

PUBLICATIONS OF
THE UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND

*Dissertations in Social Sciences
and Business Studies*



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND



ALISA PUUSTINEN

VOIKO VERKOSTOA JOHTAA?

*Tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-
alueen hallinnan yhteenkietoutuneesta luonteesta*

VOIKO VERKOSTOA JOHTAA?

**TAPAUSTUTKIMUS SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON YHTEISTOIMIN-
TA-ALUEEN HALLINNAN YHTEENKIETOUTUNEESTA LUONTEESTA**

Alisa Puustinen

VOIKO VERKOSTOA JOHTAA?

**TAPAUSTUTKIMUS SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON YHTEISTOIMIN-
TA-ALUEEN HALLINNAN YHTEENKIETOUTUNEESTA LUONTEESTA**

Publications of the University of Eastern Finland
Dissertations in Social Sciences and Business Studies
No 149

University of Eastern Finland
Kuopio
2017

Grano Oy

Jyväskylä, 2017

Sarjan vastaava toimittaja: Kimmo Katajala

Sarjan toimittaja: Eija Fabritius

Myynti: Itä-Suomen yliopiston kirjasto

ISBN: 978-952-61-2523-7 (nid.)

ISBN: 978-952-61-2524-4 (PDF)

ISSNL: 1798-5749

ISSN: 1798-5749

ISSN: 1798-5757 (PDF)

Puustinen, Alisa

Can networks be managed? Case study on the complexity of governance in a co-operation district of health and social care.

Kuopio: Itä-Suomen yliopisto, 2017

Publications of the University of Eastern Finland

Dissertations in Social Sciences and Business Studies; 149

ISBN: 978-952-61-2523-7 (print)

ISSNL: 1798-5749

ISSN: 1798-5749

ISBN: 978-952-61-2524-4 (PDF)

ISSN: 1798-5757 (PDF)

ABSTRACT

This case study investigates the management of governance networks in health and social care from complexity theoretical perspective applying mixed methods network research. Co-operation districts of health and social care are understood as complex governance networks, whereupon the focus is on the socio-structural analysis of the network and the implications of the structural elements on the management of the network. The data were collected using a network survey and thematic interviews. Social network analysis was used in the analysis of the network data. The qualitative interviews were analyzed by applying a theory based content analysis. The results indicate that in addition to the institutional frame and personal attributes of the actors, the social structure of the network, particularly connectivity, multiplexity, embeddedness and intertwined complexity, have a vital role in the governance networks of health and social care. Given this, the management of governance networks appears paradoxical and there is no one actor more focal than the others. The network does not have a clear leader. Local socio-structural elements of the network can be modified, but multiplexity, embeddedness and complexity make control of the global structure as well as the operation of the network unpredictable and emergent. Management of the network may be seen as collective maneuvering in a paradoxical space of possibilities.

Keywords: network, complexity, network management, co-operation district, health and social care, governance, social network analysis

Puustinen, Alisa

Voiko verkostoa johtaa? Tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan yhteenkietoutuneesta luonteesta

Kuopio: Itä-Suomen yliopisto, 2017.

Publications of the University of Eastern Finland

Dissertations in Social Sciences and Business Studies; 149

ISBN: 978-952-61-2523-7 (nid.)

ISSNL: 1798-5749

ISSN: 1798-5749

ISBN: 978-952-61-2524-4 (PDF)

ISSN: 1798-5757 (PDF)

TIIVISTELMÄ

Tässä tutkimuksessa analysoitiin sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueiden hallinnan verkostojen johtajuutta kompleksisuusteoreettisessa viitekehyksessä hyödyntäen monimenetelmällistä verkostotutkimusta. Tutkimuksessa sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueet ymmärretään kompleksisina hallinnan verkostoina, jolloin keskeiseksi niiden analysoinnissa muodostuu verkoston suhderakenteen kuvaaminen sekä näiden rakenteellisten erityispiirteiden yhteys verkoston johtajuuteen. Empiirinen tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena vuosien 2014-2015 aikana. Tutkimusaineisto muodostuu verkostokyselyllä kerätystä määrällisestä aineistosta sekä laadullisesta teemahaastatteluaineistosta. Verkostokysely analysoitiin sosiaalisen verkostoaanalyysin menetelmin ja haastatteluaineisto teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Tutkimustulokset osoittavat, että sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan verkostossa korostuvat institutionaalisen kehyksen ja toimijaan liittyvien attribuuttien ohella erityisesti verkoston suhderakenne, kytkeytyneisyys, toimijoiden moniroolisuus, toimintakenttien limittäisyys ja uppoutuneisuus sekä yhteenkietoutuneisuus. Tätä taustaa vasten johtajuus verkostossa näyttäytyy paradoksaalisena, eikä sillä voida selkeästi sanoa olevan yhtä johtajaa. Verkoston välitöntä rakennetta on mahdollista tarkoituksellisesti muokata, mutta yhteenkietoutuneisuudessa muodostuu koko verkoston toimintaan kontrolloimattomuutta. Johtajuus näyttäytyy kollektiivisena ja ilmaantuvana paradokseissa manöveroimisena.

Avainsanat: verkosto, kompleksisuus, verkostojen johtaminen, yhteenkietoutuminen, yhteistoiminta-alue, sosiaali- ja terveydenhuolto, hallinta, verkostoaanalyysi

ESIPUHE

Kun aloitin väitöskirjan tekemisen sosiaalihalvintotieteessä vuonna 2010, en osannut vielä kuvitellakaan, missä kirjoittaisin teokseni esipuhetta. Nyt, toukokuussa 2017, istun Maanpuolustuskorkeakoululla Santahaminassa Kadettitalon toisessa kerroksessa ihailemassa ikkunasta Suomenlahden saaristoa sekä keväisellä lahdella uivia joutsenia. Keväinen ilta hämärtyy, niin kuin ovat ehtineet hämärtyä lukemattomat illat kaikkina vuodenaikoina väitöskirjaprosessin kuluessa. On viimein kiitosten aika.

Rakkaimmat ja syvimät kiitokseni kuuluvat ilman muuta perheelleni. En olisi selvinnyt ilman teitä. Pekka, olet pitänyt perheemme pystyssä, kun olen ollut omassa maailmassani, poissa ja poissaoleva, väsynyt ja kiukkuinen. En voi sinua siitä koskaan kyllin kiittää. Olet kuunnellut ja kannustanut, tukenut ja nostanut pystyyn, ymmärtänyt ja antanut tilaa - kuten Sanassa sanotaan, kaiken se kestää. Kiitos. Martta, Johannes ja Markus, olette kasvaneet (esi)teineiksi tämän prosessin kuluessa. Kiitos, että olette jaksaneet, vaikka olettekin välillä toivoneet, että etkö äiti voisi olla normaali niin kuin muut... Olette upeimmat ipanat, mitä maa päällään kantaa! Teidän naurunne, halauksenne ja suukkonne pelastavat aina sen kaikkein pahimmankin päivän.

Kolmella ohjaajallani on jokaisella ollut selkeästi oma roolinsa prosessissani. Vuokko, sinä ohjasit minut hallintotieteen pariin ja olet avannut ovia ja mahdollisuuksia minulle kasvaa tutkijana näiden vuosien varrella - kiitokset ohjauksesta ja vierellä kulkemisesta. Jani, sinä tutustutit minut verkostanalyysiin ja verkostojen maailmaan, ohjasit ja neuvoit, kuuntelit ja kyselit. Kiitokset lukuisista pitkistä keskusteluista kahvin ja lounaiden äärellä, ilman niitä kirja ei näyttäisi tältä. Harri, sinä puolestasi veit minut sisälle kompleksisuuteen, jonka ansiosta aloin katsella maailmaa aivan uusiin silmiin. Kiitos sinulle erityisesti siitä, että aina kannustit minua rohkeuteen ja ennakkoluulottomiin ratkaisuihin.

Vuosien aikana matkan varrelle on annettu valtava joukko hienoja ihmisiä, joista en tässä pysty kiittämään kuin muutamia. Heistä ensimmäisenä kiitos kuuluu ehdottomasti luotettavimmalle taistelutoverilleni ja ystävälleni Minnalle! Naurua ja räkätystä, viiltävän analyttistä tieteellistä keskustelua, maailmanparannusta, aivan älyvapaita ideoita, lohdutusta, skumppaa, saunaa, paljon yhteisiä kilometrejä ja aina vankkumatonta tukea, kiitos.

Tom, sinä puolestasi ilmaannuit juuri oikeaan aikaan, kun kompleksisuusahdistus oli suurimmillaan ja ajatus hukassa. Keskustelut kanssasi avasivat solmuja ja jaksoin juosta loppuun saakka, kun oli kirittäjä vierellä - malja manöövereille ja mustille joutsenille!

Harri R., työskentely kanssasi vuosien varrella on ollut todellinen ilo ja kiitän sinua kannustuksesta sekä tuestasi ennen kaikkea silloin, kun oli vaikeimpia hetkiä. Johanna, ilman sinua olisin saattanut kuitenkin kaatua ennen kalkkiviivaa. Kannoit siitä yli, kiitos. Elsa, esimerkiksi kannusti ponnistelemaan itsekin ja moninaiset vuosien varrella jaetut yhteiset hetket säilyvät muistoissa aina, sekä varsinkin auttavat pysymään kartalla. Hanna, iloisuutesi, kannustuksesi, tukesi ja yhteistyömme verkostojen tutkimuksessa on ollut minulle valtavan tärkeää. Hyvät Verilepakot, Kaija, Katri, Mari, Mervi, Jani ja Markku, kanssanne oli riemullista ja hilpeää opiskella hallintotieteen saloja, saatoimme kaikesta oheistoiminnasta huolimatta ehkä oppiakin jotain. Teija, kiitos, näytettiin yhdessä, että tänäkin vuonna taistellaan! TAHTO-tiimi, Jarkko ja Teemu, kiitos upeista maisemista käsikirjoituksen viimeistelylle!

Lämpimät kiitokseni väitöstyötäni tutkimusapurahalla tukeneille Kunnallisalan Kehittämissäätiölle, Ella & Georg Ehnroothin säätiölle sekä Emil Aaltosen säätiölle.

After a long and diligent examination, having reduced all into a small volume, I do presume to present to your Highness; and though I cannot think it a work fit to appear in your presence, yet my confidence in your bounty is such, I hope to be accepted, considering I was not capable of more than presenting you with a faculty of understanding in a short time, what for several years, with infinite labour and hazard, I had been gathering together.

-Niccolo Machiavelli to the Most Illustrious Lorenzo, Son of Piero De'Medici-

Santahaminassa, 9 toukokuuta 2017
Alisa Puustinen

SISÄLLYS

ABSTRACT	5
TIIVISTELMÄ.....	6
ESIPUHE	7
1 JOHDANTO	13
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	15
2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	15
2.2 Tutkimusasetelma.....	17
2.3 Tutkimuskohde.....	21
3 TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT	24
3.1 Verkostokysely ja verkostanalyysi	24
3.2 Teemahaastattelut ja sisällönanalyysi	27
4 VERKOSTO ORGANISAATIOTUTKIMUKSEN KOHTEENA	30
4.1 Verkosto käsitteenä	30
4.2 Verkosto teoriana.....	35
4.3 Verkosto hallinnan välineenä ja kohteena	37
5 VERKOSTOJEN KOMPLEKSISUUS.....	41
5.1 Kompleksisuusajattelu	41
5.2 Kompleksinen verkosto.....	48
5.3 Kompleksisen verkoston tutkiminen	50
6 VERKOSTOJEN JOHTAMINEN	53
6.1 Mitä on verkostojen johtaminen?.....	53
6.2 Verkostajohtamisen malleja	55
6.3 Verkostajohtaminen verkostoteorian kautta ymmärrettynä	61
6.4 Verkostojen johtaminen kompleksisena ilmiönä	66
7 YHTEISTOIMINTA-ALUE YHTEENKIETOUTUNEINA SUHTEINA ..	70
7.1 Verkostanalyysissä käytetyt käsitteet ja tunnusluvut	70
7.2 Verkoston kokonaisrakenne.....	76
7.2.1 Yhteistoiminta-alueen sosiaalinen suhderakenne.....	76
7.2.2 Suhteen tiiviyn merkitys sosiaalisessa rakenteessa	83
7.2.3 Kytkeytynyt ja keskinäisriippuvainen kokonaisuus.....	87
7.2.4 Uppoutunutta ja rajatonta yhteenkietoutumista.....	91
7.3 Toimijakeskeinen verkosto.....	94
7.3.1 Suhteiden määrä ja keskeisyys.....	94
7.3.2 Moniroolisuus ja verkostopositioiden rakenteellinen vastaavuus	99
7.3.3 Toimijan persoona ja luottamus	103
7.3.4 Läheisyys.....	110
7.4 Rajattomasti yhteenkietoutunut kokonaisuus.....	112

8	YHTEENKIETOUTUNEISUUDESSA JOHTAMINEN	115
8.1	Verkoston johtamisen, verkostoteorian ja kompleksisuuden analyysien yhdistyminen	115
8.2	Toimijuus	122
8.3	Mahdollisuuksien avaruus	126
8.4	Yhteenkietoutuminen	130
	8.4.1 Kytkeytyneisyys, keskinäisriippuvuus ja uppoutuneisuus	130
	8.4.2 Ilmaantuminen	134
8.5	"Kyllä tämä on semmosta suhdekoukeropeliäkin."	136
9	VOIKO VERKOSTOA SIIS JOHTAA?	140
9.1	Kyllä - rakennetta voi muokata	140
9.2	Ei - yhteenkietoutumista ei voi johtaa	142
9.3	Ehkä - toisensa periaatteessa poissulkevat ilmiöt ovat läsnä yhtä aikaa	145
10	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS	149
11	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	152
	LÄHTEET.....	156
	LIITTEET.....	172

TAULUKOT

Taulukko 1:	Verkosto ja siihen usein hallinnon tutkimuksessa liitetyt lähikäsitteet.....	33
Taulukko 2:	Verkostotiede, verkostoteoria, verkostojen teoria ja hallinnan verkostojen teoria	36
Taulukko 3:	Hallinnon tutkimuksessa yleisimmin tutkitut verkostojen tyypit ja niiden piirteitä	39
Taulukko 4:	Kompleksista systeemiä kuvaavien käsitteiden määrittely	43
Taulukko 5:	Järjestyksen paradigman ja eri systeemien kompleksisuuden vertailua	47
Taulukko 6:	Synteesi verkostojen johtamisen toimintojen tyypittelystä erilaisten strategioiden mukaisesti	58
Taulukko 7:	Verkostoteoria ja hallinnan verkostojen teoria rinnastettuna organisaatiotutkimuksen viitekehyksessä.	64
Taulukko 8:	Verkostojen johtamiseen yhteydessä olevat verkostoteoreettiset ilmiöt ja käsitteet	65
Taulukko 9:	Hallinnan verkostojen teorian ja kompleksisuusajattelun vertailu	68
Taulukko 10:	Yhteistoiminta-alueen hallinnan verkostoituneen rakenteen analyysissa käytetyt käsitteet.	71
Taulukko 11:	Yleiset verkostoteoreettiset ilmiöt	76
Taulukko 12:	Koko verkoston rakennetta kuvaavat tunnusluvut: sosiaali- ja terveystalouden sisältö, talous ja poliittinen päätöksenteko	77
Taulukko 13:	Sosiaali- ja terveystalouden sisältöön, talouteen sekä poliittiseen päätöksentekoon liittyvien lähtevien ja saapuvien suhteiden määrät	96
Taulukko 14:	Sosiaali- ja terveystalouden sisältöön, talouteen sekä poliittiseen päätöksentekoon liittyvien verkostojen toimijoiden välillisyyssuhteita kuvaavat tunnusluvut	98
Taulukko 15:	Toimijoiden rakenteellista vastaavuutta kuvaavat korrelaatiokertoimet	102
Taulukko 16:	Verkostojohtamisen teoriaohjaavan sisällönanalyysin käsitteiden operationalisointi verkostojohtamisen perusmallien mukaan	117
Taulukko 17:	Verkostojohtamisen teoriaohjaavan sisällönanalyysin verkostoteoreettisten käsitteiden operationalisointi.....	118
Taulukko 18:	Kompleksisuuden teoriaohjaavan sisällönanalyysin käsitteiden operationalisointi.....	119
Taulukko 19:	Hallinnan verkoston johtamisen käsitteellistyminen sisällönanalyysien yhdistämisessä	122

KUVIOT

Kuvio 1:	Tutkimusasetelma	19
Kuvio 2:	Verkostojen johtamisen, verkostoteorian ja kompleksisuusajattelun yhteenkietoutuminen	45
Kuvio 3:	Verkostojohtamisen jännitteet ja johtamisen paradoksaalisuus	67
Kuvio 4:	Tähti ja pyörä esimerkkeinä verkoston keskittyneisyydestä.....	72
Kuvio 5:	Sosiaali- ja terveyspalvelujen sisältö	79
Kuvio 6:	Talous	80
Kuvio 7:	Poliittinen päätöksenteko.....	81
Kuvio 8:	Sosiaali- ja terveyspalvelujen sisältö, yhteydessä useita kertoja viikossa tai päivittäin	84
Kuvio 9:	Talous, yhteydessä useita kertoja viikossa tai päivittäin	85
Kuvio 10:	Poliittinen päätöksenteko, yhteydessä useita kertoja viikossa tai päivittäin.....	86
Kuvio 11:	Graafinen esitys verkostosta kenellä on hyvä maine.	105
Kuvio 12:	Graafinen esitys verkostosta kenen puoleen käännyt erittäin arkaluontoisessa asiassa.	107
Kuvio 13:	Hallinnan verkoston johtamisen ulottuvuuksien yhteenkietoutuminen	137
Kuvio 14:	Verkoston johtaminen paradokseissa manöveroimisena.....	147

1 JOHDANTO

Tämän väitöstutkimuksen taustalla ovat vaikuttaneet 2000 -luvun alusta saakka suomalaisessa julkishallinnossa meneillään olleet rakenneuudistukset: Kunta- ja palvelurakenneuudistus (Paras 2005-2012), sitä seurannut ja sen kanssa osittain päällekkäinen Kuntaudistus vuodesta 2012 eteenpäin, vuoden 2012 lopussa hallitusohjelman mukaisesti aloitettu sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenneuudistus sekä vuodesta 2013 eteenpäin valmistellut useat erilaiset mallit sosiaali- ja terveyspalvelujen rakenteelliseksi uudistamiseksi (Niiranen & Puustinen & Zitting & Kinnunen 2013; Stenvall & Syväjärvi & Vakkala & Virtanen & Kuoppala 2015). Tilanne oli vuoden 2016 alkupuoliskolla saavuttanut sen hetkisen lakipisteensä, kun hallitus 29. kesäkuuta julkisti sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen ja maakuntien perustamisen alustavat lakiluonnokset (Valtioneuvosto 2016).

Lukuisten uudistusten keskellä olleet kunta- ja palvelurakenteet ovat monimuotoistuneet huomattavasti. Julkishallinto ei enää käsitä ainoastaan peruskuntaa, vaan siihen on tullut mukaan merkittävä määrä eritasoisia rakenne- ja palvelumalleja. (Niiranen ym. 2013; Puustinen & Niiranen 2011.) Sosiaali- ja terveyspalvelujen hallinto on monimuotoistunut, monimutkaistunut, verkostoitunut ja muuttunut kompleksiseksi (esim. Puustinen & Niiranen 2011; Stenvall ym. 2015, 96; Vartiainen & Raisio 2011, 389). Lukuisten uudistusten vanavedessä erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueet ovat 2010 -luvulla saaneet runsaasti julkisuutta, niin hyvässä kuin pahassa. Niistä on keskusteltu esimerkiksi ”hallintohimmeleinä” tai ”hallintohirveleinä”, joita termejä käyttäen on pyritty kuvaamaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen alueellisessa järjestämisessä vallinnutta hallinnollista sekavuutta.

Tämän väitöstutkimuksen tarkoituksena on tätä taustaa vasten tapaustutkimuksen muodossa analysoida, millaisia vuorovaikutussuhteiden verkostoja sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueet käytännössä ovat, ja miten johtaminen niissä ilmentyy. Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alue ymmärretään eri toimijoiden välisistä suhteista muodostuvana kokonaisuutena, verkostona. Tutkimuksessa ei a priori oleteta, että näillä verkostoilla olisi yksiselitteisesti johtaja, tai että niitä tietoisesti johdettaisiin ennalta määriteltyyn, yhteisesti hyväksytyyn suuntaan. Kysyttäessä ’Voiko verkostoa johtaa?’ ajattelu ohjautuu siihen, mitä ehkä voidaan johtaa ja mitä taas mahdollisesti ei. Kun ensin on selvitetty, mitä ehkä voidaan johtaa, saatetaan sen jälkeen kysyä, kenen sitä mahdollisesti pitäisi johtaa ja miten. Ennen kuin ryhtyy johtamaan, on kuitenkin tiedettävä mitä on

ryhtymässä johtamaan. Kyseessä on enemmän johtajuuden kuin johtajan tutkiminen siten, että etsitään ymmärrystä johtajuudesta ilmiönä, toimijoiden välisissä suhteissa syntyvänä kollektiivisena tapahtumana (Ropo 2011, 210).

Yhteistoiminta-alueiden vuorovaikutussuhteiden verkoston analysoiminen yhdessä johtajuuden analyysin kanssa on edellyttänyt poikkitieteellistä tutkimusasetelmaa. Mikkelin ja Pakkasvirran (2007, 66) sanoin se on lähellä eräänlaista tietoista "metodologista anarkiaa", jossa eri tieteenalojen väliset rajaidat ylittyvät ja hämärtyvät. Tutkimuksen kuluessa on lainattu selitysmalleja hallinnontutkimuksen ytimen ulkopuolelta pyrkien lopulta sekoittamaan teoreettiset lähtökohdat keskenään uusien oivallusten synnyttämiseksi (Oswick & Fleming & Hanlon 2011, 330-333). Perinteinen hallinnontutkimuksen verkostojohtamisen tutkimus sai näin ollen rinnalleen verkostoteoreettisen yhteistoiminta-alueen suhderakenteen analyysin ja laajemmaksi teoreettiseksi kehyksekseen kompleksisuusajattelun. Näitä teoreettisia perinteitä yhdistää kiinnostus erilaisten toimijoiden välisten suhteiden ja niissä ilmaantuvien ilmiöiden ymmärtämiseen (ks. kuvio 2).

