mahdollisuuksia, ei kuitenkaan tule sortua liian positiiviseen ajatteluun. Myös yhteisluomista kohtaan tulee kohdistaa kriittistä tarkastelua.

Raisio ja muut (2021) korostavat, että yhteisluominen ei ole automaattisesti positiivinen ilmiö. Toiminnan laadussa ja tasossa voi olla suurtakin vaihtelua kontekstista ja käytännön toteutuksesta riippuen. Prosessin onnistuminen on tasapainoilua innovatiivisuuden ja institutionaalisten rakenteiden välillä sekä aitojen osallistumisen mahdollisuuksien luomista.

Torfin, Sørensen ja Røiseland (2016) artikkelissaan esittävät, että vaikka osallistamiseen julkisella sektorilla panostetaan, ei kaikkia toimijoita välttämättä saada koskaan mukaan toimintaan. Jos vain joukon aktiivisimmat osallistuvat, jotkin näkökulmat voivat olla korostuneet, toiset jäädä kokonaan huomiotta, eikä lopputulema välttämättä tällöin palvele kaikkia osapuolia. Nykyisin sosiaalinen media ja digitalisaatio ovat tuoneet, ja tuovat jatkossakin, uudenlaisia alustoja ja kanavia yhteiskehittämiseksi, mikä saattaa osaltaan madaltaa eri toimijoiden osallistumiskynnystä ja lisätä osallistumisaktiivisuutta (esim. Fan ja Jiang, 2024; Conteh ja Harding, 2021). Myös Bovaird ja Loeffler (2012) sekä Nabatchi ja Leighninger (2015) pitävät osallistumisen vinoutumista riskinä, joka voi syventää eriarvoisuutta. Lisäksi on mahdollista, että joku osallistujista pyrkii tietoisesti ajamaan omaa etuaan, huolimatta toiminnalle asetetusta tasavertaisuuden ja horisontaalisen yhteistyön tavoitteesta. Tämä voi johtaa jopa oikeudellisiin laiminlyönteihin ja yleisen turvallisuuden heikkenemiseen. (Torfin ja muut, 2022.)

Yhteisluomisen riskeihin liittyen on hyvä ottaa esille myös käsitteet *co-destruction* ja *co-contamination*, jotka viittaavat tilanteeseen, jossa yhteisluominen ei tuota arvoa, vaan pikemminkin päinvastoin. *Co-destruction* viittaa tilanteeseen, jossa yhteistyö johtaa arvon lisäämisen sijasta arvon vähenemiseen, joko palvelun käyttäjän tai tuottajan näkökulmasta (Järvi, Kähkönen ja Torvinen, 2018). Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi ristiriitaisista odotuksista tai osallistujien välisen luottamuksen puutteesta

johtuen. Jalonen, Puustinen ja Raisio (2021) kuvaavat artikkelissaan, miten monitoimijaisten ryhmien itseorganisoituminen voi synnyttää ei-toivottuja kehityskulkuja, jos esimerkiksi toimijoiden väliset riippuvuussuhteet ovat vinoutuneet tai intressit ovat ristiriidassa keskenään. Joissain tilanteissa saatetaan esimerkiksi tietoisesti tai tiedostamatta jättää informaatiota kertomatta tai vääristellä sitä, jolloin herkästi aiheutuu väärinymmärryksiä ja epäluottamusta prosessin eri toimijoiden välille. Yhteisluomisen riskinä ei siis ole vain eponnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa ja sen myötä arvon aleneminen, vaan myös arvoa vähentävien ilmiöiden vahvistuminen ja sen myötä koko prosessin vinoutuminen.

Co-contamination puolestaan viittaa siihen, että yhdenkin toimijan negatiivinen kokemus tai toiminta voi kontaminoida koko prosessin ja siten pilata tai heikentää muiden osallistumiskokemusta (Plé ja Chumpitaz Cáceres, 2010). Se voi ilmetä esimerkiksi konfliktina osallistujien kesken, roolien epäselvyytenä tai vallan epätasapainona.

Varsinkin konfliktitilanteessa johtajan rooli vuorovaikutuksen edistäjänä sekä rajojen ja sääntöjen asettajana korostuu. (Torfing, Sørensen ja Røiseland, 2016.) Liiallinen kontrolli voi vähentää osallisuuden tunnetta, ja taas liian löyhät rajat voivat johtaa epäselvyyksiin ja konflikteihin osallistujien kesken. Siksi yhteisluomisen johtaminen vaatii tarkkaa tasapainoilua mahdollistamisen ja rajojen asettamisen välillä. (Sørensen ja Torfing, 2018.)

Kansalaisten ja muiden toimijoiden ottaessa enemmän vastuuta, voidaan yhteisluomisen ajatella olevan myös taloudellinen ratkaisu julkisen sektorin niukkoihin resursseihin. Kuitenkin yhtenä riskinä voidaan pitää myös tilannetta, jossa hallinnon tehtävät jäävät lähes, tai kokonaan kansalaisten harteille. Roolit sekoittuvat täysin, eikä julkinen hallinto kykene hoitamaan tehtäväänsä joukon johtajana, yhdistäjänä ja toiminnan mahdollistajana. (Steen, Brandsen ja Verschuere, 2018, s. 285). Toisaalta esimerkiksi Voorberg ja muut (2015, s. 1347) esittävät yhdeksi yhteisluomisen esteeksi

muun muassa virkamiesten ja poliitikkojen asenteita ja organisaatiokulttuuria, jossa kansalaistoiminta nähdään epäluotettavana ja vaikeasti hallittavana. Yhteisen vastuun ja vallan uudelleen jakaminen tuo mukanaan epävarmuutta. Steen ja muut (2018) näkevät mahdollisuuden myös laajempaan epätasapainoon voimasuhteiden ja vallan jakautumisessa eri sidosryhmien kesken, esimerkiksi ammatillisen asiantuntemuksen, edustuksellisen ja osallistuvan demokratian välillä.

3.3 Yhteenveto

Luvut 2 ja 3 muodostavat tämän tutkielman teoreettisen perustan. Luvussa 2 käsiteltiin hallinnollista kehitystä kolmen keskeisen paradigman kautta: perinteinen julkishallinto (PA), uusi julkisjohtaminen (NPM) ja uusi julkinen hallinta (NPG). Lisäksi huomioitiin vaihtoehtoiset lähestymistavat, kuten New Public Service (NPS) ja Communitarian Regime. Luvussa 3 puolestaan syvennyttiin yhteisluomiseen käsitteenä, sen riskeihin, mahdollisuuksiin sekä johtamisen erityispiirteisiin julkisella sektorilla.

Hallinnon paradigmat tarjoavat viitekehyksen, jonka kautta yhteisluomisen ilmiötä voidaan ymmärtää. Perinteinen julkishallinto näkee kansalaiset passiivisina palveluiden kohteina ja NPM aktiivisina kuluttajina. Vasta NPG ja NPS muuttivat kansalaisten roolin aktiivisiksi toimijoiksi ja mahdollistivat yhteisluomisen kaltaiset osallistavat tavat toimia. Vaihtoehtoisista lähestymistavoista Communitarian Regime vie näkemystä vieläkin pidemmälle, siirtäen vastuuta yhä enemmän kansalaisten harteille.

Julkishallinnon paradigmojen kautta asiaa lähestyttäessä, voidaan NPG paradigman ja yhteisluomisen periaatteiden nähdä kohtaavan monelta osin. Julkishallinto turvaa yhteisluomisen luomalla sen mahdollistavat institutionaaliset rakenteet, säännöt, lait ja asetukset, joiden raameissa toimintaa toteutetaan. Julkishallinto voidaan nähdä myös mahdollistavana johtajana, jonka tavoitteena on vision ja strategian sekä ulkoisten ja sisäisten suhteiden edistämisen avulla tukea yhteistä onnistumista ja sen mahdollisuuksia.

Yhteisluominen ei kuitenkaan ole ongelmaton. Yhteisluominen voi epäonnistuessaan johtaa jopa arvон tuhoutumiseen (co-destruction). Joskus myös yksittäisten osallistujan negatiiviset kokemukset voivat pilata osallistumiskokemuksen muilta (co-contamination), erityisesti, jos osallistujien vuorovaikutus, roolit tai odotukset eivät ole selkeitä.

Julkisen sektorin toimintaympäristö ja erityispiirteet asettavat yhteisluomiselle erilaiset raamit verrattuna yksityiseen sektoriin. Vaikka julkisen hallinnon rakenteet ja toimintatavat ovatkin muovautuneet paljon aikojen saatossa, julkishallinnon kulttuuriset ja rakenteelliset esteet voivat olla edelleenkin haasteena yhteisluomiselle. Hallinnon avautuminen ja aito osallistaminen ovat keskeisiä ehtoja yhteisluomisen onnistumiselle. (Autioniemi, 2020, s. 13.)

Osallistujien kesken tulee vallita tasa-arvoinen suhde ja avoin vuorovaikutus. Eri arvolähtökohdista tulevien toimijoiden väliset intressit tulee yhteensovittaa ja huomioida myös, että yhteistyö eri toimijoiden kesken edellyttää myös luottamusta puolin ja toisin. Jotta uudet innovaatiot ja arvokkaat ideat voivat syntyä, tulee yhteisluomisen prosessi avata sisäisesti ja ulkoisesti avaintekijöille, sekä edistää sosiopoliittisen ympäristön positiivista suhtautumista julkista innovaatiota, ideointia ja riskinottoa kohtaan (Bommert, 2010).

Keskeistä on, että yhteisluomista ei voida tarkastella irrallaan hallinnon rakenteista tai julkisjohtamisesta. Yhteisluomisen onnistuminen edellyttää institutionaalisia puitteita, mutta myös johtamiselta kykyä toimia rajapinnoilla yhdistäen erilaisia toimijoita kohti yhteisiä päämääriä. Seuraavalla sivulla Kuviossa 1 on esitetty yhteenveto paradigmojen ja yhteisluomisen suhteesta.

Kuvio 1. Yhteenveto paradigmojen ja yhteisluomisen suhteesta

Paradigma	Kansalaisen rooli	Julkisen sektorin rooli	Suhde yhteisluomiseen
PA (perinteinen)	Passiivinen	Auktoriteetti, kontrolli	Ei tue yhteisluomista
NPM	Asiakas/kuluttaja	Tehokas palveluntuottaja	Rajoitettu osallisuus
NPG	Aktiivinen toimija	Mahdollistaja, fasilitaattori	Mahdollistaa yhteisluomisen
NPS	Kansalainen	Palvelija, yhteistyökumppani	Korostaa arvolähtöistä osallisuutta
Communitarian Regime	Omatoiminen tuottaja	Vetäytyvä julkinen sektori	Pakotettu yhteisluominen

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusongelman tunnistaminen ja menetelmän valinta

Julkishallinnon toimintaympäristön, rakenteiden ja eri toimijoiden roolien muuttuessa, on alettu yhä enemmän kiinnostumaan yhteisluomisesta toimintamallina, joka pyrkii vastaamaan nykyisiin hallinnon tarpeisiin. Tutkimuksen määrän jatkuvasti lisääntyessä, on tärkeä välillä pysähtyä kokoamaan sitä yhteen, jotta nähdään mitä tähän mennessä on tutkittu ja voidaan havaita vielä mahdolliset tutkimusaukot ja jatkotutkimusaiheet aiheeseen liittyen. Näin toimimalla tutkimusta voidaan suunnata ja kohdistaa vielä mahdollisesti avoimiin tutkimusaukkoihin ja hyödyntää jo tähän mennessä saatuja tuloksia toiminnan kehittämisessä.

Tutkielman tavoitteena on tarkastella, mitä aiemman tutkimuksen perusteella tiedetään ja mitä voidaan ottaa opiksi, jotta yhteisluomisen prosessi onnistuu. Tutkimuskysymyksen määrittelyssä hyödynnettiin PICO-menetelmää, joka on usein kirjallisuuskatsauksen menetelmää käytettäessä toimiva. Tässä tutkimuksessa P (population) on julkinen sektori, I (intervention) on yhteisluominen, C (comparison group) ovat eri hallinnon paradigmat ja johtamistavat ja O (outcome) se miten nämä erilaiset hallinnon suuntaukset ja johtamistyyli näkyvät yhteisluomisessa ja suhteessa sen onnistumiseen.

Tutkimusstrategian muodostuksessa taas käytettiin apuna kansainvälistä Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) -tarkistuslistaa. Sitä voidaan hyödyntää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen suunnitteluun, toteuttamiseen, raportointiin ja tulkintaan. Tarkistuslistan hyödyntämisen tarkoituksena on myös edistää tutkimuksen luotettavuutta tukemalla läpinäkyvän ja toistettavan kirjallisuuskatsauksen toteuttamista. (Page ja muut, 2020).

Tutkimusmenetelmän valinnassa päädyttiin alun perin systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Systemaattisen katsauksen avulla lähdettiin kartoittamaan nykyhetken tutkimuksen tilaa, koskien yhteisluomisen johtamista. Tarkoituksena oli tunnistaa siinä mahdollisesti vielä olevia tutkimusaukkoja ja koota yhteen aiemmissa tutkimuksissa yhteisluomisen onnistumisen kannalta hyväksi todettuja johtamisen erityispiirteitä.

Aineistoa katsausta varten kerättiin aluksi perinteiseen tyyliin eri tietokannoista. Kuitenkin perinteisellä tietokantahaulla osumien määrä paisui tämän pro gradu tutkielman ja tutkielman tekijän käytettävissä olevien resurssien näkökulmasta äkkiä kohtuuttoman suureksi, sillä johtaminen ja yhteisluominen ovat monitulkintaisia käsitteitä, joille on useita synonyymejä, kuten *management*, *leadership*, *co-creation*, *co-production*, ja samoin julkinen sektori voidaan kirjallisuudessa kuvata monin eri tavoin eri käsitteitä käyttäen (esim. *public sector*, *governance* jne.). Lisäksi näistä aiheista on viime vuosina tehty runsaasti tutkimusta eri näkökulmista, jonka vuoksi tutkielman kannalta relevantti aineisto, on kovin hajallaan. Testihakujen perusteella ei myöskään löytynyt suoraa johtamista julkisella sektorilla käsittelevää tutkimusta. Suuren osumamäärän vuoksi kaikkien, vain epäsuorasti varsinaiseen tutkielman aiheeseen liittyvien artikkelien ottaminen lähilukuun ja läpikäynti olisi vienyt tutkielman tekijältä kohtuuttoman paljon aikaa.

Siispä, aineistonkeruu vaiheessa päädyttiin ottamaan inspiraatiota muista aiemmin hallinnon alalla tehdyistä tutkimuksista. Niiden pohjalta tutkimusmenetelmäksi tarjoutui manuaalinen systemaattinen katsaus, jossa aineiston keruu toteutetaan perinteisen tietokantahaun sijaan systemaattisesti manuaalisena hakuna alan tieteellisiin kärkelehtiin. Englanniksi tätä tutkimusmenetelmää kutsutaan nimellä *systematic hand-searching of key journals / systematic manual search*. Sitä on käytetty useissa laadukkaissa hallintotieteen sekä muiden alojen tutkimuksissa joko kokonaan, tai täydentävänä tutkimusmenetelmänä (kts. esim. Rantamäki ja Jalonen, 2022; Teare ja Taks, 2019 ja 2021; Hendren, Luo ja Pandey, 2018; Mele ja Belardinelli, 2019).

4.2 Systemaattinen manuaalinen katsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsaus on tutkimus, jossa tutkitaan jo tehtyä tutkimusta. Siinä pyrkimyksenä on koota yhteen aiempien tutkimusten tuloksia perustaksi uudelle tutkimukselle. Tutkimusmenetelmänä se yhdistää kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen, jota englannin kielellä kutsutaan termillä ”mixed method”. (Salminen, 2011, s. 4; Hendren ja muut, 2018.)

Tässä luvussa kuvaan *kartoittavan* ja *systemaattisen* kirjallisuuskatsauksen periaatteita, sekä perustelen menetelmävalintojani. Tutkimuskysymysten 1 ja 2 osalta tässä tutkielmassa sovellettiin kartoittavan kirjallisuuskatsauksen periaatteita, kun taas tutkimuskysymys 3 vaati enemmän tavanomaisen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmän hyödyntämistä.

Kartoittava kirjallisuuskatsaus (eng. scoping literature review) soveltuu Arksey ja O’Malley (2005) mukaan tilanteisiin, joissa pyritään selvittämään tutkimusaineiston laajuutta ja luonnetta, kootaan tutkimustuloksia, tunnistetaan tutkimusaukkoja tai selvitetään systemaattisen kirjallisuuskatsauksen antamaa lisäarvoa. Sen voidaan katsoa sopivan moniin tutkimusaiheisiin, joita ei ole välttämättä tarkasteltu aiemmassa tutkimuksessa vielä riittävän kattavasti. Lisäksi sen avulla voidaan osoittaa myös mahdollisia tutkimusaukkoja tutkittavassa aiheessa, eli sen, mitä ei ole vielä tutkittu (Levac, Colquhoun ja O’Brien, 2010.)

Perinteisestä katsauksesta poiketen, kartoittava katsaus sallii myös eri tutkimusmenetelmien mukaan ottamisen. Kartoittavan katsauksen lopullinen aineisto saattaa olla joskus hyvinkin niukka, eikä laadunarviointiprosessia suositella tästä syystä käytettäväksi, jotta se ei aiheuttaisi harhaa tuloksiin (Levac ja muut, 2010; Grant ja Booth, 2009). Tämä voidaan nähdä yhtensä kartoittavan katsauksen rajoitteena Arksey ja O’Malley (2005) mukaan. Toisaalta kartoittavan katsauksen etuna on sen nopeus suhteessa perinteiseen kirjallisuuskatsaukseen, jossa prosessi saattaa olla hyvin pitkä (Arksey ja O’Malley 2005).