Toimijoiden välisiä suhteita ja niiden yhteisvaikutuksissa ilmaantuvia ilmiötä on suomalaisessa julkishallinnossa odotettavissa myös tulevaisuudessa. Sote- ja maakuntauudistuksen lakiluonnokset julkistettiin kesäkuussa 2016 ja niiden valmistelu on jatkunut aina siitä eteenpäin. Valtioneuvosto (2016) luonnehti meneillään olevaa uudistusta seuraavasti: *"Kaikki julkiset sosiaali- ja terveyspalvelut kootaan yhden johdon eli maakunnan alaisuuteen. --- Maakunnan tehtävä on varmistaa, että asiakkaan valinnanvapauden piirissä olevat julkiset, yksityiset ja kolmannen sektorin palvelut toimivat yhteen, tieto kulkee sujuvasti ja palvelut täyttävät laatukriteerit."* Voiko verkostoa johtaa? vaikuttaakin edelleen olevan mitä ajankohtaisin kysymys kansallisessa sosiaali- ja terveyspalvelujen kontekstissa.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämä väitöskirja on tapaustutkimus erään suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan verkostosta¹. Tutkimus yhdistää kvantitatiivisen, kyselyaineistoon perustuvan sosiaalisen verkostanalyysin (social network analysis, jatkossa verkostanalyysi) kvalitatiiviseen, haastatteluaineistoon perustuvaan sisällönanalyysiin. Verkostanalyysin avulla analysoitiin verkostoon kuuluvien toimijoiden välisiä suhteita, jotka muodostavat tutkimuskohteenä olevan verkoston rakenteen. Verkostanalyysin tuloksena syntynyt sekä visuaalinen että tunnuslukuihin pohjautuva kuvaus verkoston rakenteellisista erityispiirteistä tuottaa uutta tietoa sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnollisesta rakenteesta, joka pohjautuu vahvasti verkoston toimijoiden välisille vuorovaikutussuhteille. Tämän lisäksi verkostanalyysi toimii pohjana hallinnan verkoston johtajuuden roolin analyysille. Verkoston rakenteellisten erityispiirteiden kuvaus on itsessään oleellinen ja mielenkiintoinen tutkimuskohde, mutta yksinään se ei pysty tuottamaan syvällistä tietoa verkoston johtajuudesta. Tässä tutkimuksessa verkoston tutkimus rakenteellisena kokonaisuutena yhdistettiin kyseisen verkoston johtajuuden laadulliseen analyysiin. Kyseessä on toistaiseksi vielä melko vähän käytetty mixed methods -tyyppinen *verkostotutkimus*, joka tarkastelee samalla sekä verkoston rakennetta että sen toimintaan liittyviä laadullisia elementtejä (Borrás & Olsen 2007; Domínguez & Hollstein 2014; Hollstein 2011). Tutkimusasetelma on poikkitieteellinen siten, että kompleksisuusajattelu kehysteorianä yhdistää eri osa-analyysejä, ja ”monesta tulee yksi” (Mikkeli & Pakkasvirta 2007, 66-67).

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisessa yhteydessä verkoston rakenteelliset erityispiirteet ovat verkoston johtajuuteen. Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alue muodostaa tutkimuksessa kontekstin, jossa tarkastellaan tieteellistä ilmiötä, verkoston rakenteellisten erityispiirteiden merkitystä verkoston johtamisessa. Tässä tutkimuksessa hallinnan verkosto ymmärretään rajatusta toimijajoukosta koostuvana kokonaisuutena, jota säätelevät muun muassa valtakunnallinen lainsäädäntö sekä kunnalliset säännökset ja sopimukset. Verkoston jäsenyys on tutkimuksen toteuttamisen mahdollistamiseksi rajattu ulkoapäin virallisen hallintorakenteen mukaisesti seuraavasti: kunnan- tai kau-

¹ Hallinnan verkoston teoreettinen määritelmä avataan tutkimuskohteen kuvaamisen yhteydessä luvussa 2.3 ja sitä, sekä hallinnan (governance) ja hallinnan verkoston (governance network) välistä suhdetta osana verkostotutkimusta analysoidaan tarkemmin teoriaosassa luvussa 4.3.

puhelinvaltuuston puheenjohtajisto, kuntayhtymän hallitus, kuntayhtymän valtuuston puheenjohtajisto, kuntayhtymän strateginen johto, liikelaitoksen johtoryhmä, liikelaitoksen johtokunta sekä kuntayhtymän jäsenkuntien kunnan- ja kaupunginjohtajat. Verkoston toimijat ovat siis toimielinten henkilöjäseniä ja viranhaltijoita. Yhteistoiminta-alueen hallinnan verkosto on vastuussa sekä sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisestä kuntayhtymänä että niiden tuottamisesta liikelaitoksen kautta. Monimuotoiset palveluntuotantoverkostot, joihin kuuluu niin julkisen, yksityisen kuin kolmannenkin sektorin toimijoita, on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen fokus on luottamustoimihenkilöistä ja viranhaltijoista koostuvan hallinto- ja päätöksenteko-organisaation verkostomaisessa toiminnassa.

Tutkimuskysymykset:

- 1) Millainen vuorovaikutussuhteiden verkosto sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnollinen organisaatio on?
- 2) Miten nämä vuorovaikutussuhteet ilmenevät sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen johtamisessa?

Ensimmäiseen kysymykseen vastataan käyttämällä tutkimusmenetelmänä verkostoaalyyseja. Haastatteluaineisto tukee ja syventää verkostoaalyysein tunnuslukujen kautta tapahtuvaa tulkintaa verkoston rakenteesta. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaamisessa verkostoaalyyseja tarkastellaan yhdessä haastatteluaineiston sisällönanalyysin kanssa. Verkostoaalyysein aineisto on kerätty verkostokyselyllä, johon osallistuivat kuntayhtymän jäsenkuntien johtavat viranhaltijat, kuntayhtymän ja liikelaitoksen strateginen johto, johtavat luottamushenkilöt kuntayhtymän jäsenkuntien kunnanhallituksista ja -valtuustoista, kuntayhtymän hallitus ja valtuuston puheenjohtajisto sekä liikelaitoksen johtokunta. Vastaaia pyydettiin kyselyssä kertomaan keiden verkoston jäsenten kanssa he ovat vuorovaikutuksessa erilaisissa yhteistoiminta-alueen johtamiseen liittyvissä teemoissa. Heitä pyydettiin myös arvioimaan vuorovaikutuksen tiheyttä. Verkostokysely on tutkimuksen liitteenä 1.

Verkoston rakenteen kuvaamisen ja aalyysein jälkeen verkostossa keskeisessä asemassa olevia henkilöitä pyydettiin osallistumaan teemahaastatteluun. Teemahaastattelut olivat luonteeltaan avoimia ja perustuivat verkostoaalyysein tuloksiin sekä aiempaan verkostojen johtamisen tutkimukseen (esim. Agranoff 2007; Kickert & Klijn & Koppenjan 1997; Koppenjan & Klijn 2004; Ospina & Saz-Carranza 2010; Saz-Carranza & Ospina 2011; Silvia & McGuire 2010). Teemahaastattelurunko on liitteenä 2. Teemahaastatteluista kerätty aineisto aalyysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysilla käyttäen kolmea eri aalyyseikehikkoa

tutkimusasetelman teoriakehyksen mukaisesti (kuvio 1). (Sisällönanalyysistä ks. esim. Elo & Kyngäs 2008; Elo ym. 2014; Graneheim & Lundman 2004; Hsieh & Shannon 2005.)

2.2 TUTKIMUSASETELMA

Tutkimus eteni vaiheittaisena prosessina, jossa lähdettiin liikkeelle empiirisessä todellisuudessa havaitusta ilmiöstä. Sosiaali- ja terveystalvet ovat 2000 -luvun alusta lähtien olleet tiiviisti kansallisen uudistamisen kohteena sekä uudistuneet sisäsyntyisesti (Kaarakainen & Niiranen & Kinnunen 2010; Niiranen ym. 2013; Paronen 2015; Stenvall ym. 2015). Tämä on luonut palvelurakenteisiin ja palvelutuotantoon erilaisia verkostomaisia toimintamuotoja (Puustinen & Niiranen 2011; Niiranen ym. 2013; Stenvall ym. 2015). Tutkimusidean alkuperäisenä innoittajana oli kysymys ”kuka sosiaali- ja terveystalvetjen verkostoja johtaa?”. Perehtyminen tutkimuskirjallisuuteen muokkasi aikaisessa vaiheessa kysymyksenasettelun johtajasta johtamiseen ja johtajuuteen, jolloin koko tutkimuksen läpi seuranneena yleisenä kysymyksenä on ollut ”voiko verkostoa johtaa?”. Kysymys siitä, voiko verkostoa johtaa, ohjasi puolestaan sekä tutkimusmenetelmien että teorioiden valintaa (kuvio 1). Tutkimusilmiö, tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä sovellettavat tutkimusmenetelmät ohjasivat tutkimuksen toteuttamiseen tapaustutkimuksena (ks. tapaustutkimuksesta esim. Eriksson & Kovalainen 2008; Mabry 2008; Quinn Patton 2002; Yin 2009).

Hallinnon tutkimuksen ja julkisjohtamisen alalla tehdyn tutkimuskirjallisuuden verkostojen johtamisesta voidaan nähdä keskittyvän karkeasti jaoteltuna kahteen teemaan: 1) johtajan toimintaan verkostossa tai 2) verkostoon organisaatorakenteena. Johtajan toimintaa on tutkittu hyvin runsaasti niin laadullisin kuin määrällisin menetelmin². Verkostoa organisaatorakenteena on tutkittu muun muassa käyttäen verkostanalyysia ja erilaisia laadullisia menetelmiä³.

Tämän väitöstutkimuksen tarkoitus on tuoda nämä kaksi näkökulmaa - johtajuus ja verkosto rakenteellisenä kokonaisuutena - saman tutkimuksen piiriin, jolloin molempia näkökulmia analysoidaan yhdessä ja keskitytään näiden kah-

² Ks. esim.: Agranoff 2007; Agranoff & McGuire 1999 ja 2003; Kenis & Provan 2009; Kickert ym. 1997; Klijn 1996 ja 2008 ja 2009; Klijn & Koppenjan & Termeer 1995; Koppenjan & Klijn 2004; McGuire 2002; McGuire & Silvia 2009; Ospina & Saz-Carranza 2010; O’Toole 1997; Provan & Kenis 2008; Silvia & McGuire 2010; Saz-Carranza & Ospina 2011; Saz-Carranza ym. 2014a ja 2014b; Sørensen & Torfing 2007 ja 2009; Torfing & Sørensen 2014.

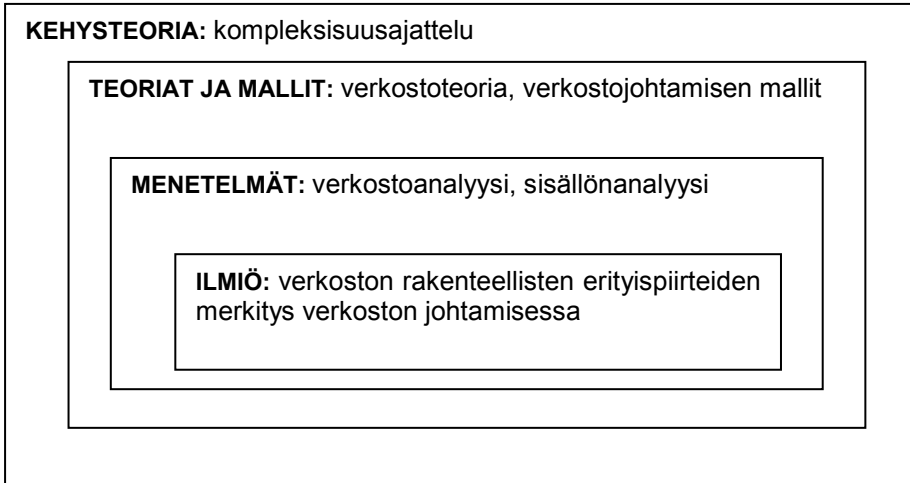
³ Ks. esim. Ahuja ym. 2012; Balkundi & Kilduff 2005; Berry ym. 2004; Borgatti & Foster 2003; Brass ym. 2004; Galaskiewicz 2007; Hejnova 2010; Isett ym. 2011; Keast ym. 2004; Kilduff & Brass 2010; Moliterno & Mahoney 2010; Park & Rethemeyer 2014; Popp ym. 2014; Provan ym. 2007; Provan & Lemaire 2012.

den väliseen yhteyteen. Tämä edellyttää mixed methods -tyyppistä otetta niin aineistonkeruussa kuin analyysimenetelmissäkin (ks. esim. Creswell & Clark & Garret 2008; Domínguez & Hollstein 2014; Hollstein 2011). Jotta tutkittavasta ilmiöstä saatiin riittävän syvälinen kuvaus ja tutkimuksen toteuttaminen käytännössä mahdollistui, valittiin yleistämiseen pyrkivän asetelman sijaan tapaus-tutkimus yhdestä sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueesta (esim. Mabry 2008, 214). Tällöin on mahdollista toteuttaa sekä verkosto-analyysin pohjaksi tarvittava kyselytutkimus että verkoston johtajuuteen pureutuva haastattelututkimus, ja yhdistää näiden kahden aineiston analyysi teoreettisen viitekehysten kautta merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. Kvantitatiivinen verkostokyselyaineisto loi pohjan laadulliselle haastattelujen sisällönanalyysille ja ne yhdessä muodostivat tutkimusilmiötä selittämään pyrkivän aineiston ja asetelman (Creswell ym. 2008, 68). Tutkimusmenetelmien yleiset kuvaukset ovat luvussa kolme sekä edelleen syvennyttyinä osana tulosten raportointia luvuissa seitsemän ja kahdeksan.

Väitöstutkimuksen tutkimusasetelma on havainnollistettu kuviossa 1. Kehysteorian tutkimuksen tieteenfilosofisen taustan muodostaa kompleksisuusajattelu. Kompleksisuusajattelu on teoriaperinteenä läheisessä yhteydessä sekä systeemijatteluun (Bertalanffy 1975; Boulding 1956; myös Luhmann 1995), kaaosteoreettiseen ajatteluun (Lorenz 1993) että perinteiseen hallinnon tutkimuksen kontingenssiteoreettiseen lähestymistapaan (Burns & Stalker 1994; Lawrence & Lorsch 1967). Keskiössä on ymmärrys tutkimuskohteesta holistisena kokonaisuutena, joka on aina jotain muuta kuin vain osiensa summa, ja jossa esiintyvät ilmiöt eivät ole palautettavissa yksittäisiin osiinsa, vaan ovat olennaisesti yhteenkietoutuneita⁴. Yksittäisistä toimijoista koostuva yhteistoiminta-alueen hallinnan verkosto ymmärretään tässä tutkimuksessa yhteenkietoutuneena, dynaamisena kokonaisuutena, jossa jokainen yksittäinen toimija on riippuvainen toisista toimijoista eikä yhteistoiminnan tuloksia pystytä koskaan täysin ennakkoimaan tai selittämään. Kompleksisuusajattelun voidaan katsoa olevan eräänlainen kultainen keskitie kovan kompleksisuustieteen eli ns. neoreduktionistisen koulukunnan ja pehmeän kompleksisuustieteen eli ns. metaforisen koulukunnan välimaastossa (Hanén 2017; Morçöl 2012; Richardson 2008; Vartiainen & Raisio 2011). Kompleksisuusajattelu ei etsi kaiken teoriaa, mutta ei myöskään näe kompleksisuutta pelkkänä metaforana, vaan pyrkii soveltamaan ja operationalisoimaan kompleksisuutta kuvaavia käsitteitä sosiaalisten järjestelmien tutkimuksessa analysoidakseen toimijoiden suhteiden dynamiikkaa

⁴ Ks. esim: Byrne 1998; Cilliers 1998; Gershenson 2011 & 2013; Geyer & Rihani 2010; Hanén 2010; Hanén & Huhtinen 2011; Jalonen 2006 & 2007; Laihonen 2009; Lundström 2015; Mitchell 2009; Mitleton-Kelly 2003; Morçöl 2012; Richardson 2008 & 2010; Raisio 2010; Vartiainen & Raisio 2011; Vartiainen ym. 2013.

(Richardson 2008, 18-21). Kompleksisuuden luonteeseen kuulunee kuitenkin lähtökohtaisesti kyky vastustaa kaikkia yrityksiä määrittellä sen olemusta – kaikki tunnistavat sen, kun törmäävät siihen, mutta kukaan ei osaa yksiselitteisesti sanoa, mitä se lopulta on (Lloyd 2008).



Kuvio 1: Tutkimusasetelma

Kompleksisuusajattelun lisäksi tutkimusilmiön analyysia ja ymmärtämistä tukevana teoriana sovelletaan verkostoteoriaa. Verkostoteorialla (network theory) viitataan kirjallisuudessa verkostanalyysin taustaoletuksiin mekanismeista ja prosesseista, jotka vuorovaikutuksessa verkoston rakenteen kanssa tuottavat joitain tuloksia ja vaikutuksia verkoston jäsenenä olevien yksilöiden ja ryhmien näkökulmasta (Borgatti & Halgin 2011; Borgatti & Lopez-Kidwell 2011; Brass ym. 2004). Verkostotiede (network science) puolestaan määrittellään suhteille perustuvan datan keräämiseksi, analysoimiseksi, tulkinnaksi ja esittämiseksi. Se on ontologinen sitoutuminen seuraaviin perusajatuksiin tutkimusilmiöiden luonteesta: 1) on olemassa yksittäisiä elementtejä, 2) ja kahdenvälisiä suhteita näiden yksittäisen elementtien välillä, 3) joista muodostuu makrotason säännönmukaisuutta, jota voidaan pitää verkoston rakenteena. (Brandes ym. 2013.) Käytössä on myös termi verkostojen teoria (theory of networks). Verkostojen teorialla ymmärretään prosesseja, jotka määrittävät sen, millaiseksi verkoston rakenne kulloinkin muokkautuu, toisin sanoen, mikä muodostaa verkoston ominaisuuksien perustan (Borgatti & Halgin 2011; Brass ym. 2004). Verkostotieteen, verkostoteorian ja verkostojen teorian käsitteelliset ydinominaisuudet on tiivistetty taulukossa kaksi ja verkoston erityispiirteisiin tutkimuskohteena palataan tarkemmin luvussa neljä. Tässä tutkimuksessa kompleksisuusajattelu sekä

verkostoteoria ja verkostotiede yhdistyneenä verkostojohdamisen malleihin muodostavat yhteenkietoutuneen kokonaisuuden, jonka kautta tutkimuskohdetta on lähestytty (ks. kuvio 1).

Verkostojohdamisen malleilla viitataan tutkimuksessa hallinnontutkimuksessa yleiseen verkostojen johtamisen tutkimusperinteeseen, josta on julkaistu erittäin runsaasti 1990-luvun loppupuolelta alkaen⁵. Näissä tutkimuksissa keskeinen analyysin kohde on ollut verkoston virallisesti nimetyn johtajan toiminta, eikä niissä ole verkostoaanalyttisesti tutkittu kulloinkin johdetun verkoston sosiaalista suhderakennetta. Verkostojohdamista ja verkostojohdamisen malleja käsitellään laajemmin luvussa kuusi.

Verkostoaalyysi menetelmänä pohjaa vahvasti verkostoteoriaan sellaisena kuin se on edellä määritelty Borgattin ja Halginin (2011) mukaan. Oleellista verkostoaalyysissa verrattuna perinteisiin kyselytutkimuksiin ja tilastollisiin alyyysiin on alyysiyksikön määrittely. Verkostoaalyysin alyysiyksiköjä ovat 1) kahden toimijan välinen suhde (relation, tie), eivät niinkään yksittäisen toimijan ominaisuudet (attribute), ja 2) toimijoiden välisen vuorovaikutuksen mahdolliset säännönmukaisuudet (patterns), ei niinkään yksittäinen toimija tai hänen toimintansa (esim. Brass ym. 2004; Johanson & Mattila & Uusikylä 1995; Johanson & Uusikylä 1996; Prell 2012; Robins 2015; Wasserman & Faust 1994; Wellmann 1983). Verkostoaalyysi eri muotoineen on pääasiallinen verkostotieteen tutkimus- ja alyysimenetelmä. Kysymyksessä on suhteille perustuvan aineiston kerääminen, alyysi ja esittäminen. (Brandes ym. 2013.) Luvussa kuusi käsitellään verkostojohdamista verkostoteorian kautta ymmärrettynä ja verkostoaalyysiin osana verkostojohdamisen tutkimusta syvennyttään tulosten raportoinnin yhteydessä luvussa seitsemän.

Kompleksisuusajattelua sovelletaan yhdessä verkostoteorian ja verkostojen johtamisen teoreettisten mallien kanssa. Kompleksisuusajatteluun perehdytään luvussa viisi verkostojen kompleksisuutta tarkasteltaessa sekä luvussa kuusi verkostojen johtamisen kompleksisuutta alysoitaessa. Tutkimuksen teoreettisessa osassa (luvuissa 4 - 6) kuvataan kaikkien kolmen teoreettisen lähtökohdan yhteneväisyyttä ja eroja sekä niiden yhdistämisen tarkoituksenmukaisuutta tutkittavan ilmiön ymmärtämisen kannalta.

⁵ Esimerkiksi: Agranoff 2007; Agranoff & McGuire 1999 ja 2003; Kenis & Provan 2009; Kickert ym. 1997; Klijn 1996 ja 2008 ja 2009; Klijn & Koppenjan & Termeer 1995; Koppenjan & Klijn 2004; McGuire 2002; McGuire & Silvia 2009; Ospina & Saz-Carranza 2010; O'Toole 1997; Provan & Kenis 2008; Silvia & McGuire 2010; Saz-Carranza & Ospina 2011; Saz-Carranza ym. 2014a ja 2014b; Sørensen & Torfing 2007 ja 2009; Torfing & Sørensen 2014.

2.3 TUTKIMUSKOHDE

Tapaustutkimuksen kohde on suomalainen sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alue (jatkossa yhteistoiminta-alue). Yhteistoiminta-alue on perustettu vuoden 2009 alussa, joten se on ollut toiminnassa tutkimuksen aineistonkeruuvaiheessa viisi vuotta. Tämä on olennaista tutkimuksen luotettavuudelle, sillä voidaan olettaa, että viiden vuoden aikana (riippumatta valtuustokausien vaihtuessa tapahtuneista luottamushenkilövaihdoksista) yhteistoiminta-alueen toiminta on ehtinyt vakiintua. Toisaalta, virallisesti vuodesta 2007 alkaen meneillään ollut sosiaali- ja terveystalouden uudistus sekä kuntauudistus ovat pitäneet sosiaali- ja terveystaloudelliset tutkimuskohteena jatkuvassa liikkeessä (esim. Helin 2010; Kaarakainen ym. 2010; Meklin 2010; Niiranen ym. 2013; Puustinen & Niiranen 2011; Stenvall ym. 2015).

Yhteistoiminta-alueeseen kuuluu viisi kuntaa ja sen alueella on noin 20 000 asukasta. Kuntien väkiluvut vaihtelevat noin 1300 ja 10 500 välillä. Yhteistoiminta-alueeseen kuuluu yksi asukasluvultaan selkeästi muita suurempi kunta, ja neljä asukasluvultaan pienempää kuntaa. Yhteistoiminta-alue on organisoitu kuntayhtymämallin mukaisesti siten, että julkista palvelutuotantoa varten on perustettu perusturvaliikelaitos (yhteistoiminta-alueiden hallintomalleista ks. esim. Niiranen ym. 2013; Puustinen & Niiranen 2011). Kuntayhtymän ylintä päätösvaltaa käyttää yhtymävaltuusto, jonka kuntakohtaiset jäsenmäärät on jaettu jäsenkuntien asukaslukujen suhteessa. Yhtymävaltuusto valitsee kuntayhtymälle yhtymähallituksen. Kuntayhtymällä on myös tarkastuslautakunta. Liikelaitoksella on asiantuntijajohtokunta, jolla on lähinnä osakeyhtiön hallitukseen verrattava asema liikelaitoksen päätöksenteossa ja toiminnan valvonnassa. Liikelaitoksen johtokuntaan ei sovelleta yleisiä kunnallisiin luottamustoimiin sovellettavia vaalikelpoisuusehtoja, vaan se on koottu puhtaasti asiantuntijaroolien perusteella. Liikelaitoksen toiminta on jaettu kolmeen erilliseen palvelualueeseen: hyvinvointia lisäävät ja ennaltaehkäisevät palvelut, toimintakykyä ja sen säilymistä edistävät ja tukevat palvelut sekä perusterveydenhuollon palvelut.

Verkostokyselyn aineisto on kerätty hetkenä, jona kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja oli vuorotteluvapaalla. Hänen sijaisenaan toimi kuntayhtymän henkilöstöjohtaja, joka samalla vastasi edelleen myös henkilöstöjohtamiseen liittyvistä toiminnoista. Voidaan olettaa, että verkostokyselyn vastaajat ovat vastauksissaan käsitelleet näiden kahden toimijan rooleja sekaisin siten, että arvioidessaan yhteydenpitoaan henkilöstöjohtajaan, he ovat yhdistäneet vastauksensa koskemaan myös hänen rooliaan kuntayhtymän/liikelaitoksen viransijaisena johtajana. Teemahaastattelujen tekovaiheessa kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja oli juuri palannut vuorotteluvapaalta ja henkilöstöjoh-

taja siirtynyt takaisin omaan tehtäväänsä. Teemahaastatteluissa kaikki haastattelut käsittelivät vastauksissaan tämän johtajien roolien vaihdoksiin liittyvän tilanteen merkitystä verkostonsa toiminnan kannalta. Tilanne täytyy huomioida verkostoaanalyysin tulosten tulkinnassa. (Tapaustutkimusasetelmaa reflektoidaan luvussa 10.) Voidaan kuitenkin todeta myös, että tämän tyyppiset jatkuvat organisaatioiden perustehtävään liittyvät muutokset niin toimijoiden rooleissa kuin organisaatorakenteissakin ovat erilaisten rakenneuudistusten aikana enemmän sääntö kuin poikkeus. Tilanne voidaan siis tulkita myös siten, että tämä on nykyisissä sosiaali- ja terveydenhuollon julkisissa organisaatioissa toimintaympäristön turbulenssiin liittyvä normaali tila, jolloin se näyttäytyy tutkimuksessa osana kompleksisuusajattelun tulkintakehikkoa. Kontekstit eivät ole staattisia, vaan niiden liike on kokoaikaista sekä dynaamista.

2000-luvulla verkostojen johtamisen kirjallisuudessa on yleistynyt termi hallinnan verkosto (governance network, esim. Klijn & Koppenjan 2012; Koliba & Meek & Zia 2011; Salminen 2003; Sørensen & Torfing 2007a, 9; Torfing & Sørensen 2014) kuvaa tämän tapaustutkimuksen kohteena olevan yhteistoiminta-alueen toimintamallia. Hallinnan verkostolla tarkoitetaan suhteellisen pysyvää, toisistaan riippuvaisten, mutta toiminnallisesti itsenäisten, toimijoiden muodostamaa horisontaalista hallinnollista kokonaisuutta (Sørensen & Torfing 2007a, 9; Torfing & Sørensen 2014, 334-335). Hallinnan verkoston toimijat ovat keskenään vuorovaikutuksessa, joka perustuu neuvotteluille. Neuvottelut tapahtuvat säännellyssä, normatiivisessa, kognitiivisessa ja kuvitteellisessa viitekehysessä, joka on itsesäätelvä ulkopuolisten "voimien" asettamissa rajoissa. Verkosto toimii siis institutionaalisessa viitekehysessä, ei irrallaan tai tyhjiössä. Hallinnan verkoston pääasiallinen tarkoitus on edistää julkisten päämäärien toteutumista eli tuottaa julkista arvoa. (Sørensen & Torfing 2007a, 9; Torfing & Sørensen 2014, 334-335.) Hallinnan verkostoon ja sen ympärillä 2010-luvulla muotoutumassa olevaan hallinnan verkostojen teoriaan (Klijn & Koppenjan 2012; Koliba ym. 2011; Koppenjan & Klijn 2014; Torfing & Sørensen 2014) palataan tarkemmin teoriaosassa luvuissa neljä ja kuusi.

Tutkimuksen kohteena oleva yhteistoiminta-alue on verkostotutkimuksen kannalta mielenkiintoinen esimerkki, sillä yhteistoiminta-alueen hallinnan verkostoa ei voi käsittää puhtaasti organisaation sisäisenä (intraorganisational) tai organisaatioiden välisenä (interorganisational) verkostona (ks. esim. Brass & Galaskiewicz & Greve & Tsai 2004; Kilduff & Brass 2010; Jones & Hesterley & Borgatti 1997; Provan & Fish & Sydow 2007; Provan & Lemaire 2012). Yhteistoiminta-alue on organisoitu kuntayhtymämallin mukaisesti, joka muistuttaa verkostojen hallintorakenteita tutkittaessa niin sanottua verkoston hallintoorganisaation mallia (network administrative organisation, Kenis & Provan 2009 ja Provan & Kenis 2008; myös Puustinen 2012). Verkoston hallintoa varten on

siis perustettu erillinen organisatorinen rakenteensa, tässä tapauksessa kuntayhtymä, jolla edelleen on liikelaitos palvelutuotantoa varten. Liikelaitos on itsessään oma organisatorinen yksikkönsä, joten jo tässä organisaation sisäisen ja organisaatioiden välisen verkostotutkimuksen näkökulmat sekoittuvat. Yhteistoiminta-alueen jäsenkunnat luonnollisesti omistavat kuntayhtymän, joten tätä kautta niiden hallintorakenteet ja organisaatiot kietoutuvat osaksi yhteistoiminta-alueen hallinnan verkostoa. Verkoston rajat hämärtyvät. Lisäksi voidaan ajatella, että esimerkiksi yhtymävaltuusto, yhtymähallitus sekä liikelaitoksen johtokunta olisivat omia verkostojaan – tai toisaalta, että niiden jäsenet ovat vain osa suurempaa hallinnan verkostoa. Organisaation sisäisen ja organisaatioiden välisen verkoston näkökulmat sekoittuvat tässäkin. Tätä erilaisten verkostojen ja ”osaverkostojen” uppoutumista käsitellään erityisesti tulosten raportoinnin yhteydessä luvuissa seitsemän ja kahdeksan.

3 TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT

3.1 VERKOSTOKYSELY JA VERKOSTOANALYYSI

Tutkimusaineisto koostuu kahdesta erilaisesta, toisiinsa kiinteästi yhteydessä olevasta empiirisestä kokonaisuudesta. Ensimmäisen osan muodostaa verkostokysely, ja toisen verkostokyselyn pohjalta kerätty teemahaastatteluaineisto. Verkostokyselyn aineisto on kerätty neljän kuukauden aikana vuoden 2014 loka-kuusta joulukuuhun. Teemahaastattelut toteutettiin kesä-elokuussa 2015. Verkostokyselyn muotoilemisessa käytetyt esihaastattelut tehtiin tammi-helmikuussa 2013 ja verkostokyselyä testattiin tutkimukseen kuulumattomalla sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueella syyskuussa 2014.

Verkostoanalyysissa käytetty kyselylomake luotiin tätä tutkimusta varten, sillä käytettävissä ei ollut valmiita soveltuvia suomenkielisiä kysymyspattereita. Kysymysten muotoilussa käytettiin lähtökohtana aiempia verkostotutkimuksia sekä verkostoanalyysin menetelmäkirjallisuutta siten, että kysymysten sanamuotoja sekä vastausvaihtoehtoja ja -asteikkoja muokattiin aiemmissä tutkimuksessa validoitujen vaihtoehtojen pohjalta (De Lange ym. 2004; Janhonen 2010; Johanson 2001; Johanson & Mattila & Uusikylä 1995; Lonkila 1999; Marsden 2011; Prell 2012; Saarelainen 2003; Wasserman & Faust 1994). Lisäksi kyselyn pohjaksi oleellisten verkostosuhteiden kartoittamista varten tehtiin neljä esihaastattelua tammi-helmikuussa 2013. Haastateltavina olivat luottamustoi-mihenkilöedustajana erään perusturvalautakunnan puheenjohtaja sekä viranhaltijajohtajaedustajana saman yhteistoiminta-alueen perusturvajohtaja. Heidän lisäksi haastateltiin Suomen Kuntaliiton yhteistoiminta-alueiden toimintaan erikoistunutta asiantuntijaa sekä erään yhteistoiminta-alueen tarkastuslautakunnan jäsentä. Esihaastatteluja ei nauhoitettu, vaan niistä kirjoitettiin haastattelutilanteessa muistiinpanot. Haastattelujen tavoitteena oli etsiä keskustelun avulla yhteistoiminta-alueiden toiminnassa ja hallinnossa keskeisimmäksi koettuja teemoja sekä asiakokonaisuuksia. Tätä tietoa käytettiin verkostokyselyn kysymysten laadinnassa siten, että kysymykset verkostosuhteista pystyttiin kohdistamaan ainoastaan kaikkein olennaisimpiin asioihin. Kaikissa neljässä esihaastattelussa tärkeimmiksi hallinnossa ja johtamisessa esiintyviksi teemoiksi nousivat yhteistoiminta-alueen talous, sosiaali- ja terveystalvelujen sisällölliset kysymykset sekä poliittinen päätöksentekoprosessi. Verkostokyselyn kolmen pääkysymyksen teemat muokattiin näiden esihaastattelujen pohjalta: 1) Kuinka usein olette yhteydessä seuraaviin henkilöihin yhteistoiminta-alueenne sosiaali- ja terveystalvelujen sisältöön liittyvissä asioissa? 2) Kuinka usein olette yhtey-

dessä seuraaviin henkilöihin yhteistoiminta-alueenne taloudelliseen tilanteeseen liittyvissä asioissa? 3) Kuinka usein olette yhteydessä seuraaviin henkilöihin yhteistoiminta-alueenne poliittisen päätöksenteon valmisteluun liittyvissä asioissa? (Ks. verkostokysely liite 1.)

Verkostokysely on usein vastaajalle raskas vastattava, varsinkin kun kyselyssä käytetään henkilölisteriä. Mitä suuremmasta verkostosta on kysymys, sitä pidemmäksi listat venyvät. Verkostoaanalyysin menetelmät myös kestävät heikosti puuttuvia havaintoja, joten vastausten kattavuus on verkostokyselyssä tavanomaista surveytutkimusta vieläkin oleellisempi edellytys. Nämä reunaehdot huomioiden verkostokyselyssä kysymysten määrä on erittäin rajallinen. Tässä kyselyssä päädyttiin kolmeen verkostokysymykseen, joissa vastaajalle annettiin henkilölisteriä ja häntä pyydettiin arvioimaan vuorovaikutuksen tiheyttä kunkin henkilön kohdalla erikseen. Nämä kolme kysymystä vastaavat esihaastatteluissa tärkeimmiksi nousseita teemoja, kuten edellä kuvattiin. Tämän lisäksi esitettiin kolme niin sanottuun vapaaseen assosiaatioon perustuvaa avointa kysymystä, joissa vastaajaa pyydettiin nimeämään tutkimuksen kohteena olevasta verkostostaan nollasta viiteen henkilöä. Tässäkin nimettävien henkilöiden määrä oli kuitenkin ennalta rajattu verkostokyselyn vastaajajoukkoon, jotta vastaukset keskittyisivät ainoastaan hallinnan verkoston näkökulmasta vahvimpiin suhteisiin. (DeLange & Agneessens & Waage 2004; Feld & Carter 2002; Ferligoj & Hlebec 1999; Johanson ym. 1995; Marsden 1990 ja 2011; Prell 2012; Wasserman & Faust 1994.) Avoimet kysymykset käsittelevät luottamusta, mainetta sekä tehtävä- ja toimijaroolien ulkopuolisia ystävyyssuhteita. Kun kysymyksessä ovat työroolia henkilökohtaisemmat suhteet sekä kiinteästi toimijoiden väliseen luottamukseen ja maineeseen liittyvät kysymykset, voidaan vapaaseen assosiaatioon perustuvia kysymyksiä pitää perusteltuina ja luotettavina. Toimijat yleensä muistavat nämä henkilökohtaisemmat (vahvemmat suhteet) heikkoja suhteita, kuten neuvon kysymistä, varmemmin. Muutoin listoihin perustuvat verkostokysymykset ovat osoittautuneet tutkimuksessa luotettavammaksi, vähemmän mittausharhaa sisältäviksi, vaihtoehtoiksi. (DeLange ym. 2004; Feld & Carter 2002; Ferligoj & Hlebec 1999; Johanson ym. 1995; Marsden 1990.)

Verkostokysely testattiin tutkimuksen ulkopuolisella yhteistoiminta-alueella syyskuussa 2014 ennen varsinaista tutkimuksen aineistonkeruuta. Testauksessa saatu data myös analysoitiin, jotta lomakkeen kysymysten ja asteikkojen validoimisen lisäksi pystyttiin testaamaan verkostokyselyaineiston tarjoamia analyysimahdollisuuksia. Testikyselyssä kolmantena verkostokysymystyyppinä käytettiin henkilölisteriä ilman suhteen tiheyttä mittaavaa asteikkoa (mm. Johanson ym. 1995; Marsden 2011; Prell 2012). Kysymyksessä pyydettiin vastaajaa poimimaan listasta ne henkilöt, joiden kanssa hän on yhteydessä, tai joita hän seuraa, sosiaalisessa mediassa. Testikyselyn perusteella tämä kysymys kuitenkin

poistettiin lomakkeesta. Kysymys tuotti tyhjän verkoston eli vastaajat eivät ennakko-oletuksesta poiketen olleet toistensa kanssa yhteydessä sosiaalisen median välityksellä. Testikyselyssä saadun palautteen perusteella myös muokattiin kolmen ensimmäisen kysymyksen kohdalla suhteen vahvuutta (yhteydenpidon tiheyttä) mittaavaa asteikkoa vastaamaan paremmin tutkimushenkilöiden arkipäivän kokemusta (suhteen tiiviyyden mittaamisesta esim. Marsden & Campbell 1984; Marsden & Campbell 2012; Prell 2012).

Verkostokysely aineistonkeruumenetelmänä eroaa perinteisestä survey-tutkimuksesta vastaajan anonymiteetin suhteen. Verkostokyselyssä tutkimushenkilö sekä esiintyy lomakkeessa omalla nimellään että vastaa kyselyyn nimellään. Tämän vuoksi kaikilta vastaajilta pyydettiin kirjallinen suostumus osallistua tutkimukseen ja esiintyä kyselylomakkeessa omalla nimellään. Mikäli henkilö ei allekirjoittanut tutkimuslupaa⁶ tai hänen vastaustaan ei saatu, myös häntä koskevat muiden verkoston jäsenten vastaukset poistettiin aineistosta. (Verkostotutkimukseen eettisyydestä esim. Borgatti & Molina 2003 ja 2005; Kadushin 2005 ja 2012; Robins 2015.)

Verkostoaineiston raportointivaiheessa vastaajan henkilötiedot poistettiin ja ne korvattiin hänen toimijapositionsa liittyvällä ilmaisulla (esimerkiksi: hallituksen puheenjohtaja, johtaja, lautakunnan jäsen jne.). Tästä huolimatta on olemassa mahdollisuus, että tulosten raportoinnin yhteydessä toimijaposition voidaan yhdistää todelliseen henkilöön. Koska tutkimushenkilöiden täyttä anonymiteettia ei henkilötietojen poistamisesta huolimatta voitu luvata, pyydettiin jokaiselta vastaajalta henkilökohtainen kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumiseen, kuten edellä on kuvattu. Tutkimuslupaosion sisältävä verkostokyselylomake on liitteenä 1.

Verkostoaineisto kerättiin perinteisellä paperisella lomakkeella sähköisen kyselyn sijaan. Tällä haluttiin varmistaa vastausten saatavuus, sillä menetelmänä verkostanalyysi on heikko käsittelemään puuttuvia havaintoja. Aineiston saatavuus on näin ollen erittäin oleellinen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä (ks. esim. Borgatti & Carley & Krackhardt 2006; Robins & Pattison & Woolcock 2004). Yhtymähallituksen jäsenet täyttivät kyselyn erään hallituksen kokouksen lopuksi, sulkiivat lomakkeen kirjekuoreen, kuntayhtymän johtaja keräsi kuoret yhteen ja postitti ne edelleen. Kuntayhtymän ja liikelaitoksen vi-ranhaltijoille kysely jaettiin heidän postilokeroihinsa ja he palauttivat kyselyn valmiiksi maksetussa kuoressa. Kuntajohtajat puolestaan täyttivät kyselyn joutoryhmän kokouksen päätteeksi ja palauttivat sen suoraan tutkijalle. Johtokunnan jäsenille kysely lähetettiin postitse ja heitä pyydettiin palauttamaan se valmiiksi maksetussa kuoressa. Kuntajohtajien ja yhtymähallituksen jäsenten vas-

⁶ Yhtään vastausta ei jouduttu hylkäämään puuttuvan tutkimuslupan vuoksi.

tausprosentti oli yhtä lukuun ottamatta täydellinen. Viranhaltijavastauksista jäi puuttumaan kaksi liikelaitoksen johtoryhmän edustajien vastausta. Kuntayhtymän hallinnon kaikki viranhaltijat palauttivat kyselyn. Johtokunnan jäsenten vastausprosentti oli heikoin, sillä seitsemästä jäsenestä ainoastaan kolme palautti kyselyn. Kahdesta muistutusviestistä huolimatta puuttuvia vastauksia ei saatu. Tämä korostaa sitä, että verkostokyselyä tehtäessä aineistonkeruuseen on tarpeen käyttää mahdollisimman suoria ja osallistuvia menetelmiä (Borrás & Olsen 2007; De Lange ym. 2004).

Verkostoaineisto analysoitiin UCINET -ohjelmiston avulla (Borgatti, Everett & Freeman 2002; ks. myös Borgatti & Everett & Johnson 2013; Huisman & van Duijn 2005; Prell 2012, 229-237). Analyysissa käytetyt tunnusluvut on kuvattu tarkemmin tutkimuksen empiirisessä osassa luvussa 7.1.

3.2 TEEMAHAASTATTELUT JA SISÄLLÖNANALYYSI

Verkostoanalyysin pohjalta valittiin kahdeksan verkoston keskeisintä toimijaa, jotka pyydettiin jatkohaastatteluun. Keskeisimpien toimijoiden tunnistamiseksi verkostosta laskettiin kolmesta ensimmäisestä verkostokysymyksestä⁷ kustakin seuraavat tunnusluvut: välillisyykeskeisyys (betweenness centrality), saapuvat yhteydet (indegree) ja lähtevät yhteydet (outdegree).⁸ Näiden tunnuslukujen perusteella saatua tietoa verkoston keskeisimmistä toimijoista vahvistettiin visuaalisella esityksellä⁹ jokaisesta kolmesta kyseessä olleesta verkostosta (kuviot 5, 6 ja 7). Näiden perusteella kolme keskeisintä toimijaa verkostossa olivat kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja, kuntayhtymän henkilöstöjohtaja ja kuntayhtymän hallituksen puheenjohtaja. Niin sanotusti seuraavalla kehällä olivat kuntayhtymän valtuuston puheenjohtaja, suurimman jäsenkunnan kuntajohtaja, kaksi yhtymähallituksen jäsentä (jotka olivat myös omien kuntiensä kunnanhallitusten puheenjohtajia) sekä liikelaitoksen erään palvelualueen johtaja. Loput verkostotoimijat sijaitsivat tähän kahdeksan henkilön ydinjoukkoon verrattuna verkoston reunamilla. Jo tässä vaiheessa on kuitenkin huomattava, että verkostossa ei ollut havaittavissa yksiselitteisen selkeästi yhtä keskeisintä toimijaa.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Jokaiselle haastattelulle oli lähtökohtaisesti varattu aikaa puolitoista tuntia ja niiden kestot vaihtelivat 54 ja 95 minuutin välillä. Haastattelun ytimen muodostivat kolmesta eri verkostosta

⁷ Näin syntyneet verkostot on nimetty selvyuden vuoksi seuraavasti: 1) sotesisältö, 2) talous ja 3) poliittinen päätöksenteko.