Aveyard (2010) sekä Jesson, Matheson ja Lacey (2011) jakavat kirjallisuuskatsaukset perinteiseen ja systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Perinteiset kirjallisuuskatsaukset pyrkivät luomaan kuvailevan ja narratiivisen katsauksen tutkittavasta aiheesta. Perinteisen kirjallisuuskatsauksen lähtökohtana ei aina ole edes tarkasti määriteltyä tutkimuskysymystä, toisin kuin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen, joka perustuu aina tarkasti laadittuun tutkimuskysymykseen. Systemaattisessa katsauksessa kysymykseen vastaamiseksi laaditaan aina tarkat hakukriteerit ja hakuprotokolla kaiken aiheelle merkityksellisen ja relevantin aineiston löytämiseksi. Systemaattisen katsauksen tavoitteena on tunnistaa, arvioida ja tiivistää kaikki aiheelle merkitykselliset tutkimukset tutkimusmenetelmästä riippumatta (Petticrew ja Roberts, 2006, s. 19; Aveyard, 2010, s. 19–20.).

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkimusongelman, aineiston hakukriteerien ja -protokollan muodostamisen jälkeen lähdetään tavallisesti hakemaan tietoa elektronisia tietokantoja, viitehakua ja manuaalista hakua hyödyntäen (Metsämuuronen, 2005, s. 39). Sen sijaan tai lisäksi, manuaalisen systemaattisen haun avulla voidaan varmistaa, että kaikki tutkittavan ilmiön kannalta relevantit tutkimukset tulevat huomioituiksi, sillä manuaalinen menetelmä mahdollistaa myös sellaisten artikkelien löytämisen, jotka saattaisivat muuten jäädä tietokantahaun ulkopuolelle, esimerkiksi puutteellisten hakusanojen tai tietokantojen rajoitusten takia. Systemaattinen manuaalinen haku siis varmistaa aineiston kattavuuden, erityisesti jos tutkimusalue on uusi tai kirjallisuus hajallaan eri lähteissä. (Kääriäinen ja Lahtinen, 2006, s. 40–41.) Manuaalinen systemaattinen katsaus voi joko täydentää perinteistä tietokantahakua tai toimia varsinaisena tutkimusmenetelmänä. (Mele ja Belardinelli, 2019: Teare ja Taks 2019 ja 2021.)

Systemaattinen manuaalinen katsaus tieteenalan kärkilehtiin on monilla tieteenaloilla, myös hallintotieteen alalla, melko yleisesti käytetty tutkimusmenetelmä. Esimerkiksi Rantamäki ja Jalonen (2022) tutkimuksessaan *”Hallinnan informaatioresilienssiä etsimässä – Tutkimusmatka käsitteen juurille”* ovat pyrkineet selvittämään, mitä ovat

informaatioresilienssin ominaispiirteet, kuinka nämä piirteet näyttäytyvät hallinnan resilienssin tutkimuksessa sekä millaisia estäviä ja edistäviä tekijöitä ja seurauksia informaatioresilienssillä on. He havaitsivat pian, että informaatioresilienssin käsite oli toistaiseksi vielä puutteellisesti teoretisoitu ja monimerkityksellinen, mikä tarkoitti sitä, että tutkimuskysymyksiin vastaaminen vaati tutkijoilta väistämättä aluksi käsiteanalyysin tekemistä.

Käsiteanalyysissään he tekivät aluksi systemaattisen tietokantahaun resilienssiä ja erilaisia informaatioon liittyviä käsitteitä käyttäen, ilman sen suurempia rajoituksia, saadakseen mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Tietokantahaun pohjalta he havaitsivat informaatioresilienssin käsitteestä tuotetun aineiston jäävän määrältään niukaksi ja olevan suurilta osin vääristynyttä, joten he päättivät toteuttaa vielä täydentävän manuaalisen haun julkaisulähtöisesti rajaten pelkästään korkealaatuisiin hallintotieteen jouluaaleihin (kuten *Administrative Science Quarterly*, *Public Administration Review*, *Public Management Review*). Lehdistä he poimivat artikkelit aluksi otsikosta löytyvän resilienssin käsitteen avulla, jonka jälkeen he peilasivat näiden artikkelien abstrakteja tutkittavaan ilmiöön, jättäen tässä kohtaa pois kaikki tutkimuksen kannalta epärelevantit artikkelit. Tämän jälkeen jatkoon päätyneet artikkelit he kävivät vielä läpi käsiteanalyysiin pohjautuvien sanahauin ja lopulta koko tekstin tasolla. Lopullinen aineisto muodostui siis tietokantahaun kautta saadusta niukasta määrästä tutkimuskysymyksen kannalta relevantteja artikkeleita täydennettynä korkeatasoisista hallintotieteellisistä jouluaaleista manuaalisen haun avulla poimituista artikkeleista. (Rantamäki ja Jalonen, 2022, s. 37–39.)

Myös Mele ja Belardinelli (2019) ovat tutkimuksessaan *“Mixed Methods in Public Administration Research: Selecting, Sequencing, and Connecting”* analysoineet monimenetelmätutkimusta (eng. mixed method) käyttäneitä tutkimusartikkeleita seitsemästä arvostetusta hallintotieteellisestä jouluaalista vuosilta 2011-2017. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, miten monimenetelmätutkimusta on

hyödynnetty alan empiirisessä tutkimuksessa ja millaisia metodologisia ratkaisuja niiden toteuttamiseen liittyy.

Artikkelit valittiin sekä hakusanoihin perustuvalla tietokantahaulla, että manuaalisesti julkaisuja läpikäymällä, jotta aineistoon valikoituisi myös sellaiset tutkimukset, joissa monimenetelmätutkimusta ei varsinaisesti oltu erikseen mainittu, mutta joissa sitä kuitenkin käytettiin. Lopulliseksi aineistoksi valikoitui yhteensä 104 tutkimusartikkelia, jotka sisälsivät vähintään yhden kvalitatiivisen ja yhden kvantitatiivisen menetelmän.

Mele ja Belardinelli korostavat systemaattisen katsauksen soveltuvuutta tutkimusalueilla, joissa ilmiö on moniulotteinen, kehittyvä ja käsitteellisesti vielä vakiintumaton. He esittävät, että pelkkä yleisluonteinen tiedonhakuprosessi ei riitä, vaan tutkijalla on oltava myös kontekstuaalinen ymmärrys julkaisu ympäristöstä ja aihepiirin kehityksestä. Manuaalista systemaattista katsausta hyödynnetään, ei vain tiedon yhteenkokoamiseksi, vaan myös menetelmänä ymmärtää käsitteiden käyttöä ja tutkimuksen painopisteitä hallintotieteellisessä tutkimuskentässä.

Toinen kansainvälinen tutkimusesimerkki, jossa systemaattista manuaalista lehtihakua on käytetty tutkimusmenetelmänä, on Teare ja Taks (2021) artikkeli "*Sport Events for Sport Participation: A Scoping Review*". Tutkimuksen tarkoituksena on ollut kartoittaa ja arvioida olemassa olevaa kirjallisuutta, joka käsittelee urheilutapahtumien vaikutuksia urheilun harrastamiseen, sekä tunnistaa siinä vielä mahdollisesti esiintyviä metodologisia ja kontekstuaalisia tutkimusaukkoja. Tutkimuksessa pyrittiin erityisesti selvittämään, miten urheilutapahtumat vaikuttavat urheilun harrastamiseen eri yhteyksissä ja millaisia tutkimusmenetelmiä on käytetty näiden vaikutusten mittaamiseen.

Tearen ja Taksin tutkimus toteutettiin kartoittavana kirjallisuuskatsauksena (scoping review), jossa hyödynnettiin sekä tietokantahakua, että manuaalista lehtihakua täydentävänä menetelmänä. Tutkijat havaitsivat, että pelkkä tietokantahaku ei tuota

tarpeeksi kattavaa ja aukotonta aineistoa, sillä tietokannoissa voi olla tutkittavaa ilmiötä käsitteleviä artikkelikokoelmia tai yksittäisiä julkaisuja, jotka eivät välttämättä näy hauissa. Manuaalinen haku lehdistä varmisti näin lopullisen tutkimusaineiston kattavuuden ja auttoi tunnistamaan tutkimuksen aiheen kannalta mahdollisia aukkoja tutkimuskentässä. (Teare ja Taks, 2021.)

Kolmantena menetelmällisenä kansainvälisenä esimerkkinä mainittakoon Hendrenin, Luon ja Pandeyn (2018) artikkeli *“The State of Mixed Methods Research in Public Administration and Public Policy”*, jossa tarkoituksena oli systemaattisen katsauksen avulla arvioida, miten monimenetelmätutkimusta (mixed methods) on hyödynnetty julkishallinnon ja politiikan tutkimuksessa. Tutkimuksessa analysoitiin keskeisiä alan joulia, tavoitteena selvittää, miten laajasti ja millä tavoin mixed methods - lähestymistapaa hyödynnetään, kuten miten eri menetelmiä yhdistetään, millaisia haasteita niihin liittyy ja millaista lisäarvoa ne tuottavat.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin sekä systemaattista tietokantahakua, että manuaalista hakua. Tutkimusaineisto koostui lopulta yhteensä 57 artikkelista, jotka oli julkaistu vuosina 1991–2015 viidessä johtavassa julkishallinnon ja julkisen politiikan tiedelehdessä. Tutkimus korostaa menetelmän valintaa sen mukaan, mikä parhaiten palvelee tutkimusongelman ratkaisemista. Manuaalisen menetelmän hyödyntäminen sekä yksittäisten artikkelien tarkastelu käsin mahdollistaa laadukkaamman ja syvemmän ymmärryksen tutkittavasta aiheesta.

Tämän tutkielman aiheesta tehty tutkimus havaittiin nopeasti perinteisen tietokantahaun perusteella määrällisesti suureksi ja hajallaan olevaksi, jonka vuoksi sen sijaan lähdettiin monien muiden tutkimusten (ks. esim. Mele ja Belardinelli, 2019; Rantamäki ja Jalonen, 2022; Teare ja Taks, 2021; Hendren, Luo ja Pandey, 2018) tapaan hyödyntämään manuaalisen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmää, tehden rajauksia alan kärkilehtiin jo aineistonkeruu vaiheessa. Tässä tutkimuksessa systemaattinen manuaalinen katsaus toimii varsinaisena tutkimusmenetelmänä.

Katsaus ei ole tässä tutkielmassa pelkästään kartoittava (scoping review), vaan erityisesti kolmatta tutkimuskysymystä (*millainen johtaminen tukee yhteisluomisen prosessin onnistumista*) ajatellen, tehtiin vielä rajaus lehtien sisällä tutkimuksiin, jotka sisältävät empiiristä aineistoa tutkittavasta ilmiöstä ja tarkasteltiin, miten näissä näkyy johtamisulottuvuus. Menetelmän avulla lähdettiin keräämään aineistoa hallinnon alan tieteellisten kärkilehtien joukosta suoraan lehtien omilta kotisivuilta ja tarkastelemaan, miten johtamisen teema näkyy niissä julkaistussa yhteisluomisen tutkimuksessa.

4.3 Aineiston keruu

Tutkielman aineisto kerättiin syksyllä 2024 hallintotieteen alan kärkilehtien joukosta.

Tutkimukseen valikoitiin kymmenen eniten pisteitä kerännyttä kansainvälistä alan joutaalua SCImago Journal Rank (SJR) -listauksesta Public Administration kategorian alta. SCImago Journal Rank (SJR) portaali vertailee ja analysoi Scopus -tietokannan sisältämiä lehtiä, paitsi julkaisujen saamien viittausten määrän, myös niiden arvon mukaan. Ranking -listan käyttö aineiston valintaprosessissa lisää tutkielman objektiivisuutta ja luotettavuutta, kun aineistoksi valikoituneet lehdet ovat julkisessa vertailussa korkeasti arvostettuja tieteellisiä lehtiä, eikä lehtien valinta pohjaudu vain tutkielman tekijän subjektiiviseen käsitykseen aiheesta.

Kansainvälisten kärkilehtien lisäksi valittiin mukaan myös yksi kotimainen korkealaatuinen tieteellinen julkaisu, eli *Hallinnon tutkimus* -lehti. Hallinnon tutkimus -lehden vertaisarvioidut artikkelijulkaisut on arvioitu vähintään kahden muun tutkijan toimesta. Näin ollen myös tämä lehti pitää sisällään tiukat laatukriteerit täyttävää ja arvostettua kotimaista alan tutkimusta.

Aineiston rajaus alan kärkilehtiin tuo tutkimukselle luotettavuutta siinä mielessä, että lehdissä julkaistut tutkimusartikkelit, ovat jo läpäisseet vaativat tutkimuslaadulliset kriteerit, ennen kuin ne on julkaistu arvostetuissa tiedelehdissä. Näin kaikki aineistoon valikoituvat tutkimukset ovat jo lähtökohtaisesti erittäin korkealaatuisia ja luotettavia.

Alla taulukossa 1 kuvataan aineistona käytetyt tiedelehdet (nimi, kustantaja, impact factor, jufo-luokka).

Taulukko 1. Aineistona käytetyt tiedelehdet (nimi, kustantaja, impact factor, jufo-luokka)

Nimi	Kustantaja	Impact factor	Jufo-luokka
Administrative Science Quarterly	SAGE Publications for the Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management at Cornell University	IF 8.3	JUFO 3
Public administration review	Wiley-Blackwell	IF 6.1	JUFO 3
Journal of Public Administration Research and Theory	Oxford University Press	IF 5.2	JUFO 3
Policy and Society	Oxford University Press	IF 5.7	JUFO 1
Public Management Review	Taylor and Francis Ltd	IF 5.0	JUFO 3
Policy and Internet	John Wiley and Sons Ltd	IF 5.55	JUFO 1
Journal of European Public Policy	Taylor & Francis Ltd	IF 5.98	JUFO 3
Review of Public Personnel Administration	SAGE Publications Inc.	IF 5.4	JUFO 1
Policy Studies Journal	Wiley-Blackwell	IF 4.9	JUFO 3
Journal of Policy Analysis and Management	John Wiley & Sons Inc.	IF 5.2	JUFO 3
Hallinnon tutkimus	Hallinnon tutkimuksen seura	Ei tietoa	JUFO 2

Lopulliseen aineistoon valikoitavia lehtiä lähdettiin keräämään suoraa niiden omilta kotisivuilta, sillä oli mahdollista, että muissa tietokannoissa olisi embargoa (julkaisuviivettä) joidenkin lehtien kohdalla ja riski sille, että jotakin tutkielman kannalta relevanttia jäisi aineiston ulkopuolelle kasvaksi.

Lehtien julkaisut rajattiin vuodesta 2020 vuoteen 2024, jotta aineiston koko pysyi tutkielman tekijän resurssien kannalta kohtuullisena. Rajaus myös varmistaa, että lopullinen aineisto käsittää tieteenalan tuoreimman tiedon tutkittavasta ilmiöstä, jota tutkielman teoreettinen viitekehys pohjustaa. Valitulta julkaisuajalta lehtien kotisivuilta löytyvää hakukonetta apuna käyttäen niiden joukosta haettiin aluksi kaikki, joissa on mainittu ”yhteisluominen” tai ”co-creation” jollain tapaa. Suomenkielisenä hakuterminä käytettiin yhteisluomisen lisäksi myös termiä ”yhteiskehittäminen”, sillä testihakuja tehdessä todettiin, että ilman sitä, joitain tutkielman kannalta relevantteja artikkeleita jäisi helposti haun ulkopuolelle.

Tämän jälkeen hakutuloksista käytiin läpi kaikki artikkelit aluksi otsikko- ja abstraktitasolla ja rajattiin tässä kohtaa pois kaikki mitkä eivät lainkaan liity tutkielman aiheeseen. Jatkoon valittiin kaikki, joiden otsikossa tai abstraktissa on mainittu ”yhteisluominen”, ”yhteiskehittäminen” tai ”co-creation”. Tämän jälkeen artikkelit luettiin läpi ja jatkoon valittiin ne empiiriset artikkelit, jotka käsittelevät jollain tapaa yhteisluomista. Sitten, tarkemmin sisäänotto ja poissulkukriteerien mukaan käytiin läpi koko teksti ja arvioitiin niiden soveltuvuutta tutkielmaan.

Ajatuksena oli, että tarvittaessa aineistoa täydennetään vielä toisella manuaalisella haulla artikkelien viitteistä ja lähdeluettelosta. Tutkielman tekijän resurssien rajallisuuden vuoksi, aineistoa ei lopulta lähdetty täydentämään enää hakemalla lisää lähteitä valittujen artikkelien sisältä, vaan rajattiin aineisto valittuihin lehtiin ja sisäänotto- sekä poissulkukriteerien mukaisiin artikkeleihin.