⁸ Tunnusluvut on selitetty empiirisessä osiossa luvussa 7.1.

⁹ Visuaaliset verkostokuvaukset pohjautuvat graafiteoreettiseen mallintamiseen, katso esimerkiksi Johanson & Mattila & Uusikylä 1995; Prell 2012; Robins 2015.

tulostetut kuvat (graafit), joiden avulla verkoston rakenteesta, toimijoiden rooleista ja toiminnasta sekä johtamisesta keskusteltiin (teemahaastattelurunko liitteenä 2). Alkuoletus ennen haastatteluja oli, että verkostokuvat saavat haastateltavat spontaanisti kertomaan verkoston toiminnasta, omasta roolistaan, omasta toiminnastaan, tulkinnoistaan muiden rooleista ja toiminnasta, verkoston rajoista, sen suhteesta ympäristöönsä, toimijoiden välisten suhteiden merkityksestä ja niin edelleen. Haastattelun tueksi oli kirjoitettu kolmeen teemaan (verkoston rakenne ja toimijat, johtamisen rakenteelliset osa-alueet sekä johtajan johtamistoiminta) apukysymyksiä pohjautuen aiempaan verkostojen johtamisen tutkimukseen. (Ks. esim. Cassell 2009; Ruusuvaori & Tiittula 2005.)

Haastattelujen alussa keskusteltiin lyhyesti yhdessä missä viitekehyksessä haastattelut ovat eli tutkimuksen teemasta sekä verkostoista yleisellä tasolla. Haastateltavat lähtivät erittäin vapautuneesti ja avoimesti kuvaamaan oman verkostonsa toimintaa suoraan pohjautuen kuvioihin. Haastattelut etenivät luontevasti, ja haastattelurunkoa käytettiin ainoastaan tarkistuslistana. Haastatteluissa vältettiin johdattelemasta keskustelua alusta saakka suoraan johtamista koskevaksi. Sen sijaan keskusteluissa lähdettiin liikkeelle keskustelemalla verkoston toiminnasta. Tällä lähestymistavalla haluttiin kunnioittaa haastateltavan tulkintaa omasta toimintaympäristöstään, eli omasta verkostostaan. (Cassell 2009, 507; Ruusuvaori & Tiittula 2005.) Haastattelujen lopuksi haastateltaville näytettiin verkostojen johtamista sisäisen yhtenäisyyden ja ulkopuoliseen tavoitteeseen vaikuttamisen välisenä paradoksina havainnollistava kuvio (kuvio 3). Heitä pyydettiin suoraan arvioimaan mallin sopivuutta omaan kokemukseensa verkostonsa toiminnasta.

Käyttämällä verkostokuvia keskustelun lähtökohtana pystytään myös validoimaan tulkintoja verkoston rakenteesta ja toimijoiden välisistä suhteista. Yhteys kahden toimijan välillä verkostokuvassa ei kerro vielä mitään suhteen sisällöstä, syvyydestä tai laadusta. Tähän voidaan päästä kiinni ainoastaan niin sanotusti syöttämällä verkosto takaisin toimijoille, jotka muodostavat sen, ja tarkentamalla tulkinnat toimijoiden omilla näkemyksillä. Haastatteluilla pystyttiin tässä tapauksessa myös kattamaan kyselyn jättämiä aukkoja, kuten esimerkiksi tarkastamaan, onko kyselyn kohdejoukon ulkopuolella muita toimijoita, jotka ovat verkoston hallinnan, johtamisen tai ohjailun kannalta olennaisia.

Haastatteluaineisto analysoitiin kolmella teorialähtöisellä sisällönanalyysillä, jossa edettiin deduktiivisella päättelyllä teoreettisten käsitteiden operationalisoinnin kautta kohti niiden empiirisistä vastineita (Elo & Kyngäs 2008, 111): 1) verkostojohdamisen malleihin pohjautuva analyysi, 2) verkostoteoriaan pohjautuva analyysi ja 3) kompleksisuusajatteluun pohjautuva analyysi. Teoriasta empiriaan eteneminen oli koko tutkimuksen lähtökohta, joten teorialähtöinen aineistonkäsittely oli luonteva vaihtoehto. Verkostojen johtamista sekä kompleksi-

suutta on tutkittu runsaasti, useimmin toisistaan irrallisina, ja molemmista on olemassa valmiiksi määriteltyjä teoreettisia käsitteitä, joiden pohjalle sisällönanalyysirungot rakennettiin.

Ensimmäisessä analyysikehikossa operationalisoidut teoreettiset käsitteet sekä kategoriat johdettiin aiemmista verkostojen johtamisen malleista (ks. taulukko 16). Toinen analyysirunko muodostui verkostoteoreettisten organisaatio- ja johtamistutkimusten tuloksista (ks. taulukko 17). Kolmanneksi haastatteluihin operationalisoitiin kompleksisuusajattelun keskeisimmät käsitteet (ks. taulukko 18). Lopuksi kaikkien kolmen teorialähtöisen sisällönanalyysin kautta syntyneet ylä- ja alakategoriat analysoitiin suhteessa toisiinsa ja kolme analyysia yhdistettiin uusiksi kompleksisen hallinnan verkoston johtamisen roolia kuvaaviksi ulottuvuuksiksi. Teorialähtöisten sisällönanalyysien eteneminen, kategorioiden rakentuminen sekä analyysien yhdistäminen uusiksi ylä- ja alakategorioiksi on kuvattu tarkemmin empiirisessä osassa luvussa 8.

4 VERKOSTO ORGANISAATIO TUTKIMUKSEN KOHTEENA

“But direct observation does reveal to us that these human beings are connected by a complex network of social relations. I use the term ‘social structure’ to denote this network of actually existing relations.” (Radcliffe-Brown 1940, 2.)

4.1 VERKOSTO KÄSITTEENÄ

Tämän tutkimuksen viitekehyksessä sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alue käsitetään useista eri toimijoista koostuvana dynaamisena verkostona. Sosiaali- ja terveysjohtamisen tutkimuksessa, kuten sosiaalitieteissä yleensä, verkosto -käsite nousee esiin usein ja hyvin monenlaisissa yhteyksissä. Verkostoa terminä käytetään melko huolettomasti ja merkitykset saattavat olla kaukana sen tieteellisistä käyttötarkoituksista (Barabási 2002, 14). Hallintotieteellisessä tutkimuksessa verkostolla viitataan usein julkisen palvelutuotannon tai yleensä toiminnan organisoinnin muotoon (mm. Agranoff 2007; Kickert ym. 1997; Koppenjan & Klijn 2004; O’Toole 1997), ja perinteisesti sitä on verrattu, tai sen on katsottu sijaitsevan, joko hierarkkisen tai markkinavetoisen organisoinnin välimaastossa (Powell 1990). Verkoston, markkinoiden ja hierarkian rinnalle organisoinnin perusmalleiksi on ehdotettu myös niin sanottua basaarihallintoa (bazaar governance). Tällä viitataan lähinnä avoimen lähdekoodin tyyppiseen tapaan hallinnoida, jossa toimijat osallistuvat organisointiin vapaaehtoisesti omista intresseistään ja lähtökohdistaan käsin, auktoriteettia tai virallista mandaattia osallistua toimintaan ei tarvita, kannustimia ei käytetä eikä toiminnan kontrollia (juurikaan) ole (Demil & Lecocq 2006). Basaarihallinto muistuttaa joiltain osin myös yhteistoiminnan tai yhteistuotannon (coproduction) ideaa julkisissa palveluissa (ks. esim. Ostrom 1996; Parks ym. 1981; Jalonen ym. 2013).

Verkostoa tutkimuskohteena ei kuitenkaan voida pelkistää ainoastaan yhdeksi organisaatiomalliksi muiden joukossa. Verkostotutkimuksella on pitkä historia hallinnontutkimuksen ulkopuolella ja tällä historiallisella kehityksellä on luonnollisesti vaikutuksensa verkostotutkimuksen nykytilaan (Barabási 2002; Eriksson 2015b; Freeman 2004). Tässä luvussa avataan verkoston merkitystä käsitteenä, teoriana sekä hallinnan (usein myös merkityksessä hallinnon tai johtamisen) välineenä ja kohteena.

Verkosta¹⁰ on tullut hyvin yleinen termi kuvattaessa nyky-yhteiskunnan organisoitumista (Eriksson 2015b, 19), mutta sen käyttöä on kritisoitu ympäripyöreäksi ja epäselväksi (Barabási 2002, 14). Tutkimuksellisesti verkosto voidaan ymmärtää vähintäänkin kolmesta eri näkökulmasta: 1) analyttisena työkaluna, jolla kuvataan tiettyä (sosiaalista) rakennetta solmujen ja niiden välisten suhteiden kautta (matemaattiset mallit eli verkostanalyysi), 2) koordinaatiomekanismina tai erityisesti hierarkialle vastakkaisena organisointimallina, joka tuottaa ja toistaa sosiaalista järjestystä tai 3) erityisenä sosiaalisen rakenteen muotona tai käsitteellisenä infrastruktuurina, edellytyksinä, joiden kautta ihmisten oleminen yhteiskunnassa määrittyy (Eriksson 2015b, 11-14; Hejnova 2010, 742). Tämän tutkimuksen viitekehyksessä verkostoa lähestytään pääasiassa ensimmäisen ja toisen näkökulman kautta siten, että verkostoa organisointimallina tutkitaan verkostanalyysityökalun avulla. Verkoston ei kuitenkaan katsota tässä pelkistyvän ainoastaan toiminnan organisointimuodoksi, vaan se ymmärretään lisäksi laajemmin sosiaalisena rakenteena, yhteiskuntaa tällä hetkellä läpileikkaavana ilmiönä. Kolmea erillistä näkökulmaa on näin ollen jokseenkin keinotekoisista erottaa ja ne nähdäänkin tässä tutkimuksessa ennemminkin sisäkkäisinä sekä toisiaan tukevinä. Verkosto on erityinen sosiaalisen rakenteen muoto, joka hallinnon tutkimuksessa ymmärretään usein organisaatiomallina tai koordinaatiomekanismina ja sen toimintaa analysoidaan solmujen sekä niiden välisten suhteiden kautta, verkostanalyttisesti.

Verkoston voidaan lähtökohtaisesti määritellä olevan mikä tahansa toisiinsa yhteydessä olevien solmujen joukko eli yksinkertaistaen ”a set of interconnected nodes” (Castells 1996, 470). Vaikkakin Castellsin (1996) määritelmä on lähtökohdiltaan metaforinen, eikä hän teoksessaan hyödynnä verkostanalyysia analyttisena työkaluna, on määritelmä hyvin samansuuntainen, kuin sosiaalisen verkostanalyysin kirjallisuudessa: verkostossa on solmuja tai toimijoita (nodes), ja näiden välillä suhteita (ties), joista muodostuu toisiinsa yhteydessä olevien solmujen tai toimijoiden joukko (ks. esim. Borgatti & Halgin 2011; Keast 2014; Wasserman & Faust 1994; Wellman 1983). (Taulukko 1.) Se, millaisista solmuista ja niiden välisistä suhteista verkosto konkreettisesti muodostuu, riippuu kulloisestakin käyttökontekstista. Verkostokäsitettä käytetään laajasti esimerkiksi lääketieteessä (mm. neuro- ja hermoverkot), fysiikassa, biologiassa, tietojenkäsittelytieteessä, insinööritieteessä (mm. tie- ja lentoliikenneverkostot) sekä sosiaalitieteessä, jossa sillä viitataan sosiaalisiin, ihmisten muodostamiin

¹⁰ Sosiaaliantropologi Alfred Radcliffe-Brownia (1940, 2-3) pidetään käsitteiden ”network of social relations” ja ”social structure” ensimmäisenä käyttäjänä. Hän kirjoittaa muun muassa, että tietty suhde kahden toimijan välillä on olemassa ainoastaan osana laajaa sosiaalisten suhteiden verkostoa, johon kuuluu olennaisesti myös monia muita henkilöitä. Tämän sosiaalisten suhteiden verkoston tulisi olla sosiaalitieteellisen tutkimuksemme kohteena.

verkostoihin (Castells 1996; Borgatti ym. 2014; Eriksson 2015; Freeman 2004; Johanson ym. 1995; Wasserman & Faust 1994, Wellman 1983). Organisaatiotieteessä sosiaalisia verkostoja on hyödynnetty ainakin yksilön, ryhmän tai organisaation tuloksellisuuden, vallan, työtyytyväisyyden, ylennysten, innovaatioiden, luovuuden, epäeettisen käytöksen sekä johtajuuden tutkimuksessa (Borgatti & Foster 2003; Borgatti ym. 2014; Brass ym. 2004; Keast 2014; Kilduff & Brass 2010; Lecy ym. 2014).

Verkostoituminen on niin ikään hyvin yleisesti käytössä oleva käsite. Tällä tarkoitetaan suhteiden luomista toisiinsa, ja se voi tapahtua monin eri tavoin monissa eri tilanteissa (Keast ym. 2004). Mitä pidemmälle 2010-luku on edennyt, sitä oleellisemmaksi sosiaalisessa mediassa verkostoituminen on tullut. Sosiaalisella medialla ei vielä vaikuttaisi oleva suurta roolia paikallispolitiikassa tai paikallisessa sosiaali- ja terveyshallinnossa, kuten edellä kuvattiin tutkimusmenetelmien yhteydessä. Toisaalta esimerkiksi sähköpostin merkitys yhteydenottojen kanavana ja verkostoitumisen välineenä on oleellinen, ja tähän tutkimuksessa haastatellut toimijatkin viittaavat. Kun erillään työskentely ja informaali yhteydenpito verkostossa eivät enää ole riittävä toimimalli, vaan tarvitaan tiiviimpää yhteistyötä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, aletaan siirtyä kohti verkostorakenteita (Keast ym. 2004). Verkostorakennetta ja verkosto-organisaatiota luonnehtivat samantyyppiset kuvaukset: laaja yhteinen missio ja yhteinen, strategisesti toisistaan riippuvainen toiminta sekä pidempiaikainen sitoutuminen resurssien jakamiseen (ibid.) tai keskinäiseen riippuvuuteen perustuva (organisaatio)rakenne, joka koostuu useista osista, mutta jossa yksikään osa ei kuitenkaan ole hierarkkisessa, suoraan alisteisessa suhteessa toisiinsa nähden (O'Toole 1997). Verkosto, ja verkoston lähikäsitteiden piirteitä, on määritelty taulukossa 1, sivulla 35.

Taulukko 1: Verkosto ja siihen usein hallinnon tutkimuksessa liitetyt lähikäsitteet

Verkosto=	Verkoituminen=	Verkostorakenne=	Verkosto-organisaatio=	Ryhmä=
<p>Toisiinsa yhteydessä olevien solmujen joukko (Castells 1996, 470).</p> <p>Joukko toimijoita ja näiden toimijoiden välisiä suhteita (Wasserman & Faust 1994, 9).</p> <p>Joukko toimijoita tai solmuja ja joukko määriteltyjä suhteita näiden solmujen välillä. Verkostolla ei ole välttämättä luonnollisia rajoja, eikä kaikkien solmujen tarvitse olla yhteydessä toisiinsa. (Borgatti & Halgin 2011, 1169.)</p> <p>Syntyy, kun organisaatioiden tai yksilöiden väliset suhteet virallistuvat. Sisältää yhtäaikaista, mutta toisistaan erillistä toimintaa (Keast ym. 2004, 364).</p>	<p>Toimijat luovat yhteyksiä toisiinsa esimerkiksi tapaamisissa, konferensseissa tai sähköisten välineiden kautta (Keast ym. 2004, 364).</p> <p><i>Huomioi erityisesti sosiaalisen median roolin korostuminen verkoitumisessa 2000 -luvulla.</i></p>	<p>Muodostuu, kun erillään työskentely verkostossa ei enää ole riittävä toimintapa, vaan tarvitaan tiiviimpää yhteistyötä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Verkostorakennetta luonnehtii laaja yhteinen missio ja yhteinen, strategisesti toisistaan riippuvainen toiminta sekä pidempiaikainen sitoutuminen resurssien jakamiseen (Keast ym. 2004, 364)</p> <p><i>Vrt. verkosto-organisaatio.</i></p>	<p>"Keskinäiseen riippuvuuteen perustuva rakenne, joka koostuu useista organisaatioista tai niiden osista, joissa yksikään yksikkö ei ole hierarkkisesti toiselle alisteinen tai suoraan ja ainoastaan toisen alainen" (O'Toole 1997, 45).</p> <p><i>Myös politiikkaverkoston käsite on hyvin lähellä verkosto-organisaation ja verkostorakenteen käsitteitä: "jotakuinkin pysyviä toisistaan riippuvaisien toimijoiden välisiä sosiaalisia suhteita" (Kickert ym. 1997, 6; myös Klijn 1996).</i></p> <p><i>Vrt. verkostorakenne.</i></p>	<p>"Ryhmä muodostuu, kun kaksi tai useampi ihminen määrittelee itsensä sen jäseniksi ja ryhmän olemassaolon tunnistaa (ja tunnustaa) vähintään yksi muu (ulkopuolinen) henkilö" (Brown 1998, 2-3).</p> <p>Toimijat jaetaan ulkopuolisiin ja sisäpiiriin. Ryhmällä on selkeät, tunnistettavat rajat. Ryhmään joko kuuluutaan tai ei kuuluuta. (Borgatti & Halgin 2011, 1169.)</p>

Verkosto käsitteenä tulee erottaa verkosto-organisaation tai verkostorakenteen käsitteistä, sillä ne eivät ole toistensa synonyymeja (taulukko 1). Selkeä verkosto-organisaation määritelmä on vuodelta 1997 (O’Toole 1997, 45): ”keskinäiseen riippuvuuteen perustuvia rakenteita, jotka koostuvat useista organisaatioista tai niiden osista, joissa yksikään yksikkö ei ole hierarkkisesti toiselle alisteinen tai suoraan ja ainoastaan toisen alainen”. Samaan viittaa myös Walter Powell (1990, 303), jonka määritelmän mukaan verkostosuhteita luonnehtii nimenomaan keskinäinen riippuvuus käytettävissä olevista resursseista ja molemminpuolisten hyötyjen saavuttaminen, kun nämä resurssit yhdistetään. Organisaatio voidaan käsittää verkostona, toisiinsa yhteydessä olevien solmujen joukkona, mutta toisiinsa yhteydessä olevien solmujen joukon ei automaattisesti voida olettaa olevan organisaatio. Wasserman ja Faust (1994, 9) määrittelevät sosiaalisen verkoston joukoksi toimijoita ja näiden toimijoiden välisiä suhteita. Sosiaalisissa verkostoissa ratkaiseva ja niitä määrittelevä piirre on siis suhteisiin perustuvan tiedon (relational information) olemassaolo (Wasserman & Faust 1994, 20). Kun verkosto-organisaatio, verkostorakenne ja verkosto -käsitteitä tarkastellaan yhdessä, avainsanoja näissä määritelmässä ovat toisiinsa yhteydessä oleva, toisistaan riippuvainen, useat ja joukko. *Määritelmän mukaan verkoston voidaan siis luonnehtia koostuvan useista toimijoista (yksilöistä, organisaatioista, yhteisöistä, yhteiskunnista), jotka ovat toisiinsa yhteydessä ja toisistaan riippuvaisia siten, että muodostavat havaittavan joukon.*

Hallinnon tutkimuksen sisällä verkostojohtamisen tutkimuksessa verkosto on usein pelkistynyt nimenomaan organisaatorakenteeksi (Keast 2014; Keast ym. 2004; Kenis & Provan 2009; Kickert ym. 1997; Klijn & Koppenjan 2012; Provan & Kenis 2008) jolloin verkosto otetaan usein ikään kuin annettuna, ilman sen rakenteen ja johtamisen välistä tarkempaa analyysia. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on, että verkosto on ennen muuta toisiinsa yhteydessä olevista toimijoista koostuva yhteenkietoutunut kokonaisuus, jonka rakenteellisilla piirteillä on merkitystä verkoston toiminnalle, erityisesti sen johtamiselle. Tätä lähestymistapaa hallinnan verkostojen tutkimukseen korostavat myös Koliba ym. (2011 ja 2016) todeten, että hallinnan verkostojen ymmärtäminen edellyttää systeemin dynamiikan sekä verkoston arkkitehtuurin yhdistämistä tutkimuksessa. Kokonaisuus koostuu sosiaalisten toimijoiden muodostamista verkostoista, jotka ovat sidoksissa toisiinsa, ja vaikuttavat toisiinsa, toimijoiden ominaisuuksien, toimijoiden välisten suhteiden, palauteprosessien ja institutionaalisten sääntöjen yhteisvaikutusten kautta (Koliba ym. 2011 ja 2016). Verkoston yhteenkietoutunut, suhteille perustuva luonne myös haastaa perinteisen näkemyksen verkoston johtamisesta yhden nimetyn johtajan toteuttamana suoraviivaisena toimintana. Tähän syvennytään tarkemmin luvuissa viisi ja kuusi, joissa perinteinen verkostojen johtamisen tutkimus yhdistetään verkostoteoriaan sekä kompleksisuusajatteluun.

Verkoston on usein todettu olevan myös hyvin lähellä ryhmän käsitettä (taulukko 1). Tämän tutkimuksen kannalta oleellista on huomata verkoston ja ryhmän välisistä eroista se, että verkostolla ei välttämättä ole luonnollisia rajoja, kun taas ryhmä on aina rajattu joukko toimijoita. Ryhmään kuuluva määrittää itsensä osaksi joukkoa, jonka olemassaolon myös ryhmän ulkopuoliset toimijat tunnustavat. (Borgatti & Halgin 2011; Brown 1998.) Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan verkostossa on jäseniä useammista selkeärajaisista ryhmistä, kuten kuntayhtymän hallitus tai liikelaitoksen johtokunta. Yksittäisen toimijan jäsenyys erilaisissa ryhmissä, kuten myös osallisuus useissa verkostoissa, on huomioitava tehtäessä tulkintoja verkoston toiminnasta. Tätä kutsutaan verkostoteoriassa moninkertaisuudeksi, moniroolisuudeksi tai limittäisyydeksi (multiplexity), ja sillä viitataan ilmiöön, jossa verkoston toimijoiden välillä on (mahdollisesti) useamman kuin yhden tyyppisiä suhteita (esim. Barnes 1979, 411; Kadushin 2012, 28; Mitchell 1979, 440; Prell 2012, 32; Robins 2015, 21). Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan verkostossa sama(t) henkilö(t) voivat olla yhtä aikaa esimerkiksi sekä oman kuntansa kunnanhallituksen jäseniä että yhtymähallituksen jäseniä – puhumattakaan epävirallisista verkostoista, ryhmistä ja rooleista, joita heillä on oman virka- tai luottamustehtävänsä ulkopuolella.

4.2 VERKOSTO TEORIANA

Aivan kuten verkostosta käsitteenä, myös verkostosta teoriana on useampia hieman toisistaan poikkeavia näkemyksiä ja määritelmiä (ks. taulukko 2). Taulukossa kaksi on esitetty määritelmät verkostotieteelle, verkostoteorialle, verkostojen teorialle sekä hallinnan verkostojen teorialle, joihin viitattiin jo aiemmin luvussa 2.2. tutkimusasetelman yhteydessä. Verkostoteoria ei ole samaa tarkoitettava hallinnan verkostojen teorian tai verkostojohdamisen mallien kanssa, vaikka ne ovatkin oleellisesti sidoksissa toisiinsa.

Taulukko 2: Verkostotiede, verkostoteoria, verkostojen teoria ja hallinnan verkostojen teoria

<p>Verkostotiede (Network Science) Ontologinen sitoutuminen seuraaviin perusajatuksiin tutkimusilmiön luonteesta: 1) on olemassa yksittäisiä elementtejä, 2) ja kahdenvälisiä suhteita näiden elementtien välillä, 3) joista muodostuu makrotason säännönmukaisuutta eli ns. verkoston rakenne (Brandes ym. 2013).</p>	
<p>Verkostoteoria (Network Theory) Viittaa verkostoaanlyysin taustaoletuksiin mekanismeista ja prosesseista, jotka vuorovaikutuksessa verkoston rakenteen kanssa tuottavat joitain tuloksia ja vaikutuksia verkoston jäseninä olevien yksilöiden ja ryhmien näkökulmasta (Borgatti & Halgin 2011; Brass 2004).</p>	<p>Verkostojen teoria (Theory of Networks) Prosesseja, jotka määrittävät sen, millaiseksi verkoston rakenne kulloinkin muokkautuu, toisin sanoen, mikä muodostaa verkoston ominaisuuksien perustan (Borgatti & Halgin 2011; Brass 2004).</p>
<p>Hallinnan verkostojen teoria (Governance Network Theory) Näkee hallinnan muodostuvan toimijoiden välisissä suhteissa, ei niinkään yhden toimijan suorituksena. Ydinkäsitteitä hallinnan ymmärtämisessä ovat näin ollen: 1) toimijat, keskinäisriippuvuus ja toimijoiden erilaiset tulkintakehikot, 2) vuorovaikutus ja kompleksisuus, 3) institutionaaliset rakenteet ja piirteet sekä 4) verkostojohdaminen. (Klijin & Koppenjan 2012, 591, 594; myös Koliba ym. 2011, 46-55; Koppenjan & Klijin 2014; Torfing & Sørensen 2014)</p>	

Verkostotieteen, verkostoteorian, verkostojen teorian sekä hallinnan verkostojen teorian voidaan nähdä olevan alisteisessa suhteessa toisiinsa. Verkostotiede edustaa ontologista sitoutumista tietynlaiseen ymmärrykseen tutkimusilmiön luonteesta. Verkostoteoria ja verkostojen teoria tarjoavat selitysmalleja yleisesti verkostoissa ilmeneville ja ilmaantuville prosesseille, ilmiöille ja ominaisuuksille. Hallinnan verkostojen teoria puolestaan on ns. substanssiteorian tasolla, lainaten ja yhdistäen selitysmalleja niin verkostoteoriasta kuin esimerkiksi kompleksisuusajattelusta sekä monista organisaatio- sekä johtamisteorioista.

Hallinnan verkostojen teoria näyttäytyy vielä tällä hetkellä melko hajanaisena kokonaisuutena erilaisia, osittain toisistaan irrallisia selitysmalleja. Vasta aivan viime vuosina hallinnan verkostojen teoriaa on alettu tarkastella suhteessa sen ilmeisiin lähiteorioihin (Klijin & Koppenjan 2012; Koliba ym. 2011; Koppenjan & Klijin 2014), joista tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät ovat sen yhteydet verkostoteoriaan ja kompleksisuusajatteluun. Poikkeuksena tästä on Jonesin ja kumppaneiden (1997) artikkeli, jossa verkostojen hallintaa (network governance) on tarkasteltu vaihdannan olosuhteiden ja sosiaalisten mekanismien kautta. Jones ja kumppanit (1997) liittävät verkostojen hallinnan suoraan osaksi verkostoteoreettisia ilmiöitä. Tämä ei kuitenkaan näy samaan aikaan 1990-luvulla julkishallinnon tutkimuksessa kehittyneessä verkostojen johtamisen kirjallisuudessa (esim. Kickert ym. 1997; Klijin 1996). Luonnontieteen ja sosi-

aalitielen verkostoteoreettinen kehittyminen ovat niin ikään hyvin pitkälti pysyneet erossa toisistaan (Hidalgo 2015), mutta kompleksisuusajattelun viitekehysten yleistymisen organisaatiotutkimuksessa erityisesti 2000-luvulla on lähentänyt osaltaan myös luonnontieteellistä ja sosiaaliteollista lähestymistapaa (esim. Hazy 2012; Hidalgo 2015; Koliba ym. 2011 ja 2016).

Hallinnan verkostojen teoria ei toistaiseksi ole täysimääräisesti hyödyntänyt laajaa organisaatioiden verkostoteoreettisesta tutkimusperinteestä muodostunutta teoreettista ymmärrystä (organisaatioiden verkostoteoreettisesta tutkimuksesta ks. esim. Borgatti ym. 2014; Kilduff & Brass 2010; Provan & Lemaire 2012) vaan sen selitysmallit perustavat pitkälti verkostojohtamisen perinteeseen, jossa päähuomio on kiinnittynyt johtajan toimintaan verkoston muokkaajana, ei niinkään hallinnan verkostoon erityisenä rakenteellisenä kokonaisuutena tai sen yhteyteen mahdolliseen johtamistoimintaan (ks. esim. Agranoff 2007; Kickert ym. 1997; Kenis & Provan 2009; Koppenjan & Klijn 2004; Provan & Kenis 2008; Sørensen & Torfing 2007). Tämä on ristiriidassa sen lähtökohdan kanssa, että ymmärtääkseen kuka on verkoston johtaja, täytyy tutkia verkoston jäsenten sosiorakenteellisia positioita, asemaa, joka heillä verkostossa on. Sosiaalisen rakenteen muokkaaminen ei voi koskaan tapahtua ainoastaan yhden toimijan lähtökohdista. (Balkundi & Kilduff 2005, 943-944.) Verkoston johtamisen tutkimus ilman verkoston sosiaalisen rakenteen analyysia jättää johtamisen välittömän kontekstin tutkimuksen ulkopuolelle. Organisaatiokaaviossa mainittu johtaja ei välttämättä, ainakaan yksin, ole verkostoksi ymmärretyn kokonaisuuden johtaja, tai sen sosiaalisen rakenteen ja toiminnan kannalta keskeisin toimija. Johtajan rooli otetaan usein annettuna, samoin kuin verkoston rakenne, eikä näiden kahden väliseen yhteyteen tai vuorovaikutukseen kiinnitetä riittävästi huomiota. Verkostoteorian ja verkostojen johtamisen välistä yhteyttä tarkastellaan lähemmin luvussa 5.3.

4.3 VERKOSTO HALLINNAN VÄLINEENÄ JA KOHTEENA

Hallinnalla (governance) on viitattu erilaisiin tapoihin järjestää julkiseen päätöksentekoon ja palvelutuotantoon liittyviä prosesseja, yleensä siten, että ns. hallinto ja perinteinen virkamieskoneisto eivät ole siitä yksin vastuussa, vaan eri sektorit ja kansalaisyhteiskunta ovat selkeämmin osa päätöksentekoa (esim. Colebatch 2014; Peters 2014; Pierre 2000; Rhodes 1996 ja 2007; Torfing & Sørensen 2014; suomeksi ks. myös Karppi & Sinervo 2009). Yleisemmän hallinnan osana verkosto on nähty useinkin juuri yhdeksi monista hallinnan välineistä, tavaksi toteuttaa julkisia hallinnan ja päätöksenteon prosesseja (esim. Koppenjan 2012, 32-34; Koliba ym. 2011, 46-55; Milward & Provan & Fish & Isett & Huang 2010;

Rhodes 1996 ja 2007; Torfing & Sørensen 2014). Hallinnan verkostojen teoria kytkeytyykin tätä kautta tiiviisti juuri governance -keskusteluun (Koliba ym. 2011, 46; Koppenjan 2012, 22; Torfing & Sørensen 2014), joskin se nykyisellään muodostaa jo oman tutkimusperinteensä (Klijn & Koppenjan 2012; Koppenjan & Klijn 2014; Torfing & Sørensen 2014).

Hallinnontutkimuksessa verkostojen tutkimusta on jaoteltu kolmeen tyyppiin verkoston tavoitteen ja toiminnan näkökulmasta: 1) politiikkaverkostojen tutkimus, 2) yhteistoiminnallisten verkostojen tutkimus, joka sisältää mm. palveluntuotantoverkostot ja tiedonvälittämisverkostot sekä 3) hallinnan verkostot (taulukko 3). Näiden tyyppien täydellinen erottaminen toisistaan on keinoitekoista, ja usein ne esiintyvät käytännössä erilaisina yhdistelminä ja/tai limittäisinä kokonaisuuksina. (Ahuja ym. 2012; Berry ym. 2004; Isett ym. 2011; Klijn 2007 & 2008.) Kolmijako on esitetty myös siten, että politiikkaverkostojen ja julkisjohtamisen verkostojen rinnalle on nostettu sosiologisen verkostotutkimuksen perinne. Tällöin julkisjohtamisen verkostotutkimuksen katsotaan sisältävän hallinnan (ja hallinnon) verkostojen tunnistamisen, verkostojohdamisen toimintana sekä hallinnan verkostojen tuloksellisuuden. (Berry ym. 2004.) Sosiologinen verkostotutkimus vertautuu puolestaan vahvasti verkostoteoriaan (ks. taulukko 2) ja verkostoaalyysin historialliseen kehitykseen lähtien sosiometriasta ja antropologiasta (Berry ym. 2004; Freeman 2004; Johanson & Smedlund 2015).

Verkostojen johtamisen tutkimusta on kritisoitu viime vuosina melko runsaasti siitä, että se katsoo verkostoja lähinnä egokeskeisestä, johtajan näkökulmasta ja unohtaa verkoston toimijoiden suhteista koostuvana kokonaisuutena (Ahuja ym. 2012; Kilduff & Brass 2010; Park & Rethemeyer 2014; Provan & Lemaire 2012; Provan ym. 2007; Saz-Carranza & Ospina 2011). Verkostoteoriaa puolestaan on kritisoitu liiallisesta kiinnittymisestä ainoastaan toimijoiden väliiseen vuorovaikutukseen ja erityisesti julkisten hallinnan verkostojen kohdalla niiden institutionaalisen kontekstin huomiotta jättämisestä (Klijn & Koppenjan 2012; Koppenjan 2012). Näyttää siis selvältä, että verkostojen johtamisen tutkimuksessa on verkostoteorian ja johtamisen näkökulmat yhdistävän tutkimuksen mentäviä aukkoja. Verkosto on yhtä aikaa sekä hallinnan ja johtamisen kohde että väline molempiin. Poliitiikkaverkostojen tutkimusperinne sekä yhteistoiminnallisten verkostojen tutkimusperinne vaikuttaisivat katsovan verkostoa pääasiassa johtamisen välineenä, mutta täysin itsestään selvää tämäkään ei ole (ks. taulukko 3).

Taulukko 3: Hallinnon tutkimuksessa yleisimmin tutkitut verkostojen tyypit ja niiden piirteitä¹¹

	POLITIIKKAVEKOSTO (policy network)	YHTEISTOIMINNALLINEN VEKOSTO sisältäen palvelutuotantoverkoston (service delivery and implementation or action network) ja tiedon jakamisen ver- koston (information sharing network)	HALLINNAN VEKOSTO (governance network)
ALKUPERÄ	Politiikan tutkimus, yleinen valtio-opillinen lähestymistapa	Yleinen organisaatiotutkimus	Hallinnontutkimus, julkisjohtaminen
TUTKIMUKSEN FOKUS	Päätöksenteko ja vaikutukset. Esimerkiksi valtasuhteet esitysten laatimisessa ja ongelmien määrittelyssä.	Organisaatioiden välinen koordinaatio, sovelletaan niin yksityiseen, julkiseen kuin kolmanteenkin sektoriin. Tehokas palvelutuotanto. Politiikan ja palvelujen integraatio. Tiedon jakaminen ja levittäminen poliittisessa päätöksenteossa sekä palvelutuotannossa.	Yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen. Horisontaalisten hallinnan verkostojen johtaminen. Hallinnan verkostojen yhdistäminen perinteisiin instituutioihin. Deliberatiiviset prosessit.
YLEISIÄ TUTKIMUSKY- SYMUKSIA	Mitkä toimijat ovat mukana päätöksenteossa? Millaiset ovat valtasuhteet ja niiden vaikutukset päätöksenteossa?	Kuinka kompleksia yhtenäistettyjä palveluja voidaan koordinoida? Mitkä mekanismit ovat vaikuttavia ja tehokkaita (sopimuksellisuus, kumppanuudet jne.)?	Kuinka johdetaan hallinnan verkostojaa? Kuinka organisoidaan hallinnan verkostojaa ja yhdistetään ne perinteisiin hallinnon instituutioihin? Kuinka parannetaan sisällön monipuolisuutta ja yhdistetään erilaisia arvoperusteita?

¹¹ Ahuja ym. 2012; Berry ym. 2004; Isett ym. 2011; Kljin 2007 & 2008; Rethemeyer & Hatmaker 2007; Torfing & Sørensen 2014.

Hallinnan verkostoa, joka vaikuttaisi yhdistävän sen, että verkosto voi samaan aikaan olla hallinnan väline ja kohde (taulukko 3), ovat määritelleet selkeimmin Sørensen ja Torfing (2007). Hallinnan verkosto määritetty 1) suhteellisen pysyvaksi kokonaisuudeksi toimijoita, jotka ovat itsenäisiä mutta toisistaan riippuvaisia ja 2) jotka ovat vuorovaikutuksessa neuvottelujen kautta, 3) jotka tapahtuvat säädelyssä, normatiivisessa, kognitiivisessa ja kuvitteellisessa ympäristössä, 4) joka on itseään säätelevä ulkopuolisten ”voimien” (agency) asettamissa rajoissa ja 5) jonka tavoitteena on osallistua julkisen arvon (tai palvelujen) tuottamiseen (Sørensen & Torfing 2007, 9; Torfing & Sørensen 2014, 334). Tämän tapaustutkimuksen kannalta mielenkiintoinen huomio on, että hallinnan verkostojen teoria ei vaikuttaisi kyseenalaistavan sitä voidaanko verkostoilla hallita tai voiko verkostoa hallita. Ne näyttäisivät pitävän hallintaa ja johtamista melko itsestään selvinä verkostojen viitekehyksessä (ks. Klijn & Koppenjan 2012; Koppenjan & Klijn 2014; Sørensen & Torfing 2007; Torfing & Sørensen 2014).

Kuitenkin hallinnan verkostoon on jo määritelmällisesti rakennettu sisään huomattava määrä erilaisia tekijöitä ja niiden keskinäisriippuvuutta. Toimijat ovat itsenäisiä, mutta riippuvaisia toisistaan. Toimijat ovat vuorovaikutuksessa neuvottelujen kautta. (Sørensen & Torfing 2007, 9; Torfing & Sørensen 2014, 334.) Tämä vuorovaikutus neuvottelujen kautta tapahtuu ensinnäkin sääntelyssä ympäristössä, joka sulkee sisäänsä lait, säädökset, valtion ohjauksen, strategiat, suunnitelmat ja niin edelleen. Hallinnan verkostossa katsotaan olevan myös sääntelystä erillinen normatiivinen ympäristönsä siten, että se seuraa, tuottaa ja välittää toimintaansa ohjaavia arvoja, normeja ja standardeja, sekä on vahvasti kytkeytynyt institutionaaliseen kehykseensä. Hallinnan verkostolla on edelleen kognitiivinen, toimijoiden valmiuksiin tuottaa käsitteellistä ja erikoistunutta tietoa osaksi omaa toimintaansa ja toimintaympäristöään määrittävä viitekehysensä. Tähän liittyy lopuksi kuvitteellinen viitekehys, jolla kirjallisuudessa viitataan siihen, että verkosto toimiessaan tuottaa toimijoilleen ja ympäristöönsä uusia identiteettejä, ideologioita tai esimerkiksi yhteisiä toiveita asioiden tilasta. (Klijn & Koppenjan 2012; Koppenjan & Klijn 2014; Sørensen & Torfing 2007; Torfing & Sørensen 2014.)

Kun hallinnan verkostoa tarkastellaan edellä esitetyn määritelmän mukaisena kokonaisuutena, se alkaa suurella määrällä muistuttaa kompleksisuusajattelun avointa, mukautuvaa tai yhdessä kehittyvää systeemiä (esim. Cilliers 1998; Holland 1995; Jalonen 2007; Mitleton-Kelly 2003; Morcöl 2012; Room 2011). Näin ollen siirrytään seuraavaksi tarkastelemaan kompleksista verkostoa, sen piirteitä ja ominaisuuksia sekä pohtimaan kompleksisuuden luonnetta ja suhdetta verkostotutkimukseen.

5 VERKOSTOJEN KOMPLEKSISUUS

“It is uncertain how to rank the dynamical depth of human minds since they are embedded in elaborate spatially and temporally extended symbolic social networks, though their dynamical depth will inevitably be considerably greater than the other systems depicted.”

(Deacon & Koutroufinis 2014, 420.)

5.1 KOMPLEKSISUUSAJATTELU

Kompleksisuuden määrittely on osoittautunut ilmeisen vaikeaksi ja sen ominaisuuksiin kuulunee oleellisesti kaikenlaisen määrittelyn lähtökohtainen pakoileminen (Lloyd 2008, 87; myös esim. Butts 2001; Cilliers 2005a; Deacon & Koutroufinis 2014). Herbert Simon (1962, 468) on kuvannut kompleksisen systeemin koostuvan suuresta määrästä osia, jotka ovat yhteydessä toisiinsa ei-yksinkertaisella (non-simple) tavalla. 50 vuotta myöhemmin Carlos Gershenson (2011) määrittelee kompleksisen systeemin olevan sellainen, jossa yksittäisiä elementtejä on vaikea erottaa toisistaan, eli ne ovat yhteenkietoutuneita (myös Hanén 2010; Hanén & Huhtinen 2011; Vartiainen & Raisio 2011). Kuten edellä jo tutkimuksen viitekehystä kuvattaessa todettiin, keskeistä kompleksisuudessa on ymmärrys tutkimuskohteesta holistisena kokonaisuutena, joka on jotain muuta kuin osiensa summa, ja jossa esiintyvät ilmiöt eivät ole palautettavissa yksittäisiin osiinsa, vaan ovat olennaisesti yhteenkietoutuneita¹². Kompleksisuus vaikuttaisi määrittävän useimmiten systeemin ominaisuuksien kautta ja taulukossa 4¹³ on koottu näistä yleisimmät.

Kompleksisuusajattelussa voidaan hahmottaa kehityspolku, joka kulkee avoimista systeemeistä (open systems) kompleksisten mukautuvien systeemien (complex adaptive systems, CAS) kautta kompleksisiin yhdessä kehittyviin systeemeihin (complex co-evolving systems, CCES) (esim. Mitleton-Kelly 2003; Morçöl 2012; Room 2011). Tämän kehityskulun rinnalla erottuu myös kompleksisuutta ymmärtämään pyrkivien teoreettisten viitekehysten jatkumo. Käyttämättä siitä nykyistä nimeään, kompleksisuudessa toimimista ja johtamista on

¹² Kompleksisuusajattelusta ja siihen liittyvistä käsitteistä ks. esim: Byrne 1998; Cilliers 1998; Gershenson 2011 & 2013; Geyer & Rihani 2010; Hanén 2010 ja 2017; Hanén & Huhtinen 2011; Jalonen 2006 & 2007; Laihonon 2009; Lundström 2015; Mitchell 2009; Mitleton-Kelly 2003; Morçöl 2012; Richardson 2008 & 2010; Raisio 2010; Room 2011; Vartiainen & Raisio 2011; Vartiainen ym. 2013.

¹³ Taulukon 4 käsitelmäärittelyt toimivat pohjana kompleksisuusajatteluun pohjautuvalle sisällyönanalysille, joka on kuvattu edellä luvussa 3.2, ja jonka tulokset raportoidaan luvussa 8.

analysoinut aikoinaan jo Mary Parker Follett (1918, 336) kuvatessaan valtiota erilaisista ryhmistä ja yksilöistä koostuvana siten, että ”jokainen osa on niin sidoksissa toisiinsa, että yksikään kokonaisuudesta irrotettu osa ei voi sitä yksin edustaa¹⁴”. Chester Barnard (1938, 82) jatkoi kuvaten organisaation koostuvan kommunikaatiosta, halusta palvella sekä yhteisestä tavoitteesta ja tarkoitukselta, jotka ovat *keskinäisriippuvaisia*. Lawrence ja Lorsch (1967) sekä Burns ja Stalker (1994, alkuperäinen 1961) muotoilivat tätä organisaatiotutkimuksessa edelleen kontingenssiteorian nimen saaneeksi teoreettiseksi suuntaukseksi. Toisaalla Ludwig von Bertalanffy (1951 ja 1975) ja Kenneth Boulding (1956) kehittivät yleistä systeemiteoriaa sekä myöhemmin Niklas Luhmann (1995) teoriaa sosiaalisista systeemeistä. Edward Lorenz (1993) teki yleisesti tunnetuksi kaaosteorian ja 1990 -luvulla myös kompleksisuusajattelu itsenäisenä teoreettisena viitekehystenä nousi organisaatiotutkimuksen paradigmojen joukkoon (ks. esim. Byrne 1998 ja Stacey 1995; myös Hanén 2010 ja 2017; Hanén & Huhtinen 2011). Kompleksisuusajattelun kehitys näkyy selkeästi myös sen yleisimmin käytetyissä teoreettisissa käsitteissä (taulukko 4), jotka heijastelevat sekä sen luonnontieteellisempiä (kaaosteoria ja yleinen systeemiteoria; myös kybernetiikka Ashby [1956]) että organisaatiotutkimuksellisia juuria.