4.4 Poissulku- ja sisäänottokriteerit

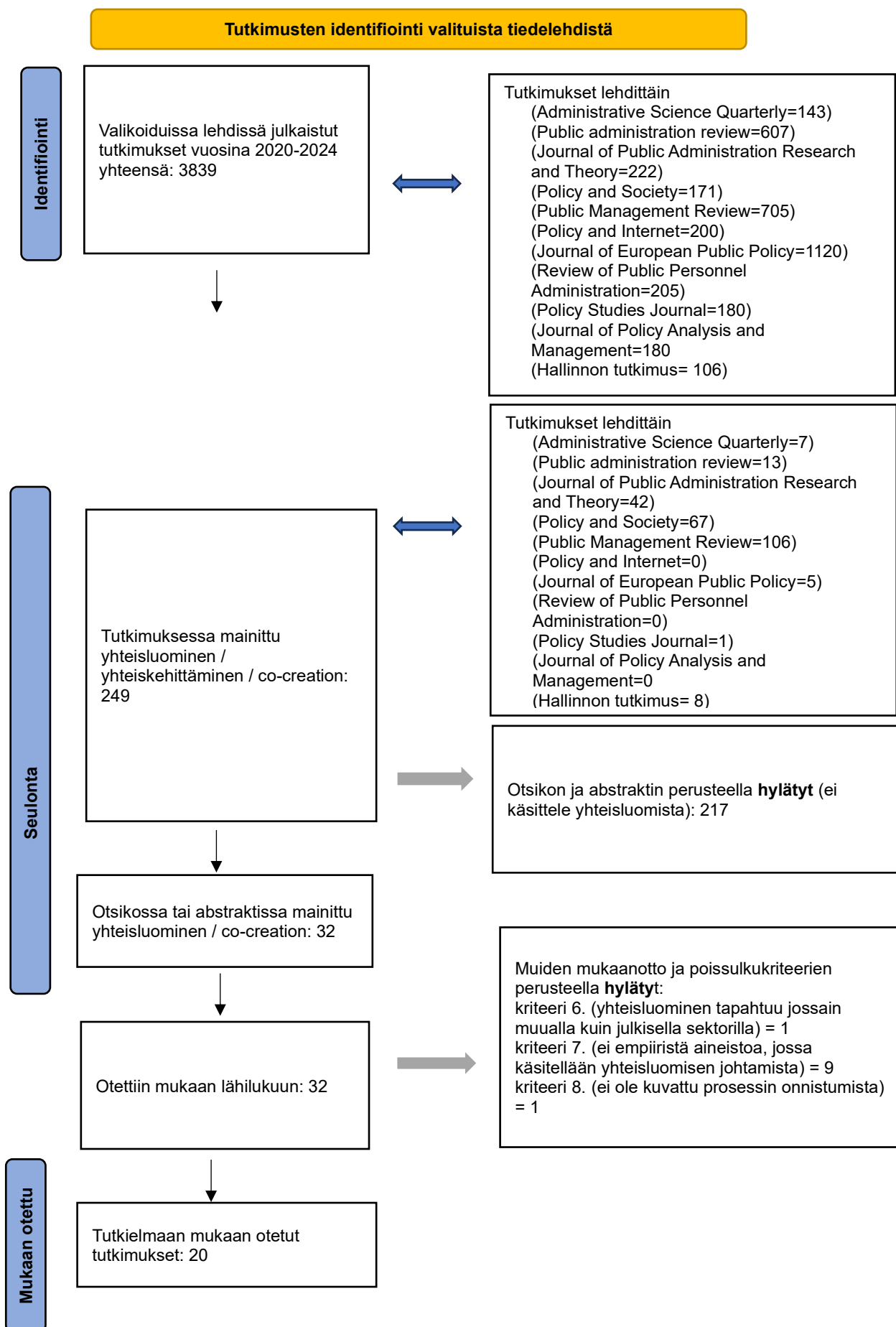
Jokaisessa vaiheessa päätös tutkimuksen hyväksymisestä tai poissulkemisesta tehtiin seuraavien sisäänotto- ja poissulkukriteerien mukaisesti, jotka esitetty Taulukossa 2.

Taulukko 2. Sisäänotto ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
1. Julkaistu suomen- tai englanninkielellä	1. Julkaisukieli on muu kuin suomi tai englanti
2. Julkaistu vuonna 2020 tai myöhemmin	2. Tutkimus on julkaistu ennen vuotta 2020
3. Vertaisarvioitu	3. Tutkimus ei ole vertaisarvioitu
4. Saatavilla kohtuullisella vaivalla	4. Koko tekstiä ei ole saatavissa kohtuullisella vaivalla
5. Yhteisluominen (co-creation) on mainittu artikkelin otsikossa tai abstraktissa	5. Yhteisluominen (co-creation) ei ole ko. artikkelin keskiössä
6. Tutkimus keskittyy yhteisluomiseen nimenomaan julkisella sektorilla	6. Tutkimuksessa yhteisluominen tapahtuu jossain muualla kuin julkisella sektorilla
7. Tutkimuksessa on empiirinen aineisto, jossa käsitellään yhteisluomisen johtamista	7. Tutkimuksessa ei ole empiiristä aineistoa, jossa käsitellään yhteisluomisen johtamista
8. Tutkimuksessa on kuvattu prosessin onnistumista	8. Tutkimuksessa ei ole kuvattu prosessin onnistumista

Tiedonhaun ja aineiston muodostumisen prosessi on kuvattu PRISMA-suosituksen mukaisesti flow-kaaviona seuraavalla sivulla (Kuvio 2) (Page ja muut, 2020).

Kuvio 2. PRISMA flow-kaavio aineiston muodostumisen prosessista



4.5 Lähiluku ja laadun arviointi

Koko aineistonkeruu prosessin ajan, pidettiin kirjaa, paljonko artikkeleita valituissa lehdissä ylipäätään on, joissa käsitellään yhteisluomista ja kuinka monessa niissä käsitellään sen johtamista. Tutkimusartikkeleita, joissa oli mainittu jollain tapaa ”co-creation”, yhteisluominen tai yhteiskehittäminen valitulta ajanjaksolta löytyi yhteensä 249 kappaletta. Yhteisluomista käsitteleviä artikkeleita (otsikossa tai abstraktissa on mainittu yhteisluominen/co-creation) näiden joukossa oli 32 kappaletta. Nämä kaikki otettiin lähilukuun ja arvioitiin niiden soveltuvuutta tutkimukseen tarkemmin koko tekstin tasolla. Tässä vaiheessa hylättiin tutkimukset, jotka eivät vastanneet ollenkaan tai vastasivat vain osittain loppuihin tutkimukselle asetettuihin inkluusio- ja eksklusiokriteereihin.

Sisäänotto- ja poissulkukriteerien mukaisen koko tekstin arvioinnin perusteella jatkoon hyväksytyjä tutkimuksia oli yhteensä 20. Jatkoon valitut tutkimukset täyttävät kaikki inkluusio ja eksklusiokriteerit. Sen lisäksi ne ovat myös kaikki julkaistu erittäin tasokkaissa tiedelehdissä, jolloin ne ovat jo ennen julkaisuaan läpäisseet tieteellisen laadunarvioinnin. Tästä syystä erillistä laadunarviointia aineiston muodostusvaiheessa ei enää suoritettu.

4.6 Aineiston analyysi

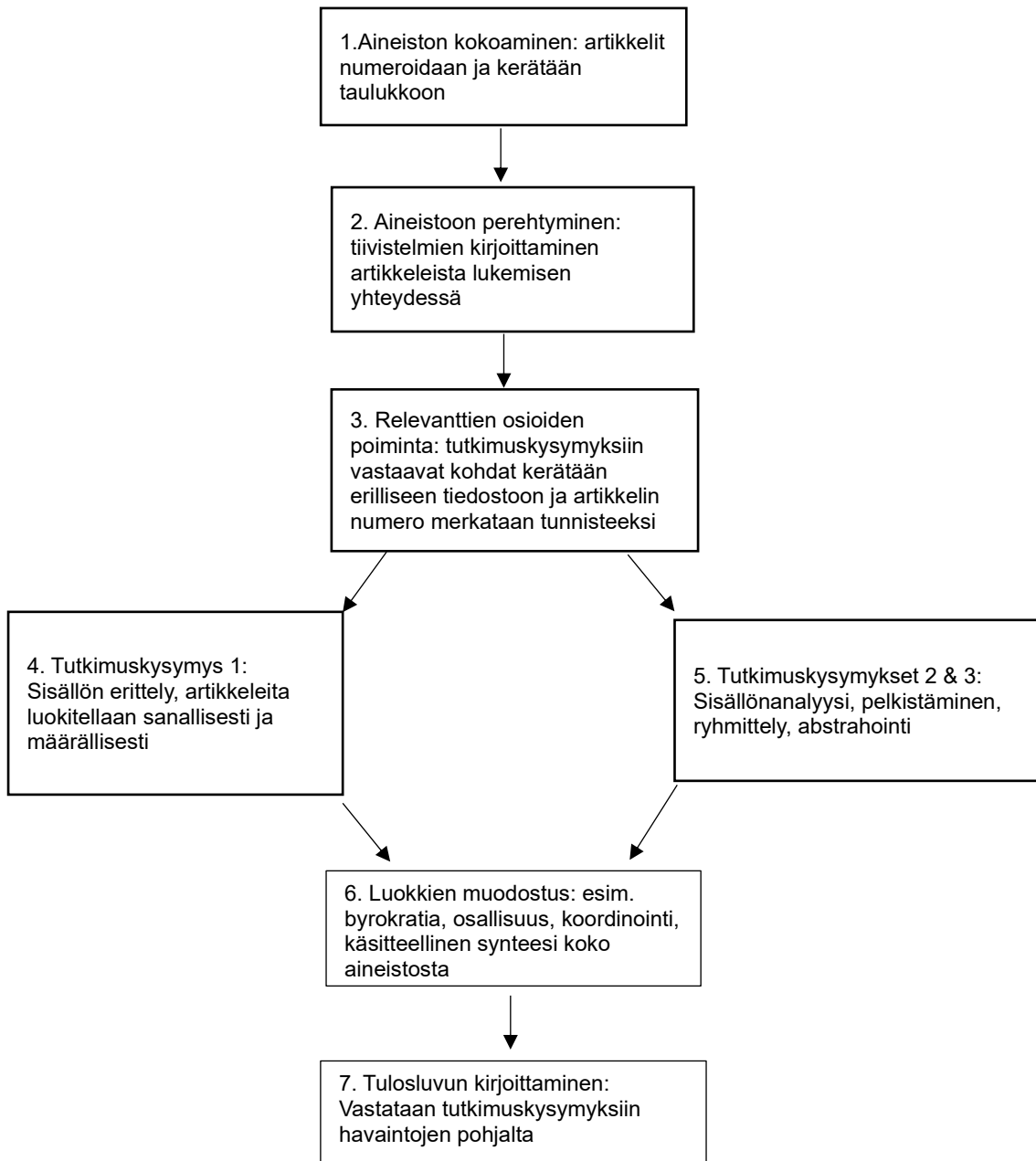
Analyysin lähtökohtana on saada vastaukset tutkimuskysymyksiin. Aineiston analysointi aloitettiin jo aineistoon perehtymisen yhteydessä, luoden jatkuvasti tiivistelmää käytetystä aineistosta. Aineistoksi valitut artikkelit kerättiin yhteen taulukkoon. Artikkelit numeroitiin ja niistä poimittiin tutkielman tutkimuskysymyksiin vastaavat osiot erilliseen tiedostoon. Tekstiosioden perään merkittiin tunnistetietona kullekin artikkelille annettu numero. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018; Gray, 2021)

Tutkielman ensimmäisen tutkimuskysymyksen ”Miten yhteisluomisen johtamista on käsitelty hallintotieteellisissä tiedelehdissä?” osalta aineisto analysoitiin sisällön erittelyn avulla, eli luokiteltiin tutkimuskysymykseen vastaavia artikkeleita ja niiden osia sekä sanallisessa että määrällisessä muodossa erilliseen tiedostoon (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 118–119). Koska tutkielmassa on tarkoitus tuottaa myös käsitteellistä tietoa tutkimusaineistosta siitä, millaisia erityispiirteitä yhteisluomisen johtamiseen julkisella sektorilla liittyy sekä mitkä tekijät tukevat yhteisluomisen onnistumista julkisella sektorilla, aineisto analysoitiin lisäksi sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on monesti sopiva valinta, kun tarkoitus on muodostaa synteetin tekoa varten selkeä ja tiivis kuvaus tutkittavasta aiheesta. (Kangasniemi ja Pölkki, 2016, s. 87; Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 117–127, 139.)

Menetelmän avulla on mahdollista analysoida aineisto systemaattisesti ja objektiivisesti. Tässä tutkielmassa vastauksia tutkimuskysymyksiin haettiin aineistosta käsin, eli sisällönanalyysi on aineistolähtöinen. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto ensin redusoidaan, eli pelkistetään. Tämän jälkeen ilmaisut ryhmitellään ja yhdistellään eri luokkiin ja lopuksi abstrahoidaan eli käsitteellistetään. Näiden käsitteiden avulla muodostetaan lopulta kuva tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. (Kangasniemi ja Pölkki, 2016, s. 87; Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 117–127, 139.)

Seuraavalla sivulla on esitetty aineiston analyysin eteneminen prosessikaaviona (Kuvio 3).

Kuvio 3. Aineiston analyysin eteneminen prosessikaaviona



Seuraavalla sivulla on taulukko, jossa esitetään aineistolähtöisen sisällönanalyysin rakenne tiivistetysti tutkimuskysymysten 2 ja 3 kohdalla (Taulukko 3).

Taulukko 3. Sisällönanalyysin rakenne tiivistettynä (tutkimuskysymykset 2 ja 3)

Tutkimuskysymys	Luokat	Artikkeleista poimitut havainnot
Millaisia erityispiirteitä yhteisluomisen johtamiseen julkisella sektorilla liittyy?	<i>Sääntely ja byrokratia</i>	esim. -Conteh & Harding (2021): Monitasoisen hallinnan (multilevel governance) monimutkaisuus, sääntelyn rajoitukset - Colovic, Caloffi & Rossi (2022): byrokraattiset rajoitukset, hierarkkiset rakenteet ja sääntely - Zyzak & Martinussen (2024): Tietoturva ja yksityisyys
	<i>Monimuotoisuus ja arvokonfliktit</i>	esim. - Mikkelsen. & Røiseland (2024): usein monia eri sidosryhmiä, kuten kansalaisia, yrityksiä, järjestöjä ja poliittisia päättäjiä. -Gyllenhammar et al. (2023): Palveluiden käyttäjien monimuotoisuus, arvokonfliktit eri sidosryhmien välillä -Lehtonen (2022): monitoimijaisuus voi aiheuttaa ristiriitoja prosessin tavoitteista
Millainen johtaminen tukee yhteisluomisen prosessin onnistumista julkisella sektorilla?	<i>Hallinnon joustavuus</i>	esim. -Mikkelsen. & Røiseland (2024) Resurssien puute voi johtaa siihen, että yhteisluominen jää vain yksittäisten projektien tasolle -Möck & Feindt (2024): kokeilukulttuuri ja innovaatiotoiminnan tukeminen -Marsilio & Mastrodascio (2024): digitalisaatio mahdollistaa uudenlaisia yhteistyötapoja
	<i>Yhteistyön koordinointi</i>	esim. - Hausteina & Lorson (2023); Fan & Jiang (2024): eri toimijoiden ja sidosryhmien välinen koordinointi keskeistä onnistumisen kannalta - Dudau ja muut (2023); Lahat & Nathansohn (2023): jatkuva viestintä, tiedon jakaminen --Conteh & Harding rajapintoja ylittävä johtaminen
	<i>Osallisuuden tukeminen</i>	esim. -Mendez, Pegan & Triga (2022): Onnistunut yhteisluominen edellyttää mm. kansalaisosallistumisen rakenteellista vahvistamista. - Wang & Ran (2024): osallistujien sitouttaminen, päätöksenteon läpinäkyvyys -Bentzen (2022): Johtajien tulisi huolehtia, että kaikki osapuolet ovat mukana prosessin kaikissa vaiheissa -Blanchet et al. (2023): avoin vuorovaikutus - Burgers, Arundel & Casali (2022): luottamuksen rakentaminen eri toimijoiden välille

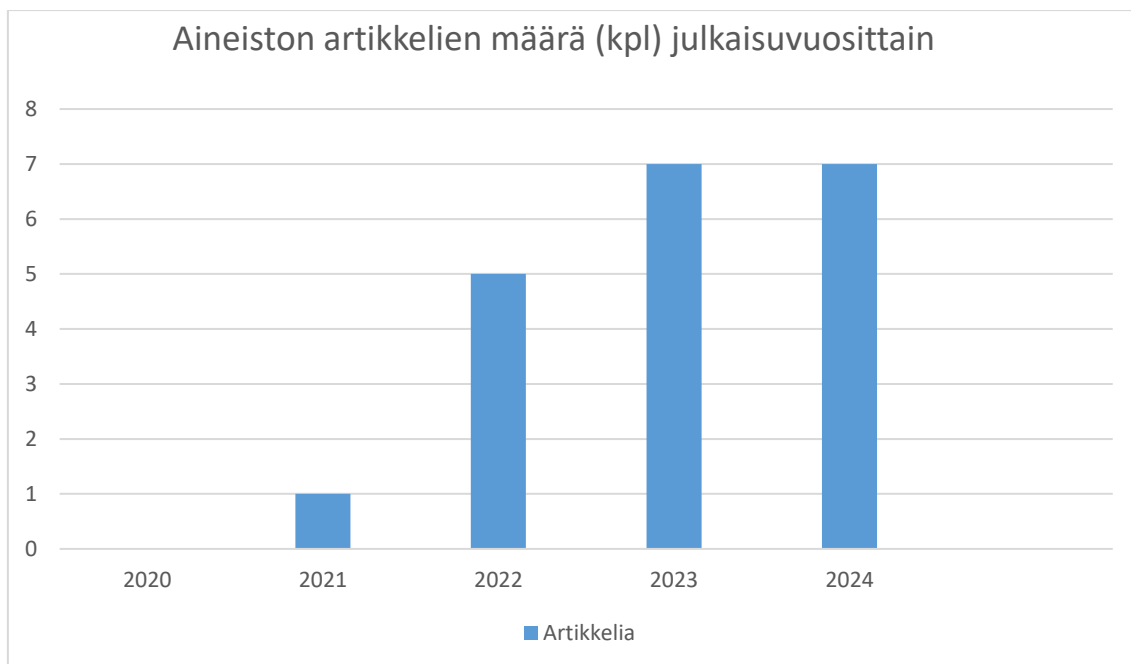
5 Tulokset

Tulososiossa kuvataan aineisto sekä esitetään keskeiset tulokset kunkin tutkimuskysymyksen kautta. Lopuksi osiot tiivistetään yhteenvedonomaaisesti kuvailevaksi ja narratiiviseksi kertomukseksi tutkimuksen tuloksista.