¹⁴ “It is a part so bound up with every other part that no fraction of a whole can represent it.” (Follett 1918, 336.)

Taulukko 4: Kompleksista systeemiä kuvaavien käsitteiden määrittely

Teoreettinen systeemin ominaisuutta kuvaava käsite	Määritelmä operationalisointia varten eli käsitettä ilmentävät piirteet
Emergenssi	Ilmenee, kun erilaiset (rakenne)ominaisuudet muuntuvat ja uudistuvat täysin osallistuessaan ja olleessaan osa kokonaisuutta; prosessi; ilmaantua, ilmestyä, tulla näkyväksi, tapahtua itsestään; enemmän kuin osiensa summa (mm. Corning 2002; Goldstein 1999 & 2000; Jalonen 2007; Mittleton-Kelly 2003; Morçöl 2012; Stacey 1995; Vartiainen ym. 2013)
Itseorganisoituminen	Ilman ulkoista kontrollia tai ohjausta; itse-ohjautuvaa; itse-johdettua, sisäsyntyistä (mm. Jalonen 2007; Morçöl 2012; Stacey 1995; Vartiainen ym. 2013)
Palauteprosessit ¹⁵	Ulkoisen ja sisäisen informaation välittyminen systeemiin; jatkuva informaation vaihtuminen; negatiivinen ja positiivinen palaute; defensiiviset rutiinit; merkityksenanto ja tulkinta; organisaation oppiminen (mm. Argyris 1976, 1995 & 1999; Byrne 1998; Daft & Weick 1984; Jalonen 2007; Mittleton-Kelly 2003; Senge 1990; Vartiainen ym. 2013; Weick 2010; Weick & Sutcliffe 2001; myös Prigogine 1977 ja 1987)
Polkuriippuvuus	Historiallisuus; bifurkaatiopisteet ja käännekohdat; riippuvuus historiasta ja aiemmista tapahtumista (mm. Geyer & Rihani 2010; Jalonen 2007; Mittleton-Kelly 2003; Room 2011; Vartiainen ym. 2013)
Mahdollisuuksien avaruus, elinkykymaasto	Konteksti; ympäristö(tekijät); systeemien "ulkopuolinen" todellisuus (mm. Jalonen 2007; Mittleton-Kelly 2003; Vartiainen ym. 2013)
Kytkeytyneisyys	Yhteys; olla yhteydessä toisiinsa; koostuu yhteyksistä; syntyy yhteyksissä (mm. Gershenson 2013; Jalonen 2007; Mittleton-Kelly 2003)
Keskinäisriippuvuus	Osatekijöiden välinen riippuvuus toistensa toiminnasta ¹⁶ ; keskinäisyhteys; vuorovaikutus (Barnard 1938; Mittleton-Kelly 2003 & 2004; Thompson 1974)

Kompleksisen systeemin kontekstuaalisuutta ja kiinnittymistä muihin systeemeihin kuvataan mahdollisuuksien avaruuden ja polkuriippuvuuden käsitteillä (mm. Jalonen 2007; Mittleton-Kelly 2003; Vartiainen ym. 2013). Kompleksiset systeemit ymmärretään myös historiallisina, aikaan ja aiempiin tapahtumiin sidoksissa olevina, polkuriippuvaisina kokonaisuuksina (mm. Cilliers 1998; Geyer & Rihani 2010; Jalonen 2007; Mittleton-Kelly 2003; Room 2011; Vartiainen ym. 2013). Systeemin eri osat ovat kytkeytyneitä toisiinsa ja kompleksinen sys-

¹⁵ Kompleksisuusajatteluun sisältyvää yleistä käsitystä palauteprosesseista on tässä täydennetty sosiaalipsykologian näkemyksillä organisaation oppimisesta, organisatoristen palauteprosessien luonteesta ja merkityksestä (esim. Argyris 1976; 1995; 1999 ja Senge 1990) sekä merkityksenannon ja tulkinnan tärkeydestä organisaatiossa (esim. Daft & Weick 1984; Weick 2010; Weick & Sutcliffe 2001).

¹⁶ Perustuu ajatukseen organisaation ja sen ulkoisen ympäristön välisestä riippuvuussuhteesta ja vuorovaikutuksesta, joka on tunnistettu jo kontingenssiteoriassa (esim. Burns & Stalker 1994; Lawrence & Lorsch 1967).

teemi itseasiassa koostuu ja syntyy yhteyksissä (mm. Gershenson 2013; Jalonen 2007; Mitleton-Kelly 2003). Kytkeytyneisyydestä seuraa luonnollisesti keskinäisriippuvuutta, joka yksinkertaisesti kuvaa systeemin osatekijöiden riippuvuutta toistensa toiminnasta (mm. Cilliers 1998; Mitleton-Kelly 2003 & 2004; Thompson 1974). Kytkeytyneen ja keskinäisriippuvaisen systeemin toimintaa määrittävät ja muokkaavat jatkuvat palauteprosessit. Palauteprosesseilla on perinteisesti kompleksisuusajattelussa viitattu ulkoisen ja sisäisen informaation välittymiseen systeemiin eli jatkuvaan informaation vaihtumiseen. (Byrne 1998; Cilliers 1998; Mitleton-Kelly 2003; Jalonen 2007, Vartainen ym. 2013.) Tässä tutkimuksessa verkostojen johtamisen kontekstissa kompleksisuusajatteluun sisältyvää yleistä käsitystä palauteprosesseista täydennetään sosiaalipsykologian näkemyksillä organisatoristen palauteprosessien luonteesta ja merkityksestä organisaation oppimisessa (esim. Argyris 1976; 1995; 1999 ja Senge 1990) sekä merkityksenannon ja tulkinnan tärkeydestä organisaatioissa (esim. Daft & Weick 1984; Weick 2010 ja 2015; Weick & Sutcliffe 2001).

Edellä taulukossa 4 esitettyjen käsitteiden kuvauksen mukainen systeemi ei ainoastaan mukaudu ympäristönsä ärsykkeisiin vaan kehittyy yhdessä ympäristönsä kanssa (esim. Klijn 2008b; Mitleton-Kelly 2003 ja 2004; Morçöl 2012). Hidalgo (2011) ymmärtää organisaatiot kehittyvinä verkostoina: organisaatiot ovat yksilöiden muodostamia verkostoja, mutta samaan aikaan ne ovat osa laajempaa organisaatioiden verkostoa. Verkostoja on useilla tasoilla; ne ovat uppoutuneita ja sisäkkäisiä, ja kompleksisuus syntyy juuri verkoston ominaisuuksien ja sen ympäristön välisten ominaisuuksien yhdessä kehittyvistä vuorovaikutusprosesseista (esim. Morçöl 2012, 21-23; myös Gershenson 2013; Mitleton-Kelly 2003). Organisaatioiden verkostotutkimuksen näkökulmasta korostuu nimenomaan toimijoiden välisten suhteiden sekä näiden suhteiden uppoutuneisuuden ja sisäkkäisyyden (embeddedness) merkitys verkoston toiminnan ymmärtämisen kannalta (Balkundi & Kilduff 2005; Kilduff & Brass 2010). Suhteissa ilmenevä toiminta ja toimijat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tästä seuraa, että jako systeemin ulkopuoliseen ja sisäiseen dynamiikkaan on aina kiistanalaista, ja kompleksisuus nousee toimijoiden ja elementtien keskinäisistä (riippuvuus)suhteista, kytkeytyneisyydestä ja vuorovaikutuksesta, joita yhdessä voitaneen kuvailla yhteisevoluutioksi (co-evolution). (Cilliers 1998, 99-100 ja 2001, 142 ja 2005, 610-612; Mitleton-Kelly 2004, 292-293.)

Voidaankin tulkita, että mikäli kompleksisuusajattelua halutaan hyödyntää verkostojen ja niiden johtamisen tutkimisessa, tutkimuksen tulee kohdentua toisiinsa kytkeytyneiden elementtien ja osien vuorovaikutuksen analyysiin. Toisiinsa kietoutuneet elementit voivat olla organisaatioita, niiden osia tai yksilöitä organisaatioissa. Analyysin ydin tulisi kuitenkin olla osien välinen vuorovaikutus, eivät systeemin, oli se verkosto tai ei, yksittäiset elementit tai niiden ominai-

suudet itsessään. Kytkeytyneisyys, vuorovaikutus ja yhdessä kehittyminen vaikuttavat olevan ne tekijät, jotka löytyvät verkostojen johtamisen, verkostoteorian ja kompleksisuusteorian yhtymäkohdassa (ks. kuvio 2).



Kuvio 2: Verkostojen johtamisen, verkostoteorian ja kompleksisuusajattelun yhteenkietoutuminen

Analyysin fokuksen siirtäminen yksittäisistä toimijoista ja heidän ominaisuuksistaan kytkeytyneisyyteen ja vuorovaikutukseen vaatii siirtymän järjestyksen paradigman mukaisesta lineaarisesta ja positivistisesta näkökulmasta kohti tietöiden systeemien kompleksisuuden näkökulmaa [ks. taulukko 5] (Geyer ja Rihani 2010, 12-35; Morcöl 2012, 145-147; Puustinen & Lehtimäki 2016). Gershenson (2013) on havainnut saman siirtymän tarpeellisuuden, kun hän kuvailee millaisia vaikutuksia vuorovaikutuksen ja suhteiden nostamisella analyysin keskiöön on tieteelliselle tutkimukselle. Vuorovaikutus tutkimuksen keskiössä tarkoittaa hänen mielestään siirtymää reduktionismista holismiin, materialismista tiedollisuuteen (informism), ennustettavuudesta sopeutumiseen (ja mahdollisesti yhdessä kehittymiseen), absoluuttisista totuuksista kontekstuaalisuuteen ja viimeisenä vallitsevien arvojen ja käsitysten kieltämisestä merkityksellisyyteen (Gershenson 2013; samaan viittaa myös Cilliers 2001, 2005a ja 2005b). Verkostojen tutkimuksessa siirtyminen holismiin tarkoittaisi vähintäänkin kokonaisten verkostojen (whole networks) tutkimusta egokeskeisen (ego-network) verkostotutkimuksen ohella (Ahuja ym. 2012; Balkundi & Kilduff 2005; Isett ym. 2011; Provan & Lemaire 2012). Verkostotutkimuksessa on kuitenkin tarvetta tunnistaa verkostojen kontekstuaalisuus ja historiallisuus nykyistäkin

paremmin (Galaskiewicz 2007; Isett ym. 2011). Tähän viittaavat myös Koppenjan & Klijn (2012) ja Koppenjan (2012) kritisoidessaan verkostoteoriaa liiallisesta kiinnittymisestä suhteisiin ympäröivän institutionaalisen kontekstin sijaan.

Taulukko 5: Järjestyksen paradigman ja eri systeemien kompleksisuuden vertailua

Järjestyksen paradigma	Fysikaalisten systeemien kompleksisuus	Biologisten systeemien kompleksisuus	Tieteisten systeemien kompleksisuus
<i>Järjestys:</i> tietyt syyt johtavat tietyihin seurauksiin ajasta ja paikasta riippumatta <i>Reduktioismi:</i> systeemin käyttäytymistä voidaan ymmärtää tarkkailemalla sen osien käyttäytymistä – kokonaisuus on osiensa summa, ei enempää eikä vähempää <i>Ennustettavuus:</i> kun yleispätevä käyttäytyminen on määritely, tulevat tapahtumat voidaan ennakoida syötämällä malliin sopivat panokset	<i>Osittainen järjestys:</i> ilmiöissä on sekä järjestyksen että kaaoksen piirteitä <i>Reduktioismi ja holismi:</i> toiset ilmiöt ovat pelkistettävissä, toiset eivät <i>Ennustettavuus ja epävarmuus:</i> ilmiötä voi osittain mallintaa, ennustaa ja kontrolloida <i>Probabiilinen:</i> (todennäköisyksiin perustuva) ilmiöille on yleisiä rajoja, mutta näiden rajojen sisällä seuraukset ovat epävarmoja	<i>Osittainen järjestys:</i> ilmiöissä on sekä järjestyksen että kaaoksen piirteitä <i>Reduktioismi ja holismi:</i> toiset ilmiöt ovat pelkistettävissä, toiset eivät <i>Ennustettavuus ja epävarmuus:</i> ilmiötä voi osittain mallintaa, ennustaa ja kontrolloida <i>Probabiilinen:</i> (todennäköisyksiin perustuva) ilmiöille on yleisiä rajoja, mutta näiden rajojen sisällä seuraukset ovat epävarmoja <i>Emergenssi:</i> ilmiöissä on mukautuvia ja emergenttejä piirteitä	<i>Osittainen järjestys:</i> ilmiöissä on sekä järjestyksen että kaaoksen piirteitä <i>Reduktioismi ja holismi:</i> toiset ilmiöt ovat pelkistettävissä, toiset eivät <i>Ennustettavuus ja epävarmuus:</i> ilmiötä voi osittain mallintaa, ennustaa ja kontrolloida <i>Probabiilinen:</i> (todennäköisyksiin perustuva) ilmiöille on yleisiä rajoja, mutta näiden rajojen sisällä seuraukset ovat epävarmoja <i>Emergenssi:</i> ilmiöissä on mukautuvia ja emergenttejä piirteitä <i>Tulkitseminen:</i> systeemin toimijat ovat tietoisia itsestään, systeemin toimintaa ja historiaa ja pyrkivät tulkitsemaan ja ohjaamaan itseään ja systeemiä

(Mukaillen Geyer & Rihani 2010, 12-30.)

Vuorovaikutuksen ja suhteiden siirtäminen tutkimuksen keskiöön edellyttää siirtymää järjestyksen paradigman mukaisesta pelkistämiseen tähtäävästä, ennustettavuutta ja lineaarista determinismistä tavoittelevasta tutkimuksesta itsestään tietoisien systeemien kompleksisuuden ymmärtämiseen (taulukko 5). Pelkistäminen korvautuisi holismilla, ennustettavuus sopeutumisen ymmärtämisellä ja absoluuttisia totuuksia ei saavutettaisi. Kompleksisuudessa järjestys ja epäjärjestys, pelkistäminen ja holismi sekä ennustettavuus ja epävarmuus ovat läsnä yhtä aikaa. (Cilliers 2001 ja 2005b; Gershenson 2013; Geyer & Rihani 2010; Hanén 2010 ja 2017.) Sosiaalisten systeemien näkökulmasta kaikkein oleellisinta on kuitenkin huomata, mikä sen erottaa muista kompleksista systeemeistä. Itsestään tietoisien kompleksisten systeemien toimijat ovat tietoisia itsestään, systemistään ja historiastaan. Toimijat tulkitsevat systeemiään, itseään ja molempien toimintaa sekä pyrkivät ohjaamaan molempia haluamaansa suuntaan. (Geyer & Rihani 2010; Puustinen & Lehtimäki 2016.) Ihmiset, sosiaaliset toimijat, ovat uppoutuneita avaruudellisesti ja ajallisesti laajoihin sosiaalisiin verkostoihin, jolloin näiden verkostojen kompleksisuus on syvyydeltään aivan toista luokkaa kuin kompleksisiin verkostoihin usein yhdistetty fyysikaalisten systeemien kompleksisuus (Butts 2001; Cilliers 2001; Deacon & Koutroufinis 2014; Skvoretz 2003).

5.2 KOMPLEKSINEN VERKOSTO

”Verkosto on toisiinsa yhteydessä olevien solmujen joukko” (Castells 1996, 470). Tämä yksikertainen määritelmä sosiaalisesta verkostosta sisältää jo itsessään kaikki oleelliset elementit, joiden vuoksi verkostoja on relevanttia lähestyä kompleksisuusajattelun kautta. O’Toole (1997, 45) on määritellyt verkostoorganisaation seuraavasti: ”keskinäiseen riippuvuuteen perustuvia rakenteita, jotka koostuvat useista organisaatioista tai niiden osista, joissa yksikään yksikkö ei ole hierarkkisesti toiselle alisteinen tai suoraan ja ainoastaan toisen alainen”. Kompleksisuuden näkökulmasta avainsanoja molemmissa määritelmässä ovat toisiinsa yhteydessä oleva, toisistaan riippuvainen, useat ja joukko. Määritelmien mukaan verkoston voidaan siis luonnehtia koostuvan useista toimijoista (yksilöistä, organisaatioista, yhteisöistä, yhteiskunnista), jotka ovat toisiinsa yhteydessä ja toisistaan riippuvaisia siten, että muodostavat havaittavan joukon. Sosiaalisissa verkostoissa ratkaiseva ja niitä lähtökohtaisesti määrittelevä ”elementti” on suhteisiin perustuvan tiedon (relational information) olemassaolo (Wasserman & Faust 1994, 20). Yhteenkietoutuneisuus saa alkunsa toisistaan irrallisten, mutta kytkeytyneiden ja keskinäisriippuvaisten elementtien ja tekijöiden vuorovaikutuksessa (Hanén 2010 ja 2017; Hanén & Huhtinen 2011). Näin ollen verkostoissa toisiinsa yhteydessä olevien solmujen välisistä suhteista muodostuu siis lähtökohtaisesti koko verkostoa määrittävä yhteenkietoutunut kokonaisuus, jossa yksittäisiä elementtejä on vaikea erottaa toisistaan.

Verkostojen kompleksisuuden voidaan hieman harhaanjohtavasti nähdä perustuvan ainoastaan toimijoiden määrään – toisin sanoen, mitä enemmän verkostossa on toimijoita, sitä kompleksisempi se on, sillä toimijoiden määrän lisääntyminen lisää aina toimijoiden välisten suhteiden mahdollisuutta (verkostoanalyysistä ja kompleksisuudesta esim. Butts 2001 ja Skvoretz 2003; myös Deacon & Koutroufinis 2014). Vega-Redondo (2007) ja Morçöl (2012) ovat kuitenkin eri mieltä tästä väittämästä, joka on sosiaalisten verkostojen kohdalla osoittautunut liian yksinkertaistavaksi. Morçöl (2012, 23, kursiivi lisätty) toteaa: ”Systeemin kompleksisuus ei muodostu ainoastaan eri elementtien tai osien määrästä tai niiden erilaisten tyyppien määrästä, vaan myös *elementtien tai osien välisten vuorovaikutussuhteiden määrästä ja tyypeistä.*” Vega-Redondo (2007, 20-21) on tunnistanut neljä peruslähtökohtaa, joiden täytyy olla voimassa, jotta verkoston voidaan sanoa olevan kompleksinen: 1) verkoston täytyy koostua suuresta määrästä huomattavan heterogeenisiä kokonaisuuksia, 2) kokonaisuuksien välisessä vuorovaikutuksessa täytyy olla runsaasti vapausasteita, 3) yksinkertaisten paikallisten vuorovaikutuksen säännönmukaisuuksien täytyy tuottaa kokonaisuudessaan käyttäytymistä, joka on merkittävästi enemmän kuin vain paikallisten vaikutusten summa (toisin sanoen vuorovaikutus paikallistasolla aiheuttaa kokonaisuudessaan emergenttejä vaikutuksia) ja 4) paikalliset palauteprosessit tuottavat epälineaarisia, epäyhdenäisiä suhteita systeemin ulkopuolisten olosuhteiden ja systeemin kokonaiskäyttäytymisen välille. Näihin kompleksisen verkoston peruspiirteisiin palataan sekä tulosten raportoinnin yhteydessä luvuissa seitsemän ja kahdeksan sekä pohdinnassa luvussa yhdeksän.

Edellä oleviin määritelmiin pohjautuen voidaan todeta, että tiettyjen reuna-ehtojen vallitessa verkostot voivat olla kompleksisia systeemejä. Morçöl (2012, 50, kursiivi alkuperäinen) toteaaakin yksinkertaisesti, että ”*systeemit ovat verkostoja ja verkostot ovat systeemejä.*”. Hänen näkemyksessään kompleksisuudesta ja verkostoista tärkeintä on systeemisyys, ei itse systeemi erillisenä rakenteellisena kokonaisuutena. Systeemi tulee ymmärtää muuttuvana tekijänä (variable), ei vakiona (constant) (ibid.) Morçöl (2012) viittaa Anthony Giddensiin (1984) määritellään systeemisyttä. Giddens (1984, 28) käyttää käsitettä systeemin integraatio kuvatakseen ”toimijoiden tai yhteisöjen (collectivities) välistä vastavuoroisuutta laajennetussa aika-avaruudessa”. Morçöl (2012) pitää integraatiota välttämättömänä osana verkostoja. Vastavuoroisuus (reciprocity) sinänsä ei kuitenkaan ole verkostolle välttämätön edellytys, sillä verkoston yhteydet voivat olla kohdistamattomia (undirected) tai verkosto voi olla kytkeytymätön siten, että kaikki verkoston toimijat eivät ole yhteydessä toisiinsa (Borgatti & Halgin 2011). Hallinnan verkostojen ja niiden johtamisen näkökulmasta on kuitenkin oleellista, että verkosto ymmärretään systeemisena dynaamisena kokonai-

suutena, eikä staattisena vakiona, joka säilyy ajasta ja paikasta riippumatta samanlaisena. Verkoston systeemisyyttä korostaa sen liikkeessä olevaa, mukautuvaa, kehittyvää ja emergenttiä luonnetta.