5.1 Yhteisluomisen johtamisen tutkimus julkisella sektorilla

Kaikissa yhdessätoista lehdessä oli julkaistu artikkeleita vuosien 2020–2024 aikana yhteensä 3839. Näistä jollain tapaa yhteisluomista käsitteleviä artikkeleita (otsikossa tai abstraktissa on mainittu yhteisluominen/co-creation) oli 32 kappaletta. Tutkielman lopullinen aineisto muodostui 20 tieteellisestä artikkelista. Niistä vanhin on julkaistu vuonna 2021 ja uusin vuonna 2024. Suurin osa artikkeleista on julkaistu vuosina 2023 ja 2024, mikä vahvistaa näkemystä siitä, että yhteisluomiseen liittyvää tutkimusta on julkaistu enenevässä määrin viime vuosina. Kuviossa 3 on kuvattu aineiston artikkelien määrä julkaisuvuosien mukaan.

Kuvio 4. Aineiston artikkelien määrä (kpl) julkaisuvuosittain



Aineistoon valikoitui artikkeleita lopulta kolmesta eri lehdestä, joista kaksi on kansainvälisiä ja yksi kotimainen. Aineiston artikkelit on julkaistu *Public Management Review*, *Journal of European Public Policy* sekä *Hallinnon tutkimus* -lehdissä. Kaikista tutkimusaineiston seulontavaiheen läpikäyneistä tiedelehdistä *Public Management Review* -lehdessä oli aiheeseen liittyviä artikkeleita selvästi määrällisesti muita lehtiä enemmän, minkä vuoksi sen osuus lopullisessa aineistossa on myös muita suurempi.

Tutkimusympäristönä aineistossa esiintyy julkinen sektori, sillä se oli yksi keskeisistä seulontakriteereistä. Kaikissa aineiston tutkimuksissa tekijät ovat kuitenkin eri, jolloin kenenkään yksittäisen tutkijan näkemykset tai tulokset eivät saa ylikorostunutta roolia.

Maantieteellisesti tutkimukset edustavat laajasti eri maanosia, mistä voidaan päätellä yhteisluomisen olevan globaali ilmiö. Euroopan lisäksi tutkimusta on tehty esimerkiksi Kanadassa ja Kiinassa. Tutkimusaineisto painottuu kuitenkin pääosin eri puolille Eurooppaa.

Kaikki tutkimusaineiston artikkelit ovat laadullisia tutkimuksia. Kokonaan määrällistä tutkimusta yhteisluomisen johtamisesta ei tämän tutkielman rajoissa tullut vastaan, vaikkakin monimenetelmätutkimuksia kyllä (esim. Nasi ja Choi, 2023 ; Burgers, Arundel ja Casali, 2022) Merkittävä osa tutkimuksista oli tapaustutkimuksia (case studies), joissa aineistoa oli kerätty laadullisin menetelmin, kuten teemahaastatteluilla, osallistuvalla havainnoinnilla, dokumenttianalyysillä ja työpajatyöskentelyn avulla.

Aineiston tutkimusten tutkimusympäristöt jakoutuivat useille eri hallinnonalolle. Kunnallishallinto oli näistä yleisin tutkimuskohde, erityisesti kaupunkisuunnittelu, osallistuva budjetointi sekä lähipalveluiden kehittäminen. Lisäksi terveys- ja hyvinvointi sekä koulutus- ja nuorisopalvelut olivat aineistossa edustettuina. Esimerkiksi Strokosch ja Roy (2024) tarkastelivat yhteisluomista Skotlannin sosiaalipalveluissa. Myös laajemmin strategiseen hallintoon ja politiikkasuunniteluun liittyviä teemoja käsiteltiin aineistossa, esimerkiksi Wang ja Ran (2024) artikkelissa, jossa Shanghaihin keskittyvissä

kaupunki uudistusprojekteissa tutkittiin, miten institutionaaliset ja relationaaliset kannustimet ohjaavat kansalaislähtöistä yhteistuotantoa. Tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti kahden tyyppisiä kaupunginosien kehittämishankkeita: hissien asennusta vanhoihin kerrostaloihin ja autotallien uudistamista. Nämä hankkeet olivat esimerkkejä kansalaislähtöisestä yhteisluomisesta, jossa kansalaiset toimivat aktiivisesti suunnittelijoina, sopimuskumppaneina ja projektin toteuttajina. Wang ja Ran (2024) kuvaavat artikkelissaan, kuinka toiminta on osa laajempaa interaktiivista hallintaa, jossa kansalaiset osallistuvat aktiivisesti päätöksentekoon ja hallinnon järjestelmälliseen kehittämiseen.

Aineiston analyysissä todettiin, että artikkeleista useimmissa johtamisnäkökulma jäi lopulta vähäiseksi. Yhteisluomisen johtamista saatettiin tutkimuksissa jollain tapaa sivuta, mutta johtamisnäkökulma oli harvoin tutkimuksen keskiössä. Johtamista käsiteltiin usein vain rajoitetusti osana laajempaa analyysia, kuten verkostoyhteistyötä tai osallisuuden edellytyksiä. Esimerkiksi Pauliina Lehtosen (2022) tapaustutkimuksessa osallistuvasta budjetoinnista Tampereella ja Inarissa tarkasteltiin, miten yhteiskehittämisen käytännöt muotoutuivat kunnallisessa päätöksenteossa. Vaikka artikkelissa käsiteltiin jonkin verran esihenkilöiden ja koordinoivien viranhaltijoiden toimintaa, johtamisen käsittely jäi hajanaiseksi. Johtamista sivuttiin lähinnä osana kuvauksia resursoinnista, vastuunjaosta ja osallistavan ilmapiirin luomisesta, mutta varsinaista johtajuusanalyysiä ei artikkelissa tehty. Aineiston seulontavaiheessa hylättiin myös artikkeleita, jotka sisälsivät kyllä analyysiä johtamisrooleista, mutta ei empiiristä aineistoa, jolloin se ei täyttänyt kaikkia tutkimusaineistolle asetettuja valintakriteereitä. Kaikissa lopulliseen tutkimusaineistoon valikoituneissa artikkeleissa 20/32 on kuitenkin jossain määrin esillä myös johtamisnäkökulma.

Tutkimusaineiston perusteella yhteisluomista ja sen johtamista on tutkittu erityisesti palveluiden kehittämisen ja kansalaislähtöisen strategisen suunnittelun ja julkisen arvonluonnin näkökulmasta (esim. Dudau, Stirbu, Petrescu ja Bocioaga, 2023 ; Conteh ja Harding, 2021; Nasi ja Choi, 2023). Viime vuosina näkökulma on kuitenkin laajentunut

tarkastelemaan yhteisluomista perinteiseen asiakaslähtöisen palvelumuotoilun sijaan myös strategisena lähestymistapana, jossa sidosryhmien osallistaminen nähdään keskeisenä osana organisaation toimintaa. (esim. Wang ja Ran, 2024 ; Mikkelsen ja Røiseland, 2024).

Yhteisluomisen ideaalissa hallinto muuntuu alustaksi, jossa eri toimijat voivat yhdessä kehittää ratkaisuja. Tämä edellyttää, että johtajat ovat valmiita muuttamaan perinteisiä rooleja ja edistämään avoimuutta. (Nasi ja Choi, 2023.) Johtajien tulee luoda selkeät linjaukset ja strategiat, jotka tukevat yhteisluomista osana pitkän aikavälin tavoitteita (Mikkelsen ja Røiseland, 2024).

5.2 Yhteisluomisen johtamisen erityispiirteitä julkisella sektorilla

Tutkimusaineistoon valikoituneissa artikkeleissa on mainittu useita julkisen hallinnon yhteisluomisen erityispiirteitä, jotka liittyvät sekä hallinnon rakenteisiin, että osallistujien moninaisuuteen. Tutkimustulosten selkeyttämisen vuoksi nämä piirteet on jaoteltu kahteen luokkaan: sääntely ja byrokraattiset rakenteet sekä monimuotoisuus ja arvokonfliktit.

Sääntelyyn ja byrokraattisiin rakenteisiin liittyviä julkisen sektorin erityispiirteitä käsiteltiin kaikissa aineiston tutkimusartikkeleissa. Julkisen sektorin toiminta on yleisesti ottaen tiukemmin säänneltyä ja byrokraattisempaa, kuin yksityisellä sektorilla, mikä heijastuu näin ollen myös yhteisluomiseen julkisella sektorilla. Tähän aihepiiriin liittyen aineistossa tuotiin esiin tiukan sääntelyn aiheuttamia haasteita, mitä tulee innovointiin ja toiminnan joustavuuteen yhteisluomisen kontekstissa. Lisäksi erityisesti erilaiset yksityisyyteen, tietosuojaan sekä vastuullisuuteen liittyvät tiukat säädökset lisäävät haasteita yhteisluomisprosessissa (esim. Strokosch ja Roy, 2024; Zyzak ja Martinussen, 2024.) Muun muassa Stokoschin ja Royn (2024) tutkimuksessa havaittiin, että tietosuojalainsäädäntö vaikeutti kansalaisten osallistamista sosiaalipalveluiden kehittämiseen, kun tarvittavaa tietoa ei voitu jakaa avoimesti eri sidosryhmien välillä.

Myöskään aina, edes saman sektorin sisällä eri toimijoiden säädökset eivät ole linjassa toistensa kanssa, kuten Gyllenhammar, Eriksson ja Löfgren (2023) tutkimuksessaan osoittavat, analysoidessaan terveys- ja sosiaalipalveluiden yhteiskehittämistä Ruotsissa. Heidän tutkimuksessaan ilmeni, että vaikka kunnalliset ja alueelliset toimijat työskentelivät yhdessä asukkaiden kanssa palveluiden uudistamiseksi, toimijoiden sääntelykehykset ja vastuujako poikkesivat toisistaan siinä määrin, että ne estivät yhteisten kokeiluiden ja päätöksenteon toteutusta käytännössä. Erityisesti eroavaisuuden potilastietojen käsittelyyn liittyvissä säännöissä ja organisatoriset rajoitteet johtivat tilanteisiin, joissa toimijoiden ja päätöksenteon vastuut olivat epäselviä ja hidastivat prosessia.

Tiukan sääntelyn lisäksi julkishallinnon byrokraattiset rakenteet nähtiin useissa artikkeleissa vähintäänkin yhteisluomisen hidasteena. Byrokratian todettiin aiheuttavan muun muassa päätöksenteon hitautta, sillä julkisen sektorin organisaatioissa vastuu on monesti hajautettu laajasti organisaation sisällä ja päätöksenteko on monitasoista (esim. Möck ja Feindt, 2024; Mikkelsen ja Røiseland, 2024.) Kanadan Innovation Superclusters Initiative (ISI) kontekstiin kohdistuvassa tutkimuksessaan Conteh ja Harding (2021) nostavat esiin, että erityisesti vastaavissa monitasoisissa verkostoissa johto joutuu navigoimaan sekä horisontaalisten (eri organisaatioiden) että vertikaalisten (hallinnon eri tasojen) rajojen yli, samalla pyrkien tasapainottamaan eri hallintotasoilta ja sektoreilta tulevia vaatimuksia. Lisäksi Lahat ja Nathansohn (2023) tutkimus Israelin paikallishallinnon kontekstissa, osoittaa perinteisten hierarkioiden vaikeuttavan vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri toimijoiden kesken, vaikka poliittinen tahto yhteisluomiseen olisikin olemassa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että julkisjohtajien oli hankala muuttaa vakiintuneita toimintatapojaan, samaan aikaan kun osallistujat kokivat roolinsa epäselväksi ja vaikutusmahdollisuutensa rajatuiksi jäykkien rakenteiden keskellä.

Yksi julkisen sektorin erityispiirre on myös toimijaverkostojen monimuotoisuus. Julkinen sektori on laaja ja monitasoinen toimintaympäristö. Sen monimuotoisuus on sekä voimavara, että haaste yhteisluomiselle. Voimavarana se mahdollistaa laajasti eri

näkökulmien hyödyntämisen ja yhteensovittamisen osana prosessia. Samalla kuitenkin eri toimijoiden, julkisen hallinnon tai johdon edustajien sekä muiden osallistujien arvot ja intressit saattavat olla ristiriidassa keskenään ja osallistujien välinen luottamus voi vaihdella. (esim. Lahat ja Nathansohn, 2023; Strokosch ja Roy, 2024).

Tätä ilmiötä havainnollistaa Mendez, Pegan ja Trigan (2024) tutkimus, jossa tarkasteltiin kansalaisten osallistumista aluekehittämisen päätöksentekoon useissa Euroopan maissa. Tutkimuksessa havaittiin, että aluekehittämissuunnitelmissa viranomaisten ja kansalaisten odotukset poikkesivat usein toisistaan. Viranomaiset näkivät osallistumisen enemmän välineenä ohjelmallisten tavoitteiden saavuttamiseen, kun taas kansalaiset korostivat enemmän paikallisten tarpeiden ja arvojen huomioimista. Tämä näkemysero loi jännitteitä osallistumisprosesseihin ja vaikutti osallistujien väliseen luottamukseen.

Osallistujien motivaatio ja osallistumisaktiivisuus voivat myös vaihdella yhteisluomisprosessin aikana, kuten Mendez, Pegan ja Trigan (2024) tutkimus osoittaa. Tätä ilmiötä havainnollistaa myös esimerkiksi Wang ja Ran (2024) tutkimus, jossa Shanghaiin kaupunginkehittämissuunnitelmissa havaittiin, että asukkaiden aktiivisuus oli suurimmillaan prosessien alkuvaiheessa, mutta väheni ajan mittaan, erityisesti silloin, kun projektit viivästyivät tai hallinnolliset esteet hidastivat etenemistä. Viranomaisten rooli prosessin jatkuvana mahdollistajana ja osallistumisen arvoa korostavana toimijana oli tässä keskeinen, jotta motivaatio säilyi myös pidemmissä projekteissa.

Vaikka yhteisluomiseen kuuluu aina jossain määrin osallistujien erilaisten arvojen yhteensovittaminen ja niihin liittyvien konfliktien ratkaiseminen, tämä korostuu julkisella sektorilla, jossa toimijaverkko on monesti erityisen laaja ja moninainen. Useissa aineiston artikkeleissa (esim. Dudau ja muut, 2023) korostettiin, että yhteisluomisen johtaminen edellyttää kykyä yhdistää eri arvoista ja taustoista tulevia toimijoita yhteiseen prosessiin. Arvoristiriidat voivat koskea esimerkiksi taloudellisia painotuksia, palvelun laatua tai kansalaisosallistumisen periaatteita. Muun muassa Lahat ja

Nathansohn (2023) tutkimuksessa havaittiin haasteita prosessissa osin juuri siitä syystä, että eri osapuolet eivät jakaneet yhteistä näkemystä prosessin tavoitteista.

Monimuotoisuuden ja arvokonfliktien lisäksi julkisen sektorin toimijoiden on kaikessa toiminnassaan tasapainoiltava rajallisten resurssien, tehokkuuden sekä oikeudenmukaisuuden ristiriidan kanssa. Julkisella sektorilla johtaminen tapahtuu aina jossain määrin poliittisesti latautuneessa ympäristössä, jolloin päätöksenteko ei perustu pelkästään teknisiin tai operatiivisiin näkökulmiin, vaan myös arvoihin, legitimeettiin ja yhteiskunnallisiin odotuksiin. Toiminnassa on otettava huomioon sekä ylhäältä tuleva poliittinen ohjaus että kansalaisten odotukset. Julkisen sektorin toimintaan liittyikin aina vahvasti toiminnan ja päätöksenteon läpinäkyvyysvaade, jonka myötä kansalaiset voivat muun muassa valvoa verovarojensa käyttöä. (Mikkelsen ja Røiseland, 2024; Blanchet, Berthod ja Herzberg, 2023).

Tätä ilmiötä havainnollistaa hyvin Blanchet, Berthod ja Herzbergin (2023) tutkimus, jossa analysoitiin Grenoblen kaupungin vesipalveluiden käyttäjäkomitean toimintaa. Tutkimuksessa havaittiin, että vaikka viranomaiset pyrkivät lisäämään toiminnan läpinäkyvyyttä ja antamaan kansalaisille mahdollisuuksia osallistua palvelujen kehittämiseen, jännitteitä syntyi resurssien rajallisuuden ja kansalaisten korkeiden odotusten välillä. Kansalaisosallistujat vaativat yksityiskohtaista tietoa palvelujen kustannusrakenteista ja investointipäätösten perusteista, mutta hallinnon edustajat kokivat tiedon jakamisen ja päätöksenteon avoimuuden vaikeaksi tasapainottaa käytännön hallintatarpeiden ja poliittisten paineiden kanssa. Tämä korostaa, kuinka yhteisluomisessa julkisella sektorilla läpinäkyvyys ei ole vain viestinnällinen tehtävä, vaan olennainen osa legitimaation ja luottamuksen rakentamista. Lisäksi esimerkiksi Lehtonen (2022) kuvaa tutkimuksessaan Tampereen ja Inarin osallistuvasta budjetoinnista, kuinka Tampereella poliittinen johto leikkasi osallistuvan budjetoinnin määrärahaa, mikä vaikutti suoraan koko prosessin laajuuteen ja priorisointeihin. Lisäksi viranhaltijat kokivat haasteelliseksi tasapainotella osallistujien toiveiden ja

hallinnollisten reunaehtojen välillä, kun yksiköt arvioivat ehdotuksia kukin oman budjettikehyksensä ja toimivaltansa kautta.

5.3 Yhteisluomisen prosessin onnistumista tukeva johtaminen julkisella sektorilla

Tutkimusaineiston perusteella onnistunut yhteisluomisen johtaminen perustuu useisiin tekijöihin. Artikkeleiden havainnot yhteisluomisen prosessin onnistumista tukevasta johtamisesta jaoteltiin selkeyden vuoksi hallinnon joustavuutta, yhteistyön koordinoitua ja osallisuuden tukemista koskeviin seikkoihin. Tässä yhteydessä johtamisella viitataan ennen kaikkea johdon kykyyn mukauttaa rakenteita, koordinoita monitoimijaisia prosesseja ja tukea aktiivisesti osallistujien sitoutumista sekä vaikuttamismahdollisuuksia.

Joustava ja mukautuva hallinto mainittiin lähes jokaisessa artikkelissa yhtenä yhteisluomisen onnistumisen edellytyksenä. Institutionaalisia tavoitteita ja sääntöjä on toki noudatettava, mutta liian tiukat säädökset saattavat estää innovatiivisia ratkaisuja. On tärkeää, että julkishallinto on valmis kokeilemaan ja mukauttamaan toimintaansa yhteisluomista tukevaksi. (esim. Burgers, Arundel ja Casali, 2024; Rossi, 2022.) Esimerkiksi Gyllenhammar, Eriksson ja Löfgren (2023) tutkimuksessaan osoittivat, että liian tiukka sääntely ja eri viranomaistoimijoiden ristiriitaiset sääntöjärjestelmät estivät uudenlaisten ratkaisujen syntymistä sosiaali- ja terveyspalveluiden yhteiskehittämisessä, oin johtajuutta tarvittiin rajoitusten joustavoittamiseen käytännön tasolla. Myös Zyzak ja Martinussen (2024) toivat tutkimuksessaan digitaalisen terveydenhuollon kontekstissa esiin, että palvelujen käyttäjien tarpeiden huomioiminen ja palvelujen personointi edellyttävät julkisen sektorin toimijoilta valmiutta joustaa standardoiduista prosesseistaan.

Burgersin, Arundelin ja Casalin (2024) tutkimuksessa kävi ilmi, että eurooppalaiset julkishallinnon organisaatiot, jotka olivat avoimia kokeiluille ja sietivät epävarmuutta, onnistuivat parhaiten yhteisluomisen ja palveluinnovaatioiden edistämässä. Heidän

analyysinsä mukaan innovaatioiden synty edellyttää hallinnollisten rakenteiden ketteryyttä ja johdon aktiivista kykyä hyödyntää myös organisaation ulkopuolista asiantuntemusta. Johtajien rooli oli tässä keskeinen, sillä he mahdollistivat organisaation ulkopuolisten resurssien käytön ja tukivat kokeilukulttuurin leviämistä. Colovic, Caloffi ja Rossi (2022) puolestaan tarkastelivat tutkimuksessaan alueellisia innovaatiohankkeita ja havaitsivat, että joustavan hallinnon ja johtamisen, joka antoi tilaa paikallisyhteisöjen tiedolle ja kokemuksille avulla, oli mahdollista lisätä hankkeiden vaikuttavuutta ja legitimitteettiä, kun osallistujien tietoa ja kokemuksia hyödynnettiin aktiivisemmin virallisessa kehittämistyössä.

Joustavan sääntelyn ja toiminnan lisäksi hallinnon on varmistettava riittävien resurssien kohdentaminen yhteisluomiseen. Wang ja Ran (2024) osoittivat, että ilman riittävää hallinnollista ja taloudellista tukea yhteisluomisen prosessit ajautuvat helposti pysähtyneisyyteen. Myös Burgersin, Arundelin ja Casalin (2024) tutkimuksessa painotettiin, että johtajien on aktiivisesti ohjattava resursseja erityisesti vuorovaikutuksen ja osallistujien koulutuksen tukemiseen. Lehtosen (2022) tutkimuksessa osallistuvan budjetoinnin käytäntöihin liittyen Tampereen ja Inarin kunnissa havaittiin, että prosessin onnistuminen edellytti hallinnolta aktiivista tukea ja riittävää resursointia koko osallistumisprosessin ajan. Erityisesti Tampereella resurssipula, kuten henkilöstön rajallinen käytettävyyys ja aikataulujen kireys, vaikeutti vuorovaikutuksen ylläpitämistä kansalaisten kanssa ja heikensi osallistumiskokemusten laatua. Tämä osoittaa, että pelkkä mahdollisuus osallistua ei riitä, vaan hallinnon on myös käytännössä varattava aikaa, osaamista ja taloudellisia resursseja yhteisluomisen prosessien tukemiseen.

Resurssien järkevään käyttöön liittyen useat tutkimukset (esim. Zyzak ja Martinussen, 2024; Burgers ja muut, 2024) korostivat mittareiden ja palautemekanismin kehittämisen merkitystä. Selkeiden arviointikriteerien avulla pystyttiin seuraamaan, mitkä toimintatavat edistivät yhteisluomista ja mitkä puolestaan estivät sitä. Selkeiden mittarien ja arviointimenetelmien avulla voitiin siis havaita, mitä tulee muuttaa ja mikä

jo toimii, ja näin johdossa voidaan resursseja kohdentaa järkevämmiin. Myös palautteen jatkuva hyödyntäminen mahdollisti prosessien mukauttamisen ja resurssien tehokkaamman kohdentamisen sekä lisäsi osallistujien kokemusta osallistumisen vaikuttavuudesta.

Resurssien turvaamisen lisäksi tarvitaan mekanismeja, jotka varmistavat, että yhteisluominen on jatkuvaa ja kehittyvää, ei vain määräaikainen hanke. (Mikkelsen ja Røiseland, 2024; Fan ja Jiang 2024.) Tätä ilmiötä havainnollistaa hyvin Bentzenin (2022) tutkimus, jossa analysoitiin jatkuvan yhteisluomisen käytäntöjä. Bentzen osoitti, että pysyvien vuorovaikutusfoorumien ja palautesilmukoiden rakentaminen edisti sitä, että yhteisluominen ei jäänyt kertaluontoiseksi projektiksi, vaan muodostui osaksi organisaation arkea. Hänen mukaansa erityisen tärkeää oli, että osallistujille tarjottiin jatkuvia mahdollisuuksia palautteen antamiseen ja uuden tiedon tuottamiseen, mikä teki yhteiskehittämisestä dynaamisen ja itseään kehittävän prosessin.

Yhteistyön koordinointi ilmeni aineistossa esimerkiksi Mikkelsenin ja Røiselandin (2024) artikkelissa, jossa tarkasteltiin useiden samanaikaisten yhteisluomishankkeiden hallintaa Espoon kaupungissa. Tutkimuksessa korostettiin "portfolioluonteisen" johtamisen merkitystä: yhteisluomista ei johdettu yksittäisinä projekteina vaan verkostomaisena kokonaisuutena, jossa useita samanaikaisia ja eri tavoin eteneviä yhteisluomisen prosesseja johdetaan kokonaisuutena. Heidän tutkimuksessaan havaittiin, että tehokas koordinointi edellyttää erillisiä rooleja, joiden vastuulla on strateginen yhteensovittaminen ja käytännön prosessien tukeminen.

Conteh ja Harding (2021) tutkimuksessa Kanadan Innovation Superclusters Initiative -ohjelman kontekstissa todettiin, että johtajien oli kyettävä navigoimaan sekä horisontaalisten että vertikaalisten rajojen yli. Toisin sanoen johtajien oli rakennettava yhteistyötä eri hallintotasoilla (esimerkiksi liittovaltion ja provinssitason välillä) ja yli organisaatorajojen, varmistaen, että kaikki keskeiset toimijat sitoutuivat yhteisiin tavoitteisiin ja resursseihin.

Bentzenin (2022) tutkimus puolestaan osoittaa, että jatkuva ja toistuva vuorovaikutus eri osallistujatahojen kesken on olennainen osa onnistunutta yhteistyön koordinoitua. Bentzen toi esiin, että yhteisluominen vaatii paitsi yksittäisiä kohtaamisia, myös pitkäjänteisesti rakennettuja ja systemaattisesti ylläpidettyjä vuorovaikutus- ja palautesilmukoita, joissa yhteiset tavoitteet voivat kehittyä ajan myötä. Myös Dudau, Stirbu, Petrescu ja Bocioaga (2023) tuovat artikkelissaan esiin, että yhteistyön koordinoinnin onnistuminen liittyy olennaisesti fasilitaattoreiden ja verkostomaisten johtajien kykyyn pitää yllä avointa viestintää, selkeitä toimintaperiaatteita ja osallistujien tasavertaista roolia palvelujen yhteiskehittämisessä.

Kolmantena tuloksia yhteenkokoavana seikkana voidaan mainita osallisuuden tukeminen, joka nousi aineiston perusteella keskeiseksi elementiksi onnistuneessa yhteisluomisessa julkisella sektorilla. Varsinkin johtamisen rooli osallistumismahdollisuuksien ja turvallisen ilmapiirin luomisessa, sekä osallistujien moninaisuuden huomioidussa korostuivat.

Osallistava hallinto hyödyntää teknologiaa, erilaisia foorumeita ja tapoja osallistua, pyrkien kansalaisosallistumisen rakenteelliseen vahvistamiseen. (Haustein ja Lorson, 2023, Nasi ja Choi, 2023.) Muun muassa Lahat ja Nathansohn (2023) toivat tutkimuksessaan esiin, kuinka älykaupunkien digitaaliset sovellukset voivat edistää kansalaisten osallistumista, mutta tämä edellyttävät samalla tietoista johtamista, jotta teknologiset välineet eivät vain vahvista eriarvoisuutta, vaan tukevat kaikkien ryhmien tasavertaista osallistumista.

Osallistavaan johtamiseen kuuluu myös osallistujien sitouttaminen prosessiin erilaisin keinoin. Lehtosen (2022) tutkimuksessa havaittiin, että osallistuvan budjetoinnin onnistuminen vaati hallinnon toimijoilta aktiivista ja näkyvää panostusta positiivisen ilmapiirin rakentamiseen, esimerkiksi fasilitoimalla keskustelua ja tunnistamalla osallistujien saavutuksia. Lehtosen (2022) artikkeli kuvaa, miten fasilitaattorien ja

koordinaattorien rooli sisälsi aktiivista vuorovaikutuksen tukemista ja osallistujien kokemusten huomioimista koko projektin ajan. Hallinnon edustajien aktiivinen fasilitointi oli keskeistä, erityisesti nuorten ja haavoittuvammassa asemassa olevien näkemysten esiin tuomiseksi. Pelkkä osallistumiskanavien tarjoaminen ei siis riittänyt, vaan osallisuutta tuli aktiivisesti tukea, esimerkiksi madaltamalla kynnystä osallistua ja ohjaamalla keskustelua rakentavaan suuntaan.

Dudau, Stirbu, Petrescu ja Bocioaga (2023) tutkimuksessa kunnallisten palvelujen uudelleenmuotoiluun liittyen kuvautuu, miten osallistujien kokemus arvostetuksi tulemisesta oli suoraan sidoksissa johtajien kykyyn mahdollistaa dialogi, kuunteleminen ja tasavertainen kohtelu. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että fasilitaattorien ja verkostomaisten johtajien tehtävänä oli paitsi ohjata prosessia myös aktiivisesti rakentaa luottamusta ja vahvistaa osallistujien toimijuuden tunnetta. Samoilla linjoilla olivat myös Blanchet, Berthod ja Herzberg (2023), jotka tutkimuksessaan analysoivat Grenoblen veden käyttäjäkomiteoita ja toivat esiin, että onnistuneessa yhteisluomisessa osallistujien on koettava saavansa aitoa vaikutusvaltaa. Tässä johtajien rooli tässä on ratkaiseva, sillä johdon tulee paitsi mahdollistaa osallistujien tiedonsaanti ja vuorovaikutteinen keskustelu, myös tehdä näkyväksi, miten kansalaisten panos vaikuttaa varsinaisiin päätöksiin.

Turvallisen ilmapiirin luomiseen liittyy olennaisesti luottamuksen rakentaminen. Gyllenhammar, Eriksson ja Löfgren (2023) osoittavat tutkimuksessaan Ruotsin sosiaali- ja terveyspalveluiden kontekstissa, kuinka epä johdonmukainen osallistaminen heikensi osallistujien luottamusta julkisiin toimijoihin. Luottamuksen rakentaminen jäi puolitiehen tilanteissa, joissa virkamiehet vaihtuivat usein tai prosesseilta puuttui selkeä vastuutaho. Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoitti tarvetta varmistaa jatkuvuus, selkeät roolit ja läpinäkyvä viestintä koko yhteisluomisen ajan.

Käytännössä muodollisen johtajan aseman sijaan, läsnäolo, dialogisuus ja kuuntelu näyttäytyivät keskeisinä johtamisen elementteinä, esimerkiksi Lehtosen (2022)

artikkelissa. Myös Wang ja Ran (2024) tutkimus havainnollistaa, kuinka epäviralliset johtajat olivat keskeisiä sidosryhmien välisessä toiminnassa, tiedon jakamisessa ja konfliktien ratkomisessa. Yhteisluomisessa johtajuus ei siis aina ole virallista tai ylhäältä johdettua, vaan monesti hiljaista, jakautunutta ja ilmenee eri tasoilla.

Osallisuuteen liittyen on myös tärkeää, että päätöksentekijät tunnistavat, milloin asiantuntijatiedon hyödyntäminen on hyödyllistä ja milloin laajempi kansalaisosallistuminen on tarkoituksenmukaista. Johtajan tehtävä on arvioida konteksti ja tilanteen dynamiikka, ja valita kulloinkin tarkoituksenmukaisin osallistumisen ja asiantuntijatiedon tasapaino. (Möck ja Feindt, 2024.)

Osallisuus on myös edellytys palautteen hyödyntämiselle ja iteratiivisille kehittämisprosesseille, joihin yhteisluominen parhaimmillaan perustuu. Muun muassa Fan ja Jiang (2024) korostivat digitaalisten alustojen kontekstissa, että iteratiivinen osallistaminen – eli palaute, vastaaminen ja muokkaaminen – oli keskeinen mekanismi julkisten palveluiden kehittämisessä kansalaisten näkökulmasta. Samoin Conteh ja Harding (2021) artikkeli osoitti, että jatkuva palautteen keruu ja soveltaminen oli olennainen osa monitasoisen hallinnan menestystä.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kartoittaa ja kerätä yhteisluomisen johtamisen kulmakiviä ja erityispiirteitä julkisella sektorilla, sekä tarkastella, miten yhteisluomisen johtamista on tähän mennessä käsitelty hallintotieteellisissä tiedelehdissä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin manuaalista systemaattista kirjallisuuskatsausta, jonka tutkimusaineisto muodostettiin alan arvostettujen tiedelehtien joukosta. Tutkimusaineistoksi valikoitui lopulta 20 tieteellistä artikkelia, jotka on julkaistu vuosien 2021 ja 2024 välillä. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Miten yhteisluomisen johtamista on käsitelty hallintotieteellisissä tiedelehdissä?

Vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: miten yhteisluomisen johtamista on käsitelty hallintotieteellisissä tiedelehdissä, vastataan tämän tutkielman aineiston puitteissa. Aineisto sisälsi yhteensä 20 artikkelia kolmesta eri lehdestä, joista kaksi on kansainvälisiä ja yksi kotimainen.

Tutkielman aineiston perusteella voidaan todeta, että yhteisluomisen johtaminen itsessään ei ole ollut ainakaan tutkimuksen keskiössä hallintotieteellisessä tutkimuksessa. Vaikka vuosien 2020–2024 aikana valikoituissa 11 tiedelehdessä julkaistiin yhteensä 3839 artikkelia, näistä vain 32 artikkelissa mainittiin yhteisluominen otsikossa tai tiivistelmässä. Näistä 32:sta yhteisluomista koskevasta artikkelista vain 20 artikkelia sisälsi selkeästi tunnistettavan johtamisnäkökulman. Usein johtamisteema sivuutettiin kokonaan tai sitä käsiteltiin vain hyvin rajallisesti. Myös määrällinen tutkimus yhteisluomisen johtamisesta puuttui aineistosta kokonaan, vaikka monimenetelmäisiä lähestymistapoja esiintyi.

Tutkimusaineiston analyysi osoitti, että yhteisluomisen johtaminen ei ole vielä muodostunut selkeästi omaksi tutkimusalueekseen, vaan se esiintyy hajanaisesti osana muita hallinnon ja julkisten palvelujen tutkimuksia. Tutkimusaineiston perusteella, yhteisluomista julkisella sektorilla on tutkittu ympäri maailman. Johtamisnäkökulma on tähän asti kuitenkin jäänyt vielä melko vähälle huomiolle. Johtamisen haasteita ja menetelmiä sivutaan usein yhteisluomista käsittelevässä tutkimuksessa, mutta johtaminen ja on harvoin tutkimuksen keskiössä. Tutkimukset keskittyvät usein yhteisluomisen hyötyihin ja haasteisiin, esimerkiksi osallisuuden näkökulmasta. Näiden fokusten ohella myös johtamista sivutaan, mutta juuri yhteisluomisen johtamiseen keskittyviä artikkeleita tuli tämän tutkielman puitteissa vastaan vain muutamia aineistonkeruuvaiheessa.