Mitleton-Kellyn (2004, 292-293) mukaan minkä tahansa kokonaisuuden kompleksisuus nousee sekä systeemin sisäisten että systeemin ja sen "ulkopuolisen" ympäristön eri elementtien välisistä suhteista (interrelationship), vuorovaikutuksesta (interaction) ja kytkeytyneisyydestä (interconnectivity). Kompleksisuusajattelu auttaa ymmärtämään verkoston samaan aikaan sekä koostuvaksi eri toimijoiden välisistä suhteista, kytkeytyneisyydestä ja keskinäisriippuvuudesta, että olevan aikaan, paikkaan, kontekstiinsa, historiaansa sekä institutionaaliseen rakenteeseensa sidoksissa oleva kokonaisuus. Verkoston rajojen määrittäminen perinteisessä mielessä on näin ollen lähes mahdotonta, merkityksentöntä tai jopa turhaa (Cilliers 2001 ja 2005b) - ainakin mikäli rajat ymmärretään vain poissulkevana. Cilliers (2001 & 2005b) käsittelee rajoja kompleksisuuden näkökulmasta toisin, ja ymmärtää rajat yhtymäkohtina ja kohtauspisteinä, samaan aikaan sekä poissulkevana että mahdollistavina.

Yhteistoiminta-alueen hallinnan verkosto ei ole puhtaasti organisaatioiden välinen verkosto, eikä myöskään puhtaasti organisaation sisäinen verkosto. Erilaisia rajapintojen kohtaamisia tapahtuu useilla tasoilla: viranhaltijat kohtaavat luottamushenkilöt, kuntayhtymä kohtaa liikelaitoksen, kuntayhtymä kohtaa jäsenkunnat, yhtymähallitus ja -valtuusto kohtaavat jäsenkuntien vastaavat hallintorakenteet, yksittäiset toimijat kohtaavat eri rooleissaan virallisissa verkostoissa ja epävirallisissa verkostoissa ja niin edelleen. Rajapintoja on loputtomasti ja mahdollisuuksia kohtaamisille on rajattomasti. Kompleksisuusajattelun viitekehyksessä yhteistoiminta-alueen hallinnan verkosto näyttäytyy dynaamisena kokonaisuutena, jossa keskinäisriippuvuuksien ja yhdessä kehittymisen kautta ilmaantuu erilaisia, osin hyvinkin ennakoimattomia, yhteisvaikutuksia.

5.3 KOMPLEKSISEN VERKOSTON TUTKIMINEN

Kompleksisuusajattelun ja verkostanalyysin yhdistäminen hallinnan verkostojen tutkimuksessa tarjoaa mahdollisuuksia mennä pidemmälle kuin perinteinen puhtaasti toimijakeskeinen näkemys. Niin kompleksisuusajattelun kuin verkostanalyysinkin fokus on toimijoiden välisissä suhteissa, ei pelkästään toimijoissa itsessään. Näiden kahden yhdistämisessä tulee kuitenkin huomioida, että verkostanalyysi on enemmän kuin pelkkä menetelmä, sillä sen juuret ovat syvällä sosiaalipsykologian, sosiologian ja sosiaaliantropologian historiassa (esim. Borgatti & Halgin 2011; Freeman 2004; Mitchell 1979; Wasserman & Faust 1994). Verkostanalyysi tekniikkana on lähtenyt kehittymään Jacob Morenon (esim.

1942 & 1946) sosiometrisistä kokeista sekä Alex Bavelasin kommunikaatioverkoista (Bavelas 1948; Carrington 2014; Freeman 2004; Mitchell 1979). Se hyödyntää sosiaalipsykologian käsitteitä kuten rooli, asema, vastavuoroisuus, koheesio, vaikuttaminen ja transitiivisuus (Wasserman & Faust 1994, 14). Kaikki edellä luetellut käsitteet soveltuvat kompleksisten hallinnan verkostojen kuvaamiseen ja analysointiin, sillä ne käsittelevät vuorovaikutuksen ja suhteiden taustalla olevia tekijöitä tai vuorovaikutuksessa syntyviä ilmiöitä.

Ilmeisistä yhtäläisyyksistä huolimatta kompleksisuusajattelun ja verkostanalyysin yhdistämisessä on myös ongelmia. Esimerkiksi kompleksisuusajattelun mukaan pienet muutokset alkuperäisissä olosuhteissa johtavat, tai voivat johtaa, laajempiin odottamattomiin seurauksiin koko systeemin tasolla. Nämä muutokset, joita voivat olla esimerkiksi muutokset yhden toimijan asemassa ja sitä kautta koko verkoston rakenteessa, ovat oleellisia johtamisen näkökulmasta, mutta niiden paljastaminen verkostanalyysin, tai minkään muunkaan tutkimusmenetelmän, avulla on vaikeaa. Menetelmät ovat liian staattisia jatkuvasti yhdessä kehittyvien systeemin analyysiin (yhdessä kehittyvistä systeemeistä ks. esim. Mitleton-Kelly 2003 & 2004). Verkostanalyysia ja kompleksisuusajattelua on yhdistetty käyttämällä toimijapohjaista mallintamista (agent-based modelling, ks. esim. Koliba 2014; Koliba ym. 2011). Toimijoiden vuorovaikutuksen mallintamista matemaattisesti on kuitenkin pidetty myös liian yksinkertaistavana ja keinotekoisena. (Koliba 2014; Koliba ym. 2016; Morçöl 2012; Skvoretz 2003.) Verkostanalyysin edistysaskeleet esimerkiksi eksponentiaalisessa satunnaismallintamisessa [exponential random graph modelling] (esim. Brailly & Favrea & Chatelleta & Lazega 2016; Park & Rethemeyer 2014; Robins & Pattison & Kalish & Lusher 2007; Skvoretz 2003; Wasserman & Robins 2005) tai dynaamisessa verkostanalyysissa (Schipper & Gerrits 2015; Schipper & Spekkink 2015; Schipper & Gerrits & Koppenjan 2015) vaikuttaisivat osaltaan helpottavan mallintamisen ja todellisen elämän verkostoaineistojen yhdistämistä. Nämä kaikki edellyttävät kuitenkin erittäin suuria aineistoja, eivätkä mallit koskaan pysty täysin kuvaamaan kompleksisen sosiaalisen systeemin vuorovaikutuksen dynamiikkaa, koska ne eivät voi ottaa huomioon itsestään tietoisesta systeemin kykyä tulkintaan.

Vega-Redondon (2007, 20-23) esille tuomat kompleksisen verkoston peruslähtökohdat vaikeuttavat niin ikään sekä verkostanalyysin ja kompleksisuusajattelun yhdistämistä että itse hallinnan verkostojen johtamisen analyysia. Ensinnä, yksinkertaiset paikalliset vuorovaikutuksen säännönmukaisuudet johtavat verkoston kokonaisuudessa käyttäytymiseen, joka on huomattavasti enemmän kuin yksittäisten verkoston osien summa. Toiseksi, paikalliset vuorovaikutusprosessit voivat myös aikaansaada epälineaarisia suhteita ulkoisten olosuhteiden ja verkoston kokonaiskäyttäytymisen välille. Tämä alkaa muistuttaa ti-

lannetta, jota Friedrich Cramer (1979, 138) on kutsunut nimellä perustavanlaatuisen kompleksisuus (fundamental complexity), joka hänen mukaansa on saavutettu, kun ”rakenteiden monimuotoisuuden ja uusien rakenteiden syntyminen kautta mittaamista edellyttävien parametrien määrästä on tullut suurempi kuin mahdollisuudet mitata tai koordinoita näitä elementtejä”.

Mixed methods -tyyppistä tutkimusotetta on ehdotettu verkostanalyysiin yhdeksi mahdollisuudeksi ylittää yhtäältä liiallisen yksinkertaistamisen, keinoitekoisuuden tai vain puhtaaseen kuvailuun keskittymisen ongelmat, ja toisaalta aina muuttuvien rakenteiden hahmottamiseen liittyvät ongelmat (Borrás & Olsen 2007; Hollstein 2014). Monimenetelmällisissä verkostotutkimuksissa on yhdistetty dokumenttianalyysia, fokusryhmähaastatteluja, verkostanalyysia ja yksilöhaastattelujen analyysia (Borrás & Olsen 2007; Palinkas & Holloway & Rice & Fuentes & Wu & Chamberlain 2011) sekä verkostoaineiston kokoamista samaan aikaan sähköposteista, puhelutiedoista, blogikirjoituksista, twiiteistä, kyselyistä jne. (Behrent & Richter & Trier 2014). Tulokset ovat lupaavia, mutta prosessi ei ole lainkaan itsestään selvä tai yksiselitteinen. Useiden lähdeaineiston kokoaminen ja analyysi on erittäin aika- ja työvoimaintensiivistä. Verkostoaineiston kerääminen oli usein prosessin vaikein vaihe, ja verkostokyselyn vastausprosentti alhainen. Ongelmista huolimatta menetelmien yhdistäminen vaikuttaisi tämän tapaustutkimusten kokemusten perusteella olevan toimiva tapa tutkia hallinnan verkostoja sekä niiden johtamista.

Tässä tutkimuksessa yhdistetään verkostanalyysi sisällönanalyttiseen haastatteluaineistojen analyysiin, jotta verkoston rakenteellisten piirteiden ohella pystytään analysoimaan rakenteen ja johtamisen välistä yhteyttä. Verkoston johtamista käsittelevä haastatteluaineisto yhdistettynä rakenteellisesti verkostoa analysoivaan verkostoaineistoon tuottaa rikkaamman kuvan verkoston suhteista ja yhteyksistä. Graafisten kuvausten avulla verkostoja voidaan mallintaa, ja toimijoiden välisiä vuorovaikutussuhteita tehdä näkyviksi. Samalla verkostanalyysi mahdollistaa tilastollisten tunnuslukujen avulla esimerkiksi verkoston tiheyden, koheesion, keskeisyyden, keskittyneisyyden, transitiivisuuden tai yhteyksien vastavuoroisuuden mittaamisen. Voidaan perustellusti olettaa, että näillä verkoston perusrakenteeseen liittyvillä tekijöillä on merkitystä sille, millaisena kyseisen verkoston johtaminen näyttäytyy. Laadullisen haastatteluaineiston avulla verkostanalyysin tilastollisiin tunnuslukuihin perustuva verkoston rakenteen kuvaaminen voidaan yhdistää verkoston toimijoiden arkipäivässä tapahtuvaan toimintaan mielekkäällä tavalla.

6 VERKOSTOJEN JOHTAMINEN

“To understand who is a leader from a network perspective is to investigate the social-structural positions occupied by particular individuals in the social system. --- ...the social structure is not within the control of any particular individual.”
(Balkundi & Kilduff 2005, 943, 944.)

6.1 MITÄ ON VERKOSTOJEN JOHTAMINEN?

Verkostojen johtaminen, verkostojohtaminen, verkostojen hallinta, verkostoissa johtaminen, verkostoilla johtaminen, verkostojen välityksellä hallinnoiminen ja niin edelleen... Verkostojen johtamisen ympärillä on vähintään yhtä paljon määritelmiä ja liikkuvia käsitteitä kuin itse verkoston käsitteen ymmärtämisessä. Näitä voidaan koota kahden eritasoisen lähestymistavan kautta. Perinteisimmin julkisjohtamisen kirjallisuudessa käytetään termiä verkostojen johtaminen eli “network management” tai “network leadership”, jolla viitataan lähinnä verkoston johtajan suorittamiin erilaisiin johtamistoimintoihin (esim.¹⁷Agranoff & McGuire 1999 & 2003; Kickert ym. 1997a; Klijn 1996; Klijn & Koppenjan & Termeer 1995; O’Toole 1997). Toinen selkeästi kirjallisuudessa esiin nouseva termi on verkostojen hallinta (network governance), joka puolestaan viittaa rakenteellisempiin verkoston hallinnan organisatorisiin järjestelyihin (Kenis & Provan 2009; Provan & Kenis 2008; Saz-Carranza & Longo & Salvador Iborra 2014b; Sørensen & Torfing 2007 ja 2009).

Verkostojen johtaminen (network management) on määritelty “eri toimijoiden yhteistyön koordinaatioksi kontekstissa, jossa on olemassa erilaisia organisaatioiden välisiä suhteita ja erilaisia päämääriä, mutta yhteinen ongelma, jonka ratkaisuun pyritään” (Kickert ym. 1997b, 10). McGuire ja Silvia (2009, 35) puolestaan määrittelevät verkostojen johtamisen (network leadership) sellaiseksi julkisen sektorin johtajan toiminnaksi, joka helpottaa tuottavaa ja tavoitteellista vuorovaikutusta sekä auttaa verkostoa tehokkaassa ongelmaratkaisussa. Koppenjan ja Klijn (2004, 243) kuvaavat verkostojen johtamista (network management) muun muassa seuraavasti: “keskeistä on tuoda ja pitää eri osapuolet yhdessä, jotta he tutustuvat toistensa havaintoihin, tavoitteisiin ja resursseihin, löytävät mahdollisuuksia sekä yhteistyössä muokkaavat strategioitaan ja yhdistävät tavoitteitaan”. Verkostojen johtamisella viitataan siis toimintoihin, joilla

¹⁷ Ks. myös Agranoff 2007; Klijn 2008 ja 2009; Koppenjan & Klijn 2004; McGuire 2002; McGuire & Silvia 2009; Silvia & McGuire 2010.

helpotetaan vuorovaikutusta, etsitään uutta sisältöä ja organisoidaan toimijoiden välistä vuorovaikutusta (Klijn & Koppenjan 2012, 591).

Verkostojen hallinta (network governance) vaikuttaa olevan verkostojen johtamista institutionaalisempi ja rakenteellisempi lähtökohta verkostojen toiminnan ohjaamiseen. Siinä korostuu edellä kuvattua verkostojen johtamisen näkökulmaa selkeämmin viranomaisten lakiin perustuva määräysvalta ohjata resursien jakamista sekä koordinoida ja kontrolloida verkoston yhteistoimintaa. (Kenis & Provan 2009; Provan & Kenis 2008; Saz-Carranza ym. 2014b.) Fokus ei ole niinkään vuorovaikutuksen ohjaamisessa, kuten verkostojen johtamisessa, vaan verkostojen hallinnan rakenteellisissa elementeissä. Verkostojen hallinnassa on erotettu kolme erilaista hallinnollista rakennetta: 1) jaetun johtamisen malli (participant governed), 2) johtavan organisaation malli (lead organization governed) sekä 3) verkoston hallinto-organisaatio (network administrative organization). (Kenis & Provan 2009; Provan & Kenis 2008.) Tämän tutkimuksen kohteena oleva sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alue on institutionaaliselta rakenteeltaan verkoston hallinto-organisaation mukainen. Suomalaisessa sosiaali- ja terveyspalvelujen kentässä nimenomaan yhteistoiminta-alueista on tunnistettavissa kaikkia edellä mainittuja verkoston hallinnan malleja (Puustinen 2012).

Termejä verkostojen johtaminen ja verkostojohdaminen voidaan siis edellä kuvatun mukaisesti pitää toistensa synonyymeina. Niillä viitataan suureen joukkoon johtajan suorittamia toimintoja, joilla pyritään muokkaamaan verkoston toimintaa haluttuun suuntaan. Näitä on kuvattu erilaisten pelien, strategioiden ja mallien kautta. (Ks. esim. Agranoff 2007; Agranoff & McGuire 1999 & 2003; Kickert ym. 1997a; Klijn 1996 & 2008 & 2009; Klijn ym. 1995; Koppenjan & Klijn 2004; McGuire 2002; McGuire & Silvia 2009; Silvia & McGuire 2010.) Verkostojen hallintaa, sen rakenteellisempaa ja institutionaalisempaa puolta, on niin ikään keinotekoista erottaa täysin verkostojen johtamisesta (Kenis & Provan 2009; Klijn & Koppenjan 2012; Provan & Kenis 2008). Julkisen sektorin verkostojen johtaminen tapahtuu säädelyssä, institutionaalisisessa kehyksessään. Kun haetaan kokonaisvaltaista käsitystä verkostoissa tapahtuvasta toiminnasta, kieltoutuvat verkostojen hallinta sekä verkostojen johtaminen yhteen. Oleellista on ymmärtää julkisen sektorin verkostojen johtamisen konteksti. Tarvitaan siis sekä ymmärrystä verkostojen hallinnan rakenteista että verkostojen johtamisesta. Jotta pystytään ymmärtämään verkostojen johtamista kontekstissaan, on lisäksi tunnettava tutkimuksen kohteena olevan verkoston sosiaalinen rakenne, joka on luonnollisesti tiiviissä yhteydessä sen hallinnan (ja myös hallinnon) rakenteisiin sekä näiden kautta johtamisen mahdollisuuksiin ja edellytyksiin.

Kirjallisuuden perusteella verkostojohdamisen määrittely vaikuttaa olevan vaikeaa. Siitä ei ole yksiselitteisesti pystytty pelkistämään kaikkein oleellisimpia

elementtejä. Selkeimmillään se määrittynee kuitenkin ”eri toimijoiden yhteistyön koordinaatioksi kontekstissa, jossa on olemassa erilaisia organisaatioiden välisiä suhteita ja erilaisia päämääriä, mutta yhteinen ongelma, jonka ratkaisuun pyritään” (Kickert ym. 1997b, 10). Tämä jättää runsaasti vapausasteita siihen, millaisia koordinaation keinoja verkostoissa on mahdollista ja järkevää kulloinkin käyttää. Ongelmalliseksi määritelmän tekee se, että aina verkoston toimijat eivät tietenkään ole vain kasvottomia organisaatioita, vaan yksittäisiä henkilöitä, jotka edustavat erilaisia organisaatioita ja toimivat samanaikaisesti useissa positioissa. Jo yhteinen ongelman määrittely saattaa osoittautua tällaisessa tilanteessa hankalaksi. Tuoreimmassa kirjallisuudessa onkin alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota erilaisten osatekijöiden yhteenkietoutumiseen ja verkoston hallintaan sekä johtamiseen monitoimijaisena (ainakin osittain) itseorganisoituvana kokonaisuutena (Keast 2014; Klijn & Koppenjan 2012; Koliba 2014; Koliba ym. 2011 ja 2016; Koppenjan & Klijn 2014; McGuire & Agranoff 2014; Park & Rethemeyer 2014). Kaikki, mitä verkostoissa tapahtuu, ei välttämättä ole tietois- sen johtamisen tai koordinaation seurausta eikä syytä.

Seuraavassa alaluvussa 6.2. tarkastellaan ensin perinteisiä verkostojoh- tamisen malleja, ja niiden kautta välittyvää kuvaa verkostojen johtamisesta. Tämän jälkeen alaluvussa 6.3 muotoillaan kompleksisuusajatteluun pohjautuva lähes- tymistapa verkostoihin ja johtamiseen. Siinä perinteisiä malleja täydennetään sekä verkostoteorian ymmärryksellä verkostojen suhteille perustuvasta sosio- dynaamisesta luonteesta että kompleksisuusajattelun mukaisella kokonaisuutta, yhteenkietoutumista ja yhdessä kehittymistä korostavalla lähestymistavalla.

6.2 VERKOSTOJOHTAMISEN MALLEJA

Rethemeyer ja Hatmaker (2007) ovat artikkelissaan tuoneet yhteen verkostojen johtamisen erilaisia painotuksia. He tunnistavat verkostojoh- tamisen kirjallisuudessa neljä näkökulmaa verkostojen toiminnan ja johtamisen suhteeseen (ibid., 631):

- Ensimmäisen näkökulman mukaan verkostojen johtaminen käsitetään prosessiksi, jonka kuluessa saavutetaan konsensus käsiteltävästä asia- ta. Lopputuloksen käytännön toteuttamisesta huolehtivat toiset (ver- koston ulkopuoliset) tahot.
- Toinen suuntaus puolestaan näkee verkostojen johtamisen lähes puh- taasti käytännön toiminnan toteuttamisen (implementation) ja yhteis- toiminnan (collaboration) näkökulmasta, jättäen päätöksentekoproses- sit taemmalle.

- Kolmas suuntaus keskittyy verkostojen informaation prosessointiin ja tietojohdantamiseen (knowledge management).
- Neljännen suuntauksen Rethemeyer ja Hatmaker (2007) katsovat keskittyvän hallinnan (governance) teemaan laajemmin, ja pyrkivän ottamaan huomioon sekä toiminnan toteuttamisen että päätöksenteon.

Edellä esitetyt näkökulmat kytkeytyvät neljään erilaiseen julkisen sektorin verkostotyyppiin, jotka määriteltiin edellä alaluvussa 4.3. (ks. taulukko 3). Ensimmäinen on toimintaverkosto (action network), joka on perustettu esimerkiksi tuottamaan tiettyä palvelua tai suorittamaan tietty toiminto. Toiseksi voidaan puhua tiedon jakamisen verkostosta (information sharing network), jonka tavoitteena on jakaa ja muokata verkoston jäsenillä olevaa informaatiota, tietoa ja taitoja. Toimintaverkosto ja tiedon jakamisen verkosto voidaan myös nähdä yhdessä yhteistoiminnallisen verkoston (collaborative network) käsitteen alla. Kolmanneksi nostetaan esille politiikkaverkostot (policy networks), jotka ovat olennainen osa esimerkiksi julkista päätöksentekoa ja resurssien jakamista. Poliittikkaverkostoissa on läsnä vahva julkiseen päätöksentekoon vaikuttamisen pyrkimys. Neljäs verkostotyyppi, hallinnan verkosto (governance network), on yhdistelmä näitä kaikkia, kuten todellisuudessa usein onkin. (Agranoff 2006 & 2007; Klijn 2007 & 2008; Rethemeyer & Hatmaker 2007.) Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueet verkostoina ymmärrettynä edustavat neljättä tyyppiä. Niiden tavoitteena on tuottaa kuntalaisille sosiaali- ja terveystalvet (toiminta ja palveluntuotanto), ja niissä jaetaan ja kerätään tietoa sekä informaatiota varsin laajassa merkityksessä. Yhteistoiminta-alueiden organisaatioilla on myös erittäin merkittävä asema paikallisessa poliittisessa ja toiminnallisessa päätöksenteossa.