Yksikään tutkielman lopulliseen aineistoon päätyneistä 20 artikkelista ei ole kokonaan ja yksiselitteisesti keskittynyt pelkästään yhteisluomisen johtamiseen. Kuitenkin muutamissa artikkeleissa yhteisluomisen johtaminen on selkeämmin esillä yhtenä tärkeänä osateemana (esim. Mikkelsen ja Røiseland, 2024; Conteh ja Harding, 2021; Dudau, Stirbu, Petrescu ja Bocioaga, 2023; Bentzen, 2022). Näissä tutkimuksissa johtaminen on olennainen analyysin kohde, erityisesti silloin kun puhutaan prosessien koordinoinnista, sidosryhmien sitouttamisesta, rajojen ylittämisestä tai yhteisluomisen prosessin jatkuvuuden varmistamisesta.

Millaisia erityispiirteitä yhteisluomisen johtamiseen julkisella sektorilla liittyy?

Toinen tutkimuskysymys koski yhteisluomisen johtamisen erityispiirteitä julkisella sektorilla. Tutkimusaineiston tulosten valossa yhteisluomiseen julkisella sektorilla liittyy useampia erityispiirteitä. Aineiston perusteella nämä piirteet voidaan jäsentää kahteen pääluokkaan: sääntelyyn ja byrokratiaan liittyviin tekijöihin sekä toimijaverkoston monimuotoisuuteen ja arvokonflikteihin.

Julkiselle sektorille tyypilliset tiukat säädökset, kuten tietosuojan ja vastuullisuuteen liittyvät normit, rajoittavat yhteisluomisen joustavuutta ja voivat estää innovatiivisten ratkaisujen syntyä. Byrokraattinen päätöksenteko on usein hidasta ja monitasoista, mikä voi vaikeuttaa dynaamista yhteistyötä sidosryhmien kesken.

Tulokset ovat linjassa aiemman näkemyksen kanssa siitä, että nykyinen monitoimijaiseen kumppanuuteen ja yhteistyöhön pohjautuva uuden julkisen hallinnan malli on rakentunut perinteisen byrokraattisen julkishallinnon perustalle (Osborne 2006; Peters, 2011; Kaljunen 2011; Hakari 2013) ja tästä peräisin olevia vanhanaikaisia rakenteita on yhä jäljellä. Tämä voi olla jopa esteenä yhteisluomisen toteuttamiselle, kuten Keränen ja Lighthart (2017) sekä Tuulaniemi (2015) ovat aiemmin todenneet. Uusi julkinen hallinta (NPG) tarjoaa viitekehyksen, jossa yhteisluominen voidaan nähdä hallinnan ytimenä, mutta se edellyttää sitä tukevaa johtajuutta.

Yhteisluominen julkisella sektorilla sisältää myös eri hallintotasoja (valtionhallinto, aluehallinto, kunnat) sekä yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoita. Samalla kun julkisen hallinnon laaja toimijaverkosto tarjoaa mahdollisuuksia erilaisten näkökulmien yhdistämiseen, se altistaa myös arvokonflikteille ja luottamuksen vaihtelulle osallistujien välillä. Lisäksi osallistujien motivaation ja aktiivisuuden vaihtelu prosessin eri vaiheissa voi tuoda lisähaasteita. Julkisella sektorilla toiminnan on myös aina täytettävä läpinäkyvyyden ja oikeudenmukaisuuden vaatimukset, mikä heijastuu myös yhteisluomisen johtamiskäytäntöihin.

Toimijaverkostojen moniarvoisuus tuo haasteita johtamiselle. Tämä korostuu myös Osbornen (2010b) sekä Torfingin ja muiden (2019) käsityksissä, joissa yhteisluominen edellyttää toimijoiden intressien yhteensovittamista. Aiempi kirjallisuus on tuonut esiin, että verkostopohjaisessa hallinnassa arvokysymykset ja legitimizeetti vaativat erityistä huomiota johtamisessa (Osborne 2010b, s. 9–10). Muun muassa luottamuksen rakentaminen ja yhteisen ymmärryksen muodostaminen ovat keskeisiä onnistuneen yhteisluomisen elementtejä (Hirvikoski ja muut, 2018). Aiempi tutkimus on korostanut,

että ilman selkeää fasilitointia ja johtajuutta, monitoimijainen yhteistyö voi jäädä hajanaiseksi ja konfliktialttiiksi (vrt. Torfing ja muut, 2016).

Millainen johtaminen tukee yhteisluomisen prosessin onnistumista julkisella sektorilla?

Kolmas tutkimuskysymys tarkasteli, millainen johtaminen tukee yhteisluomisen prosessin onnistumista julkisella sektorilla. Aineiston analyysin perusteella voidaan tunnistaa kolme keskeistä johtamisen ulottuvuutta: hallinnon joustavuus, yhteistyön koordinointi ja osallisuuden vahvistaminen.

Ensinnäkin onnistunut yhteisluominen edellyttää hallinnolta institutionaalisten raamien sisällä joustavuutta ja mukautuvuutta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi kykyä kohdentaa resursseja tarkoituksenmukaisesti, hyödyntää palautetta ja arviointitietoa sekä kehittää pitkäjänteisiä mekanismeja yhteisluomisen jatkuvuuden takaamiseksi.

Aiempaan tutkimuskirjallisuuteen viitaten, Osborne (2010b) korostaa NPG-teoriaan liittyen, miten verkostomaisessa ympäristössä hallinnon on pystyttävä joustamaan ja mukautumaan jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin, koska palveluiden käyttäjien tarpeet, odotukset ja toimintaympäristön olosuhteet eivät ole pysyviä. Torfing, Sørensen ja Røiseland (2016) täydentävät tätä näkemystä korostamalla, että NPG-ympäristössä joustava hallinto on välttämätön, jotta yhteisluominen voi ylipäättään onnistua. Heidän mukaansa verkostomaisen yhteistyön johtaminen ei voi nojata byrokraattisiin rakenteisiin ja hierarkiseen komentamiseen, vaan vaatii rakentavaa yhteistyön fasilitointia, tavoitteiden yhteensovittamista, sekä sääntöjen ja prosessien joustavuutta. Resurssien kohdentamisen tärkeys yhteisluomiseen, esimerkiksi fasilitointiin ja osallistujien tukemiseen (Lehtonen, 2022; Wang ja Ran, 2024), puolestaan noudattaa Allisonin (1983) näkemyksiä strategisen johtamisen ja resurssien hallinnan keskeisyydestä.

Yhteisluomisen johtajilta vaaditaan myös kykyä koordinoida sektoreiden ja organisaatioiden välistä yhteistyötä sekä turvata prosessin aikainen kommunikaatio, läpinäkyvyys ja selkeät vastuut. Johtajien on tasapainotettava eri sidosryhmien intressit ja varmistettava, että yhteinen suunta säilyy koko prosessin ajan. Tämä on linjassa aiemman hallintotieteellisen tutkimuksen kanssa. Muun muassa Torfing, Sørensen ja Røiseland (2016) korostavat, että yhteisluominen edellyttää johtajilta uudenlaista strategista koordinaatiota, jossa painopiste on toimijoiden välisten tavoitteiden yhteensovittamisessa ja jatkuvan kommunikaation ylläpitämisessä. Sørensen ja Torfing (2011) puolestaan painottavat, että onnistuminen vaatii johtajilta erityistä kykyä tasapainottaa eri toimijoiden intressejä ja edistää keskinäistä luottamusta prosessin kaikissa vaiheissa. Tämä heijastuu myös tutkielmani tuloksissa, joissa havaittiin, että ilman aktiivista intressien yhteensovittamista ja selkeää vastuujakoa yhteistyöprosessit olivat alttiita hajaantumiselle ja konfliktien syntymiselle. Lisäksi Bommertin (2010) mukaan innovatiivisten ratkaisujen ja arvokkaiden ideoiden synty edellyttää, että yhteisluomisen prosessi avataan aktiivisesti avaintekijöille ja rakennetaan luottamukseen perustuva sosiopoliittinen ympäristö.

Tulokset osallisuuden tukemisen merkityksestä yhteisluomisen onnistumisessa ovat myös linjassa aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa. Tutkielmani tulokset tukevat Bommertin (2010) esittämiä teoreettisia näkemyksiä siitä, että onnistunut yhteisluominen julkisella sektorilla vaatii paitsi teknisiä rakenteita ja resursseja, myös osallistavaa, luottamusta rakentavaa ja innovatiivisuutta tukevaa johtajuutta. Teknologian ja osallistumisfoorumien ohella tarvitaan kykyä tunnistaa oikea aika asiantuntijatiedolle ja laajemmalle osallistamiselle. Tutkimusaineistoni perusteella onnistuneessa yhteisluomisessa korostuivat nimenomaan johtamisen tehtävät turvallisen ilmapiirin rakentamisessa, osallistujien tasavertaisen kohtelun varmistamisessa ja aktiivisen vuorovaikutuksen fasilitoinnissa. Osallistava johtaminen rakentaa luottamusta, motivoi osallistujia ja mahdollistaa osallistujien aktiivisen panoksen hyödyntämisen.

6.2 Tieteellinen kontribuutio hallintotieteille / tulosten hyödynnettävyys

Tutkielma tarjoaa yleisluontoisen kokonaiskuvan yhteisluomisen johtamisen tähänastisesta tutkimuksesta ja yhteisluomisen johtamisen menetelmistä julkisella sektorilla. Se luo yleiskatsauksen erityispiirteisiin, jotka on hyvä huomioida erityisesti silloin, kun yhteiskehittäminen tapahtuu julkisella sektorilla. Tutkielman avulla voidaan myös tunnistaa yleisimpiä tekijöitä johtamisnäkökulmasta käsin, jotka tukevat yhteisluomisprosessin onnistumista.

Tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi kunnissa ja muissa laajan toimijakentän omaavissa julkisen sektorin organisaatioissa, niiden toiminnan kehittämisen ja innovoinnin tukena. Tutkielman tulokset auttavat myös tulevaisuuden tutkimustarpeiden tunnistamisessa ja tarjoavat jatkotutkimusaiheita tutkielman teemaan liittyen.

Tutkimukseni keskeisenä tieteellisenä kontribuutiona voidaan pitää sen tuomaa tarkennusta yhteisluomisen johtamisen näkökulmaan, joka on hallintotieteellisessä tutkimuksessa toistaiseksi jäänyt selvästi vähäisemmälle huomiolle. Aineiston analyysi osoitti, että useissa artikkeleissa yhteisluomista kyllä käsiteltiin, mutta johtaminen ei ollut tutkimuksen pääasiallinen fokus. Johtamista sivuttiin usein vain epäsuorasti, tai sen merkitys jäi hajanaiseksi ja kontekstisidonnaiseksi. Tämän perusteella voidaan todeta, että hallintotieteellinen tutkimus kaipaa lisää systemaattista ja teoreettisesti jäsennellyä tutkimusta, jossa tarkastellaan nimenomaisesti johtamisen roolia yhteisluomisen eri vaiheissa ja tasoilla. Lisäksi olisi perusteltua, että tulevassa tutkimuksessa hyödynnettäisiin myös määrällisiä menetelmiä, sillä valtaosa nykyisestä tutkimuksesta on laadullista ja kontekstuaalista. Määrällinen tutkimus voisi tuoda laajempaa vertailtavuutta ja yleistettävyyttä ilmiön eri ulottuvuuksiin.

Aineiston pohjalta nousi esiin myös se, että valtaosa tutkimusartikkeleista oli julkaistu yhdessä ja samassa hallintotieteen alan lehdessä, eli Public Management Review -julkaisussa. Tämä viittaa siihen, että yhteisluomisen johtamisen tutkimus on keskittynyt

vahvasti tiettyihin julkaisukanaviin. Olisi kuitenkin tärkeää, että teemaa käsiteltäisiin useammissa alan johtavissa lehdissä, jotta näkökulmat monipuolistuisivat ja keskustelua voitaisiin rikastaa eri hallintotieteellisten lähestymistapojen kautta. Laajempi lehtijakauma voisi myös lisätä aiheen näkyvyyttä ja kannustaa uusia tutkijoita tarttumaan johtamisen näkökulmaan yhteisluomisen tutkimuksessa

6.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tämä pro gradu -tutkielman tekemisessä on pyritty hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. Tutkimusvaiheet ja aineistonmuodostus on raportoitu huolellisesti, mikä mahdollistaa tutkimuksen toistettavuuden ja läpinäkyvyyden. Tutkimusaineiston ja valittujen menetelmien avulla on kyetty vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tämä tutkielma laadittiin itsenäisesti, konsultoiden tutkielman ohjaajaa sekä Vaasan tiedekirjasto Tritonian tietoasiantuntijoita. Systemaattisiin kirjallisuuskatsauksiin kuuluu tavallisesti lopullisen tutkimusaineiston valinta ja muodostaminen yhdessä yhden tai useamman tutkijan kesken. Pro gradu -tutkielman luonteen vuoksi aineiston muodostusvaiheessa ei kuitenkaan toinen tutkija käynyt aineistoa läpi inkluusio- ja eksklusiokriteerien kautta ja tämä voidaan katsoa tämän tutkielman rajoitukseksi.

Aineiston määrää ja laajuutta arvioitaessa on huomioitavaa, että tutkimusaineisto muodostui lopulta vain muutamassa eri lehdessä julkaistuista artikkeleista. Vaikka tutkimukset olivat maantieteellisesti sijoittuneet laajasti eri puolille maailmaa ja olivat kaikki eri tutkijoiden tekemiä, olisi aineiston kerääminen useamman eri lehden joukosta saattanut lisätä hajautusta eri lehtien välillä ja samalla tutkielman tulosten yleistettävyyttä. Lisäksi yksi sisäänotto- ja poissulkukriteereistä oli aineiston julkaisukieli, mikä rajasi kartoituksesta ulos muut kuin suomen- tai englanninkieliset tutkimukset. Tämän myötä katsauksen ulkopuolelle saattoi jäädä jollain muulla kielellä kirjoitettuja tutkimuksia, jotka vastaisivat tutkimuskysymyksiin.

6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkielman johtopäätöksenä voidaan todeta, että yhteisluomisen johtamista julkisella sektorilla ei ole toistaiseksi vielä kattavasti analysoitu alan kärkilehdissä. Vaikka yhteisluomisen ilmiötä onkin käsitelty laajasti, johtamisnäkökulma jää useimmiten tutkimuksissa sivuun tai sitä on tarkasteltu vain epäsuorasti.

Merkittävää tässä johtopäätöksessä on se, että juuri alan johtavat tieteelliset lehdet vaikuttavat keskeisesti siihen, millaisiin aiheisiin tutkimusyhteisö suuntautuu. Julkaisukäytännöt ohjaavat osaltaan myös tutkimusrahoitusta, tutkijoiden urapolkuja sekä tieteenalan sisäistä keskustelua. Kärjistäen voisi todeta, että se mitä julkaistaan, määrittää pitkälti myös sitä, mitä tutkitaan.

Tutkielman perusteella huolestuttava havainto on se, että yhteisluomisen johtamista koskeva tutkimus näyttäisi keskittyneen nyt vain harvoihin julkaisukanaviin. Tällainen kapea lehtijakauma voi kaventaa näkökulmia ja heikentää aiheen näkyvyyttä hallintotieteellisessä keskustelussa laajemmin. Jos johtamisen merkitystä yhteisluomisen onnistumisessa ei käsitellä kattavasti alan arvostetuimmista lehdissä, on vaarana, että tämä olennainen näkökulma jää tutkimuskentässä aliedustetuksi. Tällöin myös käytännön hallinnossa saattaa jäädä hyödyntämättä niitä johtamiskäytäntöjä, jotka tukevat monitoimijaista yhteistyötä ja kansalaislähtöisiä ratkaisuja.

Kuten Torfing, Sørensen ja Røiseland (2016) tutkimuksessaan toteavat, verkostopohjaisen hallinnan lisääntyessä ei julkisen sektorin kyky johtaa tätä yhteistyötä ole kehittynyt samassa tahdissa. Tutkielman tulokset korostavat tarvetta kehittää johtamismalleja, jotka tukevat edellytyksiä; avoimuutta, mukautuvuutta ja osallistavuutta, joiden täyttyessä yhteisluominen voi toimia tehokkaana keinona lisätä julkisten palveluiden vaikuttavuutta ja demokraattisuutta.

Tulevaisuudessa olisikin tärkeää, että yhteisluomisen johtamista tarkastellaan hallintotieteellisessä tutkimuksessa systemaattisemmin, ja että tätä teemaa tuodaan esiin useammassa alan keskeisissä lehdissä. Erityisesti olisi hyödyllistä tuottaa tutkimusta, jossa analysoidaan johtajuuden roolia yhteisluomisen eri vaiheissa ja konteksteissa – esimerkiksi päätöksenteossa, strategisessa ohjauksessa tai osallistujien sitouttamisessa. Samalla olisi syytä lisätä määrällisiä tutkimusasetelmia, joiden avulla voitaisiin tarkastella ilmiötä laajemmin ja vertailevammin.

Tämä tutkimus toimii pohjana jatkotutkimukselle, joka voi tarkentaa, millaiset johtamisen mallit ja käytännöt tukevat yhteisluomisen prosesseja parhaiten eri hallinnonaloilla ja toimintaympäristöissä. Laajempi ja moniäänisempi tutkimusperusta edistää paitsi teoreettista ymmärrystä, myös käytännön johtamistyön kehittämistä julkisella sektorilla.

Lähteet

(Katsausaineiston julkaisut merkitty asteriskilla)

- Allison, G. (1983). Public and private management: Are they fundamentally alike in all unimportant respects? Teoksessa Perry, J., Kraemer, K. (toim.) *Public management: Public and private perspectives*. Palo Alto, CA: Mayfield Publishing, 72–92.
- Arksey, H. & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32.
- Autioniemi, J. (2017). Kohti hyvää hallintoa, kohti yleistä etua? *Tiedepolitiikka*, 41(1), 7–15.
- Autioniemi, J. (2020). Tekoälyn yhteiskehittäminen julkisella sektorilla. *Hallinnon tutkimus*, 39(1), 5–20.
- Avery, G. (2004). *Understanding leadership: Paradigms and cases*. Lontoo: SAGE.
- Aveyard, H. (2010). *Doing a literature review in health and social care: A practical guide (2nd ed.)*. McGraw-Hill/Open University Press.
- *Bentzen, T. (2022) Continuous co-creation: how ongoing involvement impacts outcomes of co-creation. *Public Management Review*, 24 (1), 34-54
- *Blanchet, T., Berthod, O. & Herzberg, C. (2023) Exploring user co-regulation of public services: insights from the Grenoble water user committee. *Public Management Review*, 25(7), 1408-1426
- Bommert, B. (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International Public Management Review*, 11(1), 15–33.
- Bovaird, T. & Loeffler, E. (2012). *From Engagement to Co-Production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value*. *Voluntas*, 23, 1119–1138.
- Bowen, J. P., & Giannini, T. (2014). Digitalism: the new realism? *Electronic Visualisation and the Arts (EVA)*, 324–331.
- Brandsen, T. & Honingh, M. (2016). Distinguishing different types of co-production: A conceptual analysis based on the classical definitions. *Public Administration Review*, 76(3), 427–435.

- Brandsen, T. & Honingh, M. (2018). Definitions of Co-Production and Co-Creation. Routledge. Brandsen, T., Verschuere, B. & Steen, T. (Eds.), *Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services*. Routledge.
- *Burgers, J. H., Arundel, A., & Casali, G. L. (2022). Effect of knowledge search depth, user co-creation and moderating factors on the outcomes of service innovations by European public sector organizations. *Public Management Review*, 26(3), 746-769
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2007). *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms*. Ashgate.
- *Colovic, A., Caloffi, A. & Rossi, F. (2022). Crowdsourcing and COVID - 19: How Public Administrations Mobilize Crowds to Find Solutions to Problems Posed by the Pandemic. *Public administration review*, 82 (4), 756-763
- *Conteh, C., & Harding, B. (2021). Boundary-spanning in public value co-creation through the lens of multilevel governance. *Public Management Review*, 25(1), 104–128.
- Denhardt, J. V. & Denhardt, R. B. (2003). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- *Dudau, A., Stirbu, D., Petrescu, M. & Bocioaga, A. (2023): Enabling PSL and value co-creation through public engagement: a study of municipal service regeneration. *Public Management Review*.
- Easton, D. (1965). *A Systems Analysis of Political Life*. New York: John Wiley.
- *Fan, B. & Jiang, M. (2024). Citizens' conscious engagement in digital platforms: advancing public service delivery within the public service logic framework. *Public Management Review*.
- Galvagno, M. & Dalli, D. (2014). *Theory of value co-creation: A systematic literature review*. *Managing Service Quality*, 24(6), 643–683.
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91–108.

- Gray, B. & Purdy, J. (2018). *Collaborating for Our Future: Multistakeholder Partnerships for Solving Complex Problems*. Oxford University Press.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150.
- *Gyllenhammar, D., Eriksson, E. & Löfgren, M. (2023). Value creation and destruction involving multiple public service organizations: a focus on frontline employees. *Public Management Review*.
- Hakari, K. (2013). *Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto?* Tutkimus Tampereen toimintamallista. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto
- *Haustein, E. & Lorson, P. (2023) Co-creation and co-production in municipal risk governance – A case study of citizen participation in a German city. *Public Management Review*, 25 (2), s. 376-403
- Hendren, K., Luo, Q., & Pandey, S. (2018). The state of mixed methods research in public administration and public policy. *Public Administration Review*, 78(6), 904–916.
- Hirst, P. (2000). Democracy and governance. Teoksessa J. Pierre (toim.), *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy* (13–35). Oxford University Press.
- Hirvikoski, T., Äyväri, A., Hagman, K., & Wollsten, P. (2018). *Handbook for co-creation*. Laurea University of Applied Sciences. City of Espoo, Finland.
- Hujala, A., Mustonen, E., Klinga, C., Lammintakanen, J., Laulainen, S., & Taskinen, H. (2020). Integroiva johtaminen. Teoksessa A. Hujala & H. Taskinen (toim.), *Uudistuva sosiaali- ja terveysala* (131–150). Tampereen yliopisto.
- Hughes, O. E. (2018). *Public Management and Administration: An Introduction* (5. painos). St. Martin's Press.
- Hyyryläinen, E. (2012). Johtaminen rationaalisuuteen pyrkivänä päätöksentekona. Teoksessa E. Hyyryläinen (toim.), *Näkökulmia hallintotieteisiin* (46–62). Vaasan yliopisto.
- Jaakkola, E., & Hakanen, T. (2013). Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 47–58.

- Jalonen, H. (2019). Julkisten palvelujen yhteiskehittäminen – kaunista puhetta vai suomalaisen julkishallinnon arkea? *Hallinnon tutkimus*, 38(4), 305–311.
- Jalonen, H., Puustinen, A., & Raisio, H. (2021). The hidden side of co-creation in a complex multi-stakeholder environment: When self-organization fails. *Public Management Review*, 23(13), 1967–1986. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1722214>
- Jesson, J. K., Lacey, F. M., & Matheson, L. (2011). *Doing your literature review: Traditional and systematic techniques*. Sage Publications.
- Järvensivu, T. (2020). *Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä*. Books on Demand.
- Järvi, K., Kähkönen, A-K. & Torvinen, H. (2018). When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 63–77.
- Kaljunen, L. (2011). *Johtamisopit kuntaorganisaatiossa – diskursiivinen tutkimus sosiaali- ja terveystoimesta 1980-luvulta 2000-luvulle*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Kangasniemi, M., & Pölkki, T. (2016). Aineiston käsittely – kirjallisuuskatsauksen ydin. Teoksessa: R. Suhonen, A. Axelin & M. Stolt (toim.), *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä* (80–93). Turun yliopisto.
- Keränen, K. & Ligthart, R. (2017). Digital open innovation and co-creation in service organisations: Enablers and barriers. Srari, J. S., Settanni, E. & Griffiths, J. (Eds.) The 21st annual Cambridge International Manufacturing Symposium - Globalisation 2.0. Cambridge. *Rethinking supply chains in the new technological and political landscape*, 169-175.
- Kotter, J. (1990). *A force for change. How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. (2006). *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä*. 1/2006, 37–45.
- *Lahat, L. & Nathansohn, R. (2023). Challenges and opportunities for equity in public management: Digital applications in multicultural Smart cities. *Public Management Review*, 22.

- *Lehtonen, P. (2022). "Voi tulla mitä vaan vastaan": Epävarmuus ja yhteiskehittämistä muokkaavat käytännöt osallistuvassa budjetoinnissa. *Hallinnon tutkimus*, 41(3), 216–232.
- Levac, D., Colquhoun, H. & O'Brien, K.K. (2010). Scoping studies: advancing the methodology. *Implementation Sci* 5(69). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-69>
- Lähdesmäki, Kirsi (2003). *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulostavasta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun*. Acta Wasaensia. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- *Marsilio, M. & Mastrodascio, M. (2024). Technology-enabled value co-creation in healthcare: a configurational approach. *Public Management Review*.
- Metsämuuronen, J. (2005). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metsämuuronen, J. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Gummerus. Jyväskylä
- Mintzberg, H. (1994). Rounding Out the Manager's Job. *MIT Sloan management review*, 36(1), 11–26.
- *Mendez, C., Pegan, A., & Triga, V. (2022) Creating public value in regional policy. Bringing citizens back in. *Public Management Review*, 26 (3), s. 811-835
- Mele, V., & Belardinelli, P. (2019). Mixed methods in public administration research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(2), 334–347.
- *Mikkelsen, K. & Røiseland, A. (2024). Managing portfolios of Co-creation projects in the public sector organization. *Public Management Review*. 26(12), s. 3741-3762
- *Möck, M & Feindt, P. (2024). Learning mode misfits in policy learning: typology, case study and lessons learnt. *Journal of European Public Policy*. 31(7), s. 2050-2075
- Nabatchi, T. & Leighninger, M. (2015). *Public Participation for 21st Century Democracy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- *Nasi, G. & Choi, H. (2023). Design strategies for Citizen Strategic Orientation. *Public Management Review*.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership, Theory and Practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA Sage Publications Inc.

- Nyholm, I., Stenvall, J., Airaksinen, J., Pekkola, E., Haveri, A., af Ursin, K. & Tiihonen, S. (2016). *Julkinen hallinto Suomessa*. Helsinki: Art house, Tietosanomat.
- Osborne, S. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387.
- Osborne, S. (2010a). Public governance and public services delivery: a re-search agenda for the future. Teoksessa: *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, 413–428. Toim. Stephen Osborne. Lontoo: Routledge.
- Osborne, S. (2010b). The (New) Public Governance: a suitable case for treatment? Teoksessa: *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, 1–16. Toim. Stephen Osborne. Lontoo: Routledge.
- Ostrom, E., Parks, R., Whitaker, G. & Percy, S. (1978). The public service production process: A framework for analyzing police services. *Policy Studies Journal*, 7(1), 381–389.
- Page, M. J., et al. (2020). *The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews*. Noudettu 12.12.2024 osoitteesta: <http://prisma-statement.org>
- Parks, R. B. et al. (1981). Consumers as co-producers of public services: Some economic and institutional considerations. *Policy Studies Journal*, 9(7), 1001–1011
- Perikangas, S., Kostilainen, H., Paananen, R., Määttä, A., & Kainulainen, S. (2022). A human-centric co-creation platform for solving wicked social challenges. Teoksessa: Păunescu, C., Lepik, K.L., Spencer, N. (eds) *Social Innovation in Higher Education. Innovation, Technology, and Knowledge Management*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-84044-0_11C.
- Plé, L. & Chumpitaz Cáceres, R. (2010). Not always co-creation: Introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430–437.

- Lepik, L. & Spencer, N. (toim.), Social innovation in higher education. Landscape, practices, and opportunities (227–244). *Innovation, Technology, and Knowledge Management*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-84044-0_11
- Pestoff, V. (2018). Co-Production at the Crossroads of Public Administration Regimes. Teoksessa: Pestoff, V., Brandsen, T. & Verschuere, B. (Eds.), *Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services*. New York: Routledge.
- Peters, B. G. (2011). Comparative public administration: After new management, what? Teoksessa Hyyryläinen, Esa & Viinamäki, Olli-Pekka (toim.) *Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen*. Acta Wasaensia No 238. Vaasa: Vaasan yliopisto. 20–32
- Peters, G. P. (2017). What is so wicked about wicked problems? A conceptual analysis and a research program. *Policy and Society*, 36(3), 385–396. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1361633>
- Petticrew, M. & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Malden (Mass.): Blackwell.
- Raisio, H., Puustinen, A., & Valtonen, V. (2021). Turvallisuuden ja varautumisen yhteisluomisen tikapuumalli – kohti osallistavampaa ja oppivampaa varautumista. *Hallinnon Tutkimus*, 40(2), 145–163.
- Rantamäki, A. & Jalonen, H. (2022). Hallinnan informaatioresilienssiä etsimässä – Tutkimusmatka käsitteen juurille. *Hallinnon Tutkimus*, 41(1). Hallinnon tutkimuksen seura. DOI: <https://doi.org/10.37450/ht.10786>. 1
- Rask, Mikko & Ertiö, Titiana (2019) *Yhteisluomisen tutka. Malli osallisuustoiminnan kokonaisvaltaiseen arviointiin*. BIBU-tutkimushanke, Helsingin yliopisto
- Rask, T., Mačiukaitė-Žvinienė, S., Tauginienė, L., Dikčius, V., Matschoss, K., Aarrevaara, T., d'Andrea, L. (2018). *Public participation, science and society: Tools for dynamic and responsible governance of research and innovation*. Oxon: Routledge.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44 (4), 652–667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Riccucci, N. M. (2010). *Public Administration: Traditions of Inquiry and Philosophies of Knowledge*. Washington D.C.: Georgetown University Press.

- Rossi, U. (2022). Experimentation and learning in co-creation governance. *Public Management Review*, 24(10), 1521–1539.
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus?: johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Sanders, E. B. N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4(1), 5–18. <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>
- *Skarli, J. (2023). Responsibilization and value conflicts in healthcare co-creation: a public service logic perspective. *Public Management Review*, 25(7), 1238-1259
- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Simon, H. A. (1946). The proverbs of administration. *Public Administration Review*, 6(1), 53–67.
- Simon, H. A. Simon, (1954). "Staff and Management Controls". *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 292(1), 95-103
- Simon, H. A. (1979). *Päätöksenteko ja hallinto*. Suomentanut Pirkko Rajala. Espoo: Weilin+Göös
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), 842–868. <https://doi.org/10.1177/0095399711418768>
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2018). *Enhancing Innovation in the Public Sector: Co-Creation and Co-Production*. Palgrave Macmillan.
- Steen, T., Brandsen, T. Verschuere, B. (2018). The Dark Side of Co Creation and Co Production Seven Evils. 284-293. Teoksessa Brandsen, t., Verschuere, B. & Steen, T. (toim.) *Co Production and Co Creation: Engaging Citizens in Public Services*. New York: Routledge.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. (2012). *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. Publisher, John Wiley & Sons.
- *Strokosch, K. & Roy, M. (2024). Health and social care integration: fixing a fixed service ecosystem for value co-creation. *Public Management Review*.

- Teare, G., & Taks, M. (2019). Extending the scoping review framework: a guide for interdisciplinary researchers. *International Journal of Social Research Methodology*, 23(3), 311–315. <https://doi.org/10.1080/13645579.2019.1696092>
- Teare G. & Taks M. (2021). Sport Events for Sport Participation: A Scoping Review. *Front Sports Act Living*. May 19;3. DOI: 10.3389/fspor.2021.655579.
- Torfig, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2016). Transforming the Public Sector into an Arena for Co-creation. *Administration & Society*, 51(5). <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>
- Torfig, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: The argument. *Public Management Review*, 21(1), 1–11.
- Torfig, J. et al. (2021). Interactive Governance for Innovation in the Public Sector. Oxford University Press.
- Torfig, J., Sørensen, E., & Breimo, J. P. (2022). When Norway met co creation: The import, diffusion, and onboarding of a magic concept in public administration. *International public management journal*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2128127>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Tammi.
- Tuulaniemi, J. (2015). Palvelumuotoilu osallistuvan innovaatiotoiminnan menetelmänä. Teoksessa J. Saarisilta & J. Heikkilä (toim.), *Yhdessä innovoimaan* (103–117). THL.
- Tuurnas, S. (2016). *The Professional Side of Co-Production*. Acta Electronica Universitatis Tampensis; Nro 1662. Tampere University Press.
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H., & Lindell, J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla*. Gaudeamus.
- Vartola, J. (2009). Byrokratia modernin hallinnan muotona. Teoksessa I. Karppi & L.-M. Sinervo (toim.), *Governance: Uuden hallintatavan jäsentyminen* (13–43). Tampereen yliopisto.
- Virtanen, P., & Stenvall, J. (2010). *Julkinen johtaminen*. Tietosanoma Oy.
- Voorberg, W., Bekkers, V. & Tummers, L. (2015). A systematic review of co-creation and co-production. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>

- *Wang, H. & Ran, B. (2024). How does citizen-centric co-production lead to value co-creation? A perspective of interactive governance. *Public Management Review*.
- Weber, M. (1972). *Wirthschaft und Gesellschaft. Grundriss der Verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr.
- Zitting, J., Laulainen, S., & Niiranen, V. (2019). Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset. *Yhteiskuntapolitiikka*, 84(4), 380–392.
- *Zyzak, B., & Martinussen, P. (2024). OK computer: Applying the public service logic on digital health services. *Public Management Review*, 26(11), 3342–3364.

Liitteet

Liite 1. Tutkimusaineiston esittely

Tekijä(t), julkaisuvuosi, artikkelin nimi ja julkaisija

Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmenetelmä

Artikkelin sisältö lyhyesti/keskeinen

1.	Lehtonen, P. (2022). "Voi tulla mitä vaan vastaan": Epävarmuus ja yhteiskehittämistä muokkaavat käytännöt osallistuvassa budjetoinnissa. Julkaisussa Hallinnon tutkimus Vol 41 (3). s. 216-232	Tutkimus tarkastelee epävarmuutta yhteiskehittämisen kontekstissa osallistuvassa budjetoinnissa. Se perustuu empiiriseen tapaustutkimukseen Tampereella ja Inarissa, jossa analysoidaan osallistuvan budjetoinnin eri vaiheita ja siihen liittyviä epävarmuustekijöitä. Aineisto koostuu viranhaltijoiden haastatteluista ja osallistuvan havainnoinnin aineistosta	Tutkimus osoittaa, että epävarmuus on olennainen osa yhteiskehittämistä ja sen hallinta vaatii tunnistamaan yhteiskehittämistä muokkaavat käytännöt. Artikkelissa eritellään kuusi keskeistä käytäntöä, jotka vaikuttavat epävarmuuden käsittelyyn, kuten organisaation sitoutuminen, resursointi ja tunnettyö.
2.	Colovic, A., Caloffi, A. & Rsossi, F. (2022). Crowdsourcing and COVID-19: How Public Administrations Mobilize Crowds to Find Solutions to Problems Posed by the Pandemic. Julkaisussa Public administration review Vol.82 (4), s.756-763	Tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten julkishallinnot hyödynsivät joukkoistamista (eng.crowdsourcing) etsiessään ratkaisuja COVID-19-pandemian aiheuttamiin ongelmiin. Yhteistyön taso vaihteli yksinkertaisesta ideankeruuasta syvempään avoimeen yhteiskehittämiseen, jossa ratkaisut kehitettiin yhdessä kansalaisten ja muiden toimijoiden kanssa. Artikkelissa kuvataan yhteiskehittämisen (co-creation) merkitystä julkisella sektorilla pandemian aikana ja sitä, kuinka joukkoistamista on käytetty tämän prosessin tukena. Tutkimuksessa analysoidaan tapaustutkimusten avulla erilaisia strategioita ja mekanismeja, joita käytettiin kansalaisten ja organisaatioiden mobilisoimiseksi pandemian aikana.	Tulokset osoittavat, että joukkoistaminen voi olla tehokas keino nopean kriisin aikana, sillä se mahdollistaa laajan asiantuntemuksen hyödyntämisen ja uusien ratkaisujen löytämisen. Samalla kuitenkin haasteina ovat koordinointi, osallistujien motivointi ja tulosten integrointi päätöksentekoon.
3.	Conteh, C., & Harding, B. (2021). Boundary-spanning in public value co-creation through the lens of multilevel governance. Julkaisussa Public Management Review Vol 25(1), s. 104–128.	Tutkimus tarkastelee rajat ylittävää yhteistyötä ja monitasoista hallintoa julkisen arvon yhteisluomisen näkökulmasta. Metodologisesti artikkeli perustuu tapaustutkimukseen, jossa analysoidaan eri julkisen sektorin toimijoiden yhteistyötä päätöksenteossa ja palveluiden kehittämisessä.	Tutkimus korostaa, että monitasoinen hallinto edellyttää tehokasta koordinoitua ja tiedon jakamista eri toimijoiden välillä. Rajat ylittävä yhteistyö voi parantaa julkisten palveluiden tehokkuutta ja innovatiivisuutta, mutta se tuo myös mukanaan hallinnollisia haasteita, kuten vastuiden epäselvyyttä ja ristiriitaisia tavoitteita
4.	Lahat, L. & Nathansohn, R. (2023). Challenges and opportunities for equity in public management: Digital applications in multicultural Smart cities Julkaisussa Public Management Review Vol 22	Tutkimus korostaa, että monitasoinen hallinto edellyttää tehokasta koordinoitua ja tiedon jakamista eri toimijoiden välillä. Rajat ylittävä yhteistyö voi parantaa julkisten palveluiden tehokkuutta ja innovatiivisuutta, mutta se tuo myös mukanaan hallinnollisia haasteita, kuten vastuiden epäselvyyttä ja ristiriitaisia tavoitteita.	Artikkeli tuo esiin, että vaikka digitaaliset sovellukset voivat edistää yhdenvertaisuutta julkisissa palveluissa, ne voivat myös vahvistaa eriarvoisuutta, jos ne eivät huomioi monikulttuurisia käyttäjäryhmiä ja heidän tarpeitaan. Keskeinen johtopäätös on, että digitaalisten palveluiden suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon eri väestöryhmien osallistuminen ja saavutettavuus

5.	Fan, B. & Jiang, M. (2024). Citizens' conscious engagement in digital platforms: advancing public service delivery within the public service logic framework. Julkaisussa Public Management Review .	Tutkimus käsittelee kansalaisten tietoista osallistumista digitaalisiin alustoihin ja sen vaikutusta julkisten palveluiden kehittämiseen. Metodologisesti tutkimus hyödyntää empiiristä analyysiä, jossa tarkastellaan, miten kansalaisten sitoutuminen vaikuttaa palveluiden tuottamiseen ja kehittämiseen.	Tutkimus osoittaa, että aktiivinen kansalaisosallistuminen digitaalisiin alustoihin voi parantaa julkisten palveluiden laatua ja tehokkuutta. Julkisten organisaatioiden on kuitenkin kehitettävä strategioita, jotka motivoivat kansalaisia osallistumaan ja mahdollistavat vuorovaikutuksen palveluntarjoajien kanssa.
6.	Haustein, E. & Lorson, P. (2023) Co-creation and co-production in municipal risk governance – A case study of citizen participation in a German city. Julkaisussa Public Management Review . Vol 25 (2), s. 376-403	Tutkimus tarkastelee kansalaisten osallistumista kunnalliseen riskienhallintaan saksalaisessa kaupungissa. Metodologisesti tutkimus perustuu tapaustutkimukseen, jossa analysoidaan, miten kansalaisten osallistuminen yhteiskehittämisen ja yhteistuotannon avulla vaikuttaa riskienhallinnan prosesseihin.	Tutkimus tuo esiin, että kansalaisten aktiivinen osallistuminen voi parantaa riskienhallinnan tehokkuutta ja lisätä yhteisön resilienssiä. Samalla kuitenkin haasteina ovat kansalaisten sitoutumisen ylläpitäminen ja eri toimijoiden välinen koordinointi.
7.	Bentzen, T. (2022) Continuous co-creation: how ongoing involvement impacts outcomes of co-creation. Julkaisussa Public Management Review , Vol 24 (1), s. 34-54	Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella jatkuvan yhteiskehittämisen vaikutuksia julkisen sektorin palveluihin. Artikkelin perustuu empiiriseen analyysiin, jossa tarkastellaan, kuinka pitkäaikainen osallistuminen vaikuttaa yhteiskehittämisen lopputuloksiin.	Tutkimus osoittaa, että jatkuva yhteiskehittäminen voi johtaa parempiin ja kestävämpiin palveluratkaisuihin, mutta samalla se vaatii resursseja ja sitoutumista sekä kansalaisilta että hallinnolta. Pitkäaikainen osallistuminen mahdollistaa innovatiivisempien ja paremmin tarpeisiin vastaavien palveluiden kehittämisen.
8.	Mendez, C., Pegan, A. & Triga, V. (2024) Creating public value in regional policy. Bringing citizens back in. Julkaisussa Public Management Review . Vol 26 (3), s. 811-835	Tutkimus tarkastelee kansalaisten osallistumista aluepolitiikan päätöksentekoprosesseihin ja sen vaikutusta julkisen arvon luomiseen. Metodologisesti artikkeli hyödyntää empiiristä tapaustutkimusta, jossa analysoidaan eri maiden aluepolitiikan käytäntöjä ja kansalaisten osallistumisen merkitystä niissä.	Tutkimus osoittaa, että kansalaisten osallistaminen voi parantaa aluepolitiikan vaikuttavuutta ja lisätä päätöksenteon legitimitettä. Kuitenkin osallistuminen on tehokasta vain silloin, kun se on institutionaalisesti tuettua ja kansalaisilla on todellinen mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon.
9.	Nasi, G. & Choi, H. (2023). Design strategies for Citizen Strategic Orientation. Julkaisussa Public Management Review	Tutkimus käsittelee kansalaisten strategisen orientaation suunnittelua ja sen vaikutuksia julkishallinnon toimintaan. Metodologisesti artikkeli perustuu kirjallisuuskatsaukseen ja empiirisiin tapaustutkimuksiin, joissa analysoidaan erilaisia suunnittelustrategioita ja niiden vaikutuksia hallinnon tehokkuuteen.	Artikkeli korostaa, että kansalaiskeskeinen suunnittelu voi parantaa hallinnon kykyä vastata yhteiskunnallisiin haasteisiin. Keskeinen haaste on kuitenkin varmistaa, että suunnitteluprosessit ovat avoimia ja kansalaisilla on aito mahdollisuus vaikuttaa strategiaan linjauksiin.
10.	Burgers, J. H. Arundel, A. & Casali, G. L. (2024) Effect of knowledge search depth, user co-creation and moderating factors on the outcomes of service innovations by European public sector organizations. Julkaisussa Public Management Review . Vol 26(3), s. 746-769	Tutkimus analysoi tiedonhakuvoimien, käyttäjäyhteiskehittämisen ja moderointitekijöiden vaikutuksia julkisen sektorin palveluinnovaatioihin Euroopassa. Metodologisesti tutkimus hyödyntää ekonometristä analyysiä ja kyselyaineistoa 2137 julkisen sektorin organisaatiosta.	Tutkimus osoittaa, että ulkoisten tietolähteiden hyödyntäminen ja käyttäjäyhteiskehittäminen voivat parantaa palveluinnovaatioiden tuloksia, mutta näiden vaikutukset riippuvat organisaation innovointikyvystä ja käytössä olevista tukimekanismeista.
11.	Dudau, A., Stirbu, D., Petrescu, M. & Bocioaga, A. (2023): Enabling PSL	Tutkimus analysoi, miten julkinen osallistaminen voi mahdollistaa Public Service Logic (PSL) -mallin ja arvon	Tulokset osoittavat, että tehokas julkinen osallistaminen voi parantaa kunnallisten palveluiden laatua ja vahvistaa asukkaiden roolia

	and value co-creation through public engagement: a study of municipal service regeneration. Julkaisussa Public Management Review .	yhteisluomisen kunnallisissa palveluiden uudistamisessa. Metodologisesti tutkimus perustuu empiiriseen analyysiin, jossa tarkastellaan erilaisten osallistumismekanismien vaikutuksia palvelujen kehittämiseen.	arvonluojina. Kuitenkin osallistumisprosessien onnistuminen edellyttää selkeää strategiaa ja institutionaalista tukea.
12.	Blanchet, T., Berthod, O. & Herzberg, C. (2023) Exploring user co-regulation of public services: insights from the Grenoble water user committee. Julkaisussa Public Management Review . Vol 25(7), s. 1408-1426	Tutkimus käsittelee käyttäjien yhteissääätelyä julkisissa palveluissa Grenoble'n vesihuollon käyttäjäkomitean tapaustutkimuksen kautta. Analyysi perustuu laadulliseen tutkimukseen, jossa tarkastellaan käyttäjien roolia päätöksenteossa ja palveluiden sääntelyssä.	Tutkimus osoittaa, että käyttäjien osallistaminen voi lisätä julkisten palveluiden läpinäkyvyyttä ja parantaa niiden laatua. Samalla kuitenkin yhteissääätelyn onnistuminen riippuu osallistujien osaamisesta ja siitä, miten hallinto tukee heidän osallistumistaan.
13.	Strokosch, K. & Roy, M. (2024). Health and social care integration: fixing a fixed service ecosystem for value co-creation. Julkaisussa Public Management Review	Tutkimus tarkastelee terveydenhuollon ja sosiaalipalveluiden integraatiota julkisen arvon yhteisluomisen näkökulmasta. Artikkelin perustuu tapaustutkimuksiin ja kirjallisuusanalyysiin, joiden avulla selvitetään, kuinka palveluekosysteemien jäykkyyttä voidaan purkaa arvon yhteisluomisen edistämiseksi.	Tutkimus osoittaa, että palveluekosysteemien jäykkyys voi estää tehokasta arvon yhteisluomista terveydenhuollossa ja sosiaalipalveluissa. Jotta yhteistyö onnistuisi, tarvitaan joustavampia rakenteita, jotka mahdollistavat kansalaisten osallistumisen ja palveluiden mukauttamisen muuttuviin tarpeisiin.
14.	Wang, H. & Ran, B. (2024). How does citizen-centric co-production lead to value co-creation? A perspective of interactive governance. Julkaisussa Public Management Review	Tutkimus analysoi, kuinka kansalaiskeskeinen yhteistuotanto (co-production) voi johtaa arvon yhteisluomiseen interaktiivisen hallinnon näkökulmasta. Artikkelin hyödyntää teoreettista viitekehystä ja empiiristä analyysiä kansalaisten osallistumisen vaikutuksista palveluiden kehittämiseen.	Tulokset osoittavat, että kansalaiskeskeinen yhteistuotanto voi edistää arvon yhteisluomista vain, jos se on institutionaalisesti tuettua ja kansalaisille tarjotaan riittävät resurssit ja vaikutusmahdollisuudet. Interaktiivinen hallinto voi tukea tätä prosessia parantamalla vuorovaikutusta ja osallistujien välistä luottamusta.
15.	Mikkelsen, K. & Røiseland, A. (2024). Managing portfolios of Co-creation projects in the public sector organization. Julkaisussa Public Management Review . Vol 26(12), s. 3741-3762	Tutkimus käsittelee yhteiskehittämishankkeiden hallintaa julkisissa organisaatioissa. Metodologisesti artikkeli perustuu teoreettiseen tarkasteluun ja tapaustutkimukseen, jossa analysoidaan, miten julkisen sektorin organisaatiot voivat hallita yhteiskehittämisen portfolioita tehokkaasti.	Tutkimus osoittaa, että yhteiskehittämishankkeiden hallinta vaatii strategista suunnittelua ja mukautumista erilaisiin olosuhteisiin. Onnistunut hallinta edellyttää organisaatioilta kykyä yhdistää erilaisia yhteiskehittämisen muotoja ja hyödyntää niitä tavoitteellisesti.
16.	Zyzak, B. & Martinussen, P. (2024) OK computer: applying the public service logic on digital health services. Julkaisussa Public Management Review . Vol 26(11), s. 3342-3364	Tutkimus tarkastelee julkisen palvelulogiikan (Public Service Logic, PSL) soveltamista digitaalisiin terveyspalveluihin. Artikkelin perustuu empiiriseen tutkimukseen, jossa analysoidaan 12 puolistrukturoitua haastattelua norjalaisista digitaalisten terveyspalveluiden johtajista.	Tulokset osoittavat, että digitaaliset teknologiat muuttavat palvelukäyttäjien roolia arvon yhteisluomisessa, auttavat ratkaisemaan kapasiteettiongelmia ja edistävät kansalaisten itsenäistä osallistumista terveydenhuoltoon. Kuitenkin yhteisluomisen onnistuminen edellyttää lisäresursseja ja tukea palvelukäyttäjille.
17.	Skarli, J. (2023). Responsibilization and value conflicts in healthcare co-creation: a public service logic perspective. Julkaisussa	Tutkimus analysoi vastuunjakoon ja arvokonflikteihin liittyviä kysymyksiä terveydenhuollon yhteiskehittämisessä Public Service Logic (PSL) -näkökulmasta. Metodologisesti tutkimus perustuu teoreettiseen tarkasteluun ja	Tulokset osoittavat, että vastuullistaminen (responsibilization) voi lisätä kansalaisten osallistumista palveluiden yhteiskehittämiseen, mutta samalla se voi synnyttää jännitteitä eri toimijoiden välille. Arvokonfliktit syntyvät usein silloin, kun eri sidosryhmien tavoitteet ja odotukset eivät ole linjassa keskenään.

	Public Management Review . Vol 25(7), s. 1238-1259	empiiriseen aineistoon, joka käsittelee terveydenhuollon palveluiden kehittämistä käyttäjälähtöisesti.	
18.	Marsilio, M. & Mastrodascio, M. (2024). Technology-enabled value co-creation in healthcare: a configurational approach. Julkaisussa Public Management Review	Tutkimus tarkastelee teknologian mahdollistamaa arvon yhteisluomista terveydenhuollossa konfiguraatioteoreettisesta näkökulmasta. Metodologisesti artikkeli hyödyntää fuzzy-set kvalitatiivista vertailevaa analyysiä (fsQCA), jossa analysoidaan 23 tapausta julkisessa terveydenhuollossa.	Tulokset osoittavat, että teknologia voi edistää arvon yhteisluomista julkisessa terveydenhuollossa, mutta sen onnistuminen riippuu useista samanaikaisesti vaikuttavista tekijöistä, kuten organisaation resursseista, henkilöstön osaamisesta ja potilaiden sitoutumisesta. Artikkelin korostaa monimuotoisten tekijöiden yhteisvaikutuksia ja niiden huomioimisen tärkeyttä terveydenhuollon digitalisaatiossa.
19.	Gyllenhammar, D., Eriksson, E. & Löfgren, M. (2023). Value creation and destruction involving multiple public service organizations: a focus on frontline employees. Julkaisussa Public Management Review	Tutkimus käsittelee arvon luomista ja tuhoamista julkisten palveluorganisaatioiden monitoimijaympäristössä, keskittyen erityisesti etulinjan työntekijöihin. Metodologisesti tutkimus perustuu tapaustutkimukseen, jossa analysoidaan, miten erilaiset toimijat vaikuttavat julkisten palveluiden kehittämiseen ja arvonmuodostukseen.	Tulokset osoittavat, että julkisten palveluorganisaatioiden monimuotoisessa ympäristössä arvon luominen ja tuhoaminen voivat tapahtua samanaikaisesti. Etulinjan työntekijät ovat keskeisessä asemassa näiden prosessien hallinnassa, mutta heidän toimintamahdollisuutensa riippuvat organisaation tukirakenteista ja päätöksenteon joustavuudesta.
20.	Möck, M & Feindt, P. (2024). Learning mode misfits in policy learning: typology, case study and lessons learnt. Julkaisussa Journal of European Public Policy . Vol 31(7), s. 2050-2075	Tutkimus käsittelee politiikkaoppimisen haasteita ja väärin sovellettujen oppimistapojen vaikutuksia päätöksentekoon. Artikkelin perustuu teoreettiseen typologian rakentamiseen ja tapaustutkimukseen, jossa analysoidaan oppimisympäristöjen mukautuvuutta ja niiden vaikutuksia maatalouspolitiikassa Saksassa.	Tulokset osoittavat, että politiikkaoppimisessa esiintyy usein virheellisiä lähestymistapoja, jotka johtavat väärinymmärryksiin ja tehottomiin päätöksiin. Artikkelin korostaa, että oppimisprosessien parantaminen vaatii joustavampia mekanismeja ja reflektiivistä arviointia päätöksenteon tueksi.