Johtamisen malleja on verkostojohdantamisen tutkimuksessa lähestytty useilla tavoilla. Johtaja voi keskittyä verkoston toiminnan muuttamiseen [action in networks] tai toimintaverkoston muuttamiseen [networks of action] (Rethemeyer & Hatmaker 2007, 632). Erityisen selkeästi tätä edustaa verkoston johtaminen erotettuna verkoston sisäisten vuorovaikutusprosessien ("pelien") johtamiseen sekä verkostojen johtamiseen ja muokkaamiseen rakenteellisina kokonaisuuksina (Kickert ym. 1997a; Klijn ym. 1995; Koppenjan & Klijn 2004). Toisena johtamista käsittelevänä mallina nousee esille näkemys verkostojen johtajan suorittamista toiminnoista [functions of network manager] (Agranoff 2006; Agranoff & McGuire 1999; McGuire 2002; Rethemeyer & Hatmaker 2007; Silvia & McGuire 2010). McGuire (2002, 602-603) on tiivistänyt johtamistoiminnot neljään pääluokkaan: 1) Aktivaatio (activation), joka viittaa verkoston toiminnan ja päämäärien kannalta olennaisten resurssien (kuten rahoitus ja asiantuntijuus) ja henkilöiden tunnistamiseen sekä liittämiseen osaksi verkostoa. 2) Rajaaminen

(framing), joka määrittää verkoston toimijoiden roolien, toimintasääntöjen, normien ja arvojen muokkaamiseksi ja vahvistamiseksi. 3) Mobilisaatio (mobilization), jolla viitataan verkoston ulkopuolisten toimijoiden ja sidosryhmien tuen ja sitoutumisen varmistamiseen tähtääviin toimenpiteisiin. 4) Yhdistäminen (synthesizing), joka puolestaan tarkoittaa verkoston vuorovaikutussuhteiden kehittymiselle ja toiminnalle suotuisan ympäristön muokkaamista, esimerkiksi helpottamalla ja vahvistamalla verkoston jäsenten keskinäistä kommunikaatiota. (Ks. myös McGuire & Agranoff 2014, 138-139.)

Verkostojohtamisen tarkastelua voidaan erotella myös materiaalis-institutionaalisen rakenteen sekä sosiaalisen rakenteen mukaan (Rethemeyer & Hatmaker 2007, 634). Tämä jaottelu on hyvin lähellä edellä esitettyä vuorovaikutuspelien ja verkoston rakenteen näkökulmaa, jossa vuorovaikutuspelit vastaisivat sosiaalista rakennetta ja verkosto materiaalis-institutionaalista rakennetta (Kickert ym. 1997a; Klijn ym. 1995; Koppenjan & Klijn 2004).

Taulukossa 6 on koottuna yhteen verkostojen johtamisen toimintoja tyypiteltynä strategioiden mukaan. Taulukkoon on koottu yhdistettynä eri kirjoittajien näkemykset, sillä näkemykset verkostojen johtamisen strategioista ja niiden sisältämistä johtamistoiminnasta ovat hieman toisistaan poikkeavista käytetyistä termeistä huolimatta erittäin yhtenevät, kuten myös McGuire ja Agranoff (2014) ovat todenneet.

Taulukko 6: Synteesi verkostojen johtamisen toimintojen tyypittelystä erilaisten strategioiden mukaisesti

JOHTAMISEN TOIMINTOJEN KOHDE	VERKOSTOJOHTAMISEN STRATEGIA			
	<i>Toimijoiden ja resurssien aktiivointi</i>	<i>Tavoitteen saavuttaminen / mobiilisaatio ja rajaaminen</i>	<i>Organisatoriset järjestelyt / rajaaminen</i>	<i>Vuorovaikutuksen ohjaaminen / yhdistäminen</i>
<i>Vuorovaikutuksen (suhteiden) johtaminen</i>	Valikoiva aktiivointi, resurssien käyttöönotto, toimijoiden ja resurssien deaktiivointi, uusien vuorovaikutusketjujen aloittaminen, liittoutuminen rakentaminen	Yhtenäisen tavoitteen etsiminen, vaihtelun luominen ratkaisuihin, näkemyksiin vaikuttaminen ja niiden tulkitseminen, tiedon kerääminen ja johtaminen, luottamuksen ja tuen kehittäminen, yhtenäisten arvojen, normien ja sääntöjen muokkaaminen	Uusien tilapäisten organisaatiojärjestelyjen luominen (johtokunnat, projektioorganisaatiot jne.)	Sovittelu, välittäminen, yhteistyön esteiden poistaminen, yhteistyöhön kannustaminen, prosessin johtaminen
<i>Verkoston rakenteen johtaminen</i>	Verkoston aktiivointi, verkoston rakenteen muuttaminen, toimijoiden aseman muuttaminen, resurssien vaihtaminen	Näkemysten uudelleen muotoileminen, päätöksenteon sääntöjen muuttaminen, tiedonkulun pysyvä muuttaminen	Pysyvien uusien organisaatiokenteiden luominen	Konfliktien sääntelyn ja tiedonkulun sääntöjen muuttaminen, voittojen saavuttamisen tai professionaalisten koodien ja sääntöjen muuttaminen

Synteesin kokoamisessa käytetyt lähteet: Agranoff 2007; Agranoff & McGuire 2001; Kickert ym. 1997a; Klijn ym. 1995; Klijn 2007 & 2008; McGuire 2002; Rethemeyer & Hatmaker 2007.

Edelleen lisää näkökulmia verkostojen johtamisen tarkasteluun saadaan käsittelemällä verkoston johtajan tekemiä toimia joko organisaatio-orientoituneina, henkilöstöorientoituneina tai tehtäväorientoituneina. Verkostojen johtamisessa korostuvat vahvasti nimenomaan henkilöstöorientoituneet ja organisaatioorientoituneet toiminnot. (Silvia & McGuire 2010.) Henkilöstöorientoituneet toiminnot voidaan nähdä yhtenevinä edellä esitettyjen sosiaalisen rakenteen ja vuorovaikutuspeliä näkökulmien kanssa. Organisaatio-orientoituneet johtamistoiminnot puolestaan ovat lähellä materiaalis-institutionaalista sekä verkostorakenne näkökulmaa.

Kickert, Klijn ja Koppenjan (1997c, 183-188) ovat koonneet verkostojen johtajan orientaatiota verkoston toimintaa kohtaan kolmen strategian kautta: välineellinen, vuorovaikutuksellinen ja institutionaalinen. Välineellisen näkökul-

man omaksuneen johtajan toiminnassa korostuisivat todennäköisesti tehtävääorientoituneet toiminnot, sillä hän pyrki verkoston toimintaa ohjaamalla toteuttamaan omia (ja oman organisaationsa) tavoitteita sekä päämääriä. Vuorovaikutuksellisesti verkostoon orientoitunut johtaja taas olisi todennäköisimmin toiminnassaan melko henkilöorientoitunut. Institutionaalisesti johtamaansa verkostoon suhtautuva johtaja keskittyisi organisaatioorientoituneeseen toimintaan, ja sen vahvistamiseen. (Kickert ym. 1997c; Silvia & McGuire 2010.)

Välineellinen näkökulma vastaa melko suoraviivaista ohjauksen käsitystä verkostojen johtamisesta. Johtaja ohjaa muita verkoston jäseniä tavoiteorientoituneesti kohti oman organisaationsa kannalta olennaisimpia päämääriä. Tämä saattaa aiheuttaa ongelmia, ellei muiden verkoston jäsenten intresseihin ja päämääriin kiinnitetä riittävästi huomiota. Liian suoraviivainen ohjaaminen vähentää luottamusta verkoston johtajan ja muiden jäsenten välillä, joka puolestaan heikentää verkoston sisäistä dynamiikkaa ja vuorovaikutussuhteita. Vuorovaikutuksellisessa näkökulmassa johtaja ymmärtää verkoston yhteistoiminnallisena kokonaisuutena, jossa jokaisella toimijalla on yhtäläiset vaikuttamisen mahdollisuudet. Oppiminen ja päätöksenteko tapahtuvat ajan kuluessa eri toimijoiden strategioiden ja päämäärien kehittyessä yhdessä. Johtajan tehtävä on vuorovaikutuksen helpottaminen, ja muun muassa konfliktien vähentäminen ja selvittäminen. Vuorovaikutuksellinenkin näkökulma keskittyy kuitenkin melko pitkälti verkoston sisäiseen toimintaan ja jättää huomiotta niin ulkopuolisten toimijoiden kuin yleisemmänkin ympäristön ja institutionaalisen kontekstin vaikutukset. Institutionaalinen näkökulma keskittyy organisaation asettamiin rajoihin ja normeihin, jotka luovat verkoston toiminnalle kehykset. Painotus on vahvasti organisatorisissa järjestelyissä, ei vuorovaikutuksessa ja päämäärissä. Johtajan tehtävä on etsiä sopivat palkkio- ja kannustinjärjestelmät, jotta verkosto saadaan toimimaan optimaalisesti. Ongelmia saattaa aiheutua vuorovaikutussuhteiden huomiotta jättämisestä sekä päämääräorientaation puutteesta. On myös huomioitava, että olivatpa organisatoriset olosuhteet kuinka optimaaliset tahansa, joissain tapauksissa verkosto ei niistä huolimatta toimi odotetusti. (Kickert ym. 1997c; Puustinen 2012.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueita tutkittaessa onkin käynyt ilmi, että käytännössä verkostot ovat huomattavan kompleksisia ja moniulotteisia. Johtamisjärjestelmien malleja on lukuisia eikä verkostolle välttämättä ole yksiselitteisesti osoitettavissa selkeää johtajaa. Toimijoita ja ohjaavia tahoja sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueiden toiminnassa on niin ikään useita, näistä esimerkkeinä kunnat ja niiden poliittinen sekä toiminnallinen johto, palveluja tuottavat kuntayhtymät ja liikelaitokset, valtion ohjaus ja lainsäädäntö - kuntalaisten osallistumista unohtamatta. Tämä synnyttää verkoston

toimintaan väistämättä jännitteitä, jotka verkoston (johtajan) täytyy pystyä käsittelemään. (Niiranen ym. 2013; Niiranen & Puustinen 2012; Paronen ym. 2011; Puustinen 2012; Puustinen & Niiranen 2011.)

Perinteiset mallit katsovat verkoston toimintaa hyvin vahvasti vain verkoston sisäisen yhtenäisyyden ylläpitämisen näkökulmasta. Poikkeuksen tähän tuo ainoastaan mobilisaatio, jolla siis viitataan verkoston ulkopuolisten toimijoiden ja sidosryhmien tuen ja sitoutumisen varmistamiseen tähtääviin toimenpiteisiin (Agranoff & McGuire 2001; McGuire 2002; McGuire & Agranoff 2014). Sisäisen yhtenäisyyden rakentamiseen kuuluvat Ospina ja Saz-Carranzan (2010) tutkimuksen mukaan mm. vuorovaikutuksen helpottaminen, suhteiden rakentaminen, avoimuuden edistäminen, tiedon jakaminen ja osallistumisen edistäminen. Nämä kaikki ovat tekijöitä, joihin myös muut (esim. Agranoff 2006; Agranoff & McGuire 1999; Kickert ym. 1997; Klijn 2007 & 2008; McGuire 2002; Silvia & McGuire 2010) verkostojohdantamisen tutkijat ovat kiinnittäneet huomionsa, ja joiden voidaan täten katsoa olevan oleellisia tekijöitä onnistuneessa verkostojen johtamisessa ja toiminnassa. Sisäisen yhtenäisyyden rakentamisessa on lopulta kysymys verkoston yhtenäisyyden ja monimuotoisuuden säilyttämisen välillä tasapainoilemisesta (Ospina & Saz-Carranza 2010; Puustinen 2012).

Ehdottomasti suurin osa aiemmassa tutkimuksessa esille nostetuista verkostojen johtamisen toiminnoista keskittyy näin ollen verkoston sisäisen toiminnan johtamiseen jättäen joko täysin tai osittain huomiotta ulkopuoliseen tavoitteeseen vaikuttamisen. McGuire ja Agranoff (2014, 153) toteavat kuitenkin, että verkostojen johtaminen vaikuttaisi uusimman tutkimuksen valossa olevan vähemmän lineaarinen prosessi kuin heidän alkuperäinen mallinsa antaa ymmärtää. Verkostoissa vaikuttaisi myös olevan yhtä aikaa useampia johtajia (ibid.). Klijn ja Koppenjan (2012) sekä Koppenjan ja Klijn (2014) ovat päätyneet samansuuntaisiin johtopäätöksiin ja lähteneet muokkaamaan verkostojen johtamista, verkostojen hallintaa ja kompleksisuusajattelua yhdistämällä 'hallinnan verkostojen teoriaa', kuten taulukoissa 7 ja 9 on kuvattu. Verkoston suhteella sen niin sanottuun ulkopuoleen vaikuttaisi siis olevan merkitystä johtamiselle.

Ospina ja Saz-Carranza (2010) kuvaavatkin ulkoiseen tavoitteeseen vaikuttamista vuorovaikutuksen ja vastakkainasettelun sekä avoimuuden ja sulkeutuneisuuden välisenä paradoksina (ks. myös Eriksson 2010). Ulkoiseen tavoitteeseen vaikuttaminen on julkisiin palveluihin liittyvissä verkostoissa niiden toiminnan kannalta elintärkeää. Julkiset verkostot saavat legitimititeettinsä ulkoiseen tavoitteen toteuttamiseen ja toteutumiseen pyrkiessään (ja ellei näin ole ne "voitaisiin siunata kentälle kaatuneena", kuten eräs tässä tutkimuksessa haastatelluista henkilöistä asian ilmaisi). Ulkoiseen tavoitteeseen vaikuttamisessa korostuvat Ospina ja Saz-Carranzan (2010) tutkimuksen mukaan uskottavuuden ylläpitäminen, monitasoinen työskentely sekä suhteiden rakentaminen.

Kompleksisuus- ja verkostoteorianäkökulmasta katsottuna edellä taulukossa 6 esitetyt sisäinen vuorovaikutuksen ja suhteiden johtaminen sekä sisäinen rakenteen johtaminen ovat verkostossa yhteenkietoutuneita ilmiöitä. Verkoston rakennetta ja vuorovaikutusta on keinoitekoista erottaa toisistaan, sillä ne ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa. Mielenkiintoinen havainto aieman tutkimuksen yhdistämisessä on kiistatta se, että lukuun ottamatta Ospina ja Saz-Carranza vuoden 2010 ensimmäistä, ja heidän sen jälkeen julkaisemiaan artikkeleja (mm. Saz-Carranza & Ospina 2011 ja Saz-Carranza 2014), verkostojen johtamisen tutkimuksen tulokset vaikuttavat keskittyvän pääasiallisesti verkoston sisäisen rakenteen johtamiseen. Tämä aiheutuu esimerkiksi tutkimusasetelmiin, saatavilla olevien aineistojen rajoituksiin ja niin edelleen, liittyvistä tekijöistä. Samalla se heijastelee kuitenkin organisaatioiden verkostotutkimuksen taipumusta keskittyä verkoston sisäiseen (mikro)dynamiikkaan, jättäen vähemmälle huomiolle verkoston kokonaisuuden, uppoutuneisuuden ja sen rajojen määrittelyn ongelmallisuuden (Ahuja ym. 2012; Balkundi & Kilduff 2005; Berry ym. 2004; Galaskiewicz 2007; Kilduff & Brass 2010; Provan & Lemaire 2012). Näin tehtäessä myös yhteenkietoutumisen mukanaan tuomat vaikutukset jäävät usein analyysien ulkopuolelle.

Seuraavassa luvussa 6.3 perinteisten verkostojen johtamisen mallien rinnalle nostetaan verkostoteoriasta elementtejä, joiden avulla tässä tutkimuksessa on lähestytty verkoston sisäisen yhteneväisyyden sekä samalla ulkoiseen tavoitteen vaikuttamisen välistä paradoksaalista tilannetta.

6.3 VERKOSTOJOHTAMINEN VERKOSTOTEORIAN KAUTTA YMMÄRRETTYÄ

Organisaatiotutkimuksen ja verkostoteorian yhdistämisestä on julkaistu 2000-luvulla runsaasti kirjallisuuskatsaus -tyyppisiä kokooma-artikkeleja¹⁸, joissa on analysoitu tehtyjen tutkimusten perusteella näitä kahta tutkimusperinnettä yhdistäviä ja toinen toistaan hyödyttäviä elementtejä. Näiden pohjalta voidaan rakentaa yhteyksiä verkostoteorian sekä verkostojohdamisen välille, sellaisena kuin se tällä hetkellä näyttäytyy suhteessa kehittymässä olevaan hallinnan verkostojen teoriaan.

Seuraavat elementit nousevat esille organisaatiotutkimusta ja verkostoteoriaa yhdistettäessä, ja niiden voidaan katsoa olevan oleellisia myös verkostojen johtamisen tutkimukselle.

¹⁸ Ahuja ym. 2012; Balkundi & Kilduff 2005; Berry ym. 2004; Borgatti & Foster 2003; Brass ym. 2004; Galaskiewicz 2007; Hejnova 2010; Isett ym. 2011; Keast ym. 2004; Kilduff & Brass 2010; Moliterno & Mahoney 2010; Park & Rethemeyer 2014; Provan ym. 2007; Provan & Lemaire 2012.

- 1) **Verkoston (sosiaalisella)rakenteella on merkitystä.** Rakenteella on merkitystä niin johtamisen, verkoston kehittymisen kuin sen tuloksellisuuden ja vaikutusten näkökulmasta. (Ahuja ym. 2012; Balkundi & Kilduff 2005; Berry ym. 2004; Brass ym. 2004; Galaskiewicz 2007; Hejnova 2010; Isett ym. 2011; Keast ym. 2004; Kilduff & Brass 2010; Moliterno & Mahoney 2010; Park & Rethemeyer 2014; Provan ym. 2007; Provan & Lemaire 2012.) Tämä on yhteydessä hallinnan verkostojen teoriassa esille nousevaan institutionaaliseen rakenteeseen sekä sen piirteisiin (Klijn & Koppenjan 2012; Koppenjan & Klijn 2014). Rakenteeseen voidaan katsoa sisältyvän myös usein esille nouseva verkoston hallinnan muoto, joko jaetun johtamisen malli, johtavan organisaation malli tai verkoston hallinto-organisaatio (Kenis & Provan 2009; Provan ym. 2007; Provan & Kenis 2008; Provan & Lemaire 2012; Puustinen 2012.)
- 2) **Toimijoiden välisten suhteiden analyysi** on keskeisessä asemassa verkoston rakennetta ja toimintaa tutkittaessa. (Balkundi & Kilduff 2005; Galaskiewicz 2007; Kilduff & Brass 2010; Moliterno & Mahoney 2010; Park & Rethemeyer 2014; Provan & Lemaire 2012.) Sitä voidaan lähestyä esimerkiksi seuraavien käsitteiden kautta: suhteiden määrä, suunta ja jakautuminen, suhteen tiiviys (heikko vs. vahva) sekä suhteen laatu ja hyöty. (Ahuja ym. 2012; Balkundi & Kilduff 2005; Brass ym. 2004; Hejnova 2010; Park & Rethemeyer 2014; Provan & Lemaire 2012.) Verkoston rakenteen muodostavat toimijoiden väliset suhteet. Niiden kautta toimijat ovat vuorovaikutuksessa sekä heidän välilleen muodostuu keskinäistä riippuvuutta (Klijn & Koppenjan 2012; Koppenjan & Klijn 2014). Jos halutaan ymmärtää verkostojen johtamista, on tutkittava, millaisia suhteita ja sosiorakenteellisia positioita toimijoilla verkostossa on (Balkundi & Kilduff 2005, 943).
- 3) **Uppoutuneisuus ja moniroolisuus** (embeddedness and multiplexity). Olipa kyseessä egokeskeinen verkosto tai kokonaisen verkoston tasolla tapahtuva analyysi, organisaation sisäiseen verkostoon tai organisaatioiden väliseen verkostoon keskittyvä analyysi ja henkilöiden tai organisaatioiden välisiin suhteisiin keskittyvä analyysi, on sen kannalta keskeistä tunnistaa toimijoiden moniroolisuus sekä toimijoiden ja verkostojen keskinäinen uppoutuneisuus. (Ahuja ym. 2012; Balkundi & Kilduff 2005; Berry ym. 2004; Borgatti & Foster 2003; Galaskiewicz 2007; Kilduff & Brass 2010; Moliterno & Mahoney 2010; Park & Rethemeyer 2014; Provan & Lemaire 2012.) Tämä on yhteydessä hallinnan verkostojen teoriassa esiintyvään keskinäisriippuvuuteen sekä

vuorovaikutukseen ja näiden kautta syntyvään kompleksisuuteen (Klijn & Koppenjan 2012; Koppenjan & Klijn 2014).

- 4) **Rajojen määrittelyn vaikeus.** Verkostolle on vaikea määrittellä empirisiä rajoja, koska ne ovat kuten kohdassa kolme todettiin, uppoutuneita ja toimijat verkostoissa moniroolisia. (Ahuja ym. 2012; Balkundi & Kilduff 2005; Berry ym. 2004; Borgatti & Foster 2003; Galaskiewicz 2007; Isett ym. 2011; Kilduff & Brass 2010; Moliterno & Mahoney 2010; Park & Rethemeyer 2014; Provan & Lemaire 2012.) Rajojen määrittelyn vaikeus on suorassa yhteydessä verkoston sisäisen johtamisen sekä ulkoiseen tavoitteeseen vaikuttamisen erottamiseen tai ennemminkin niiden tarkastelemiseen saman kokonaisuuden yhteenkietoutuneina osina (Koppenjan & Klijn 2014; Ospina & Saz-Carranza 2010; Saz-Carranza & Ospina 2011 ja Saz-Carranza ym. 2014a & 2014b). Verkoston mikrodynamiikka yksittäisten toimijoiden ja heitä yhdistävien suhteiden muodossa on erottamattomassa yhteydessä koko verkoston (rakenteen) kehittymiseen ja muuttumiseen, ne kehittyvät yhdessä [coevolution] (Ahuja ym. 2012, 438). Mikäli näin on, voidaan varsin perustellusti kysyä ”johdetaanko” verkostoa todella ja voidaanko verkostolle tunnistaa johtajaa (Berry ym. 2004, 548).
- 5) **Toimijan persoonaan sekä rooliin liittyvät tekijät.** Vaikka verkostoteorian ydin on kahden toimijan välisessä suhteessa, ei yksittäisessä toimijassa, on toimijan persoonaan sekä rooliin (tai rooleihin) liittyvillä tekijöillä merkitystä verkoston rakenteen kehittymiselle sekä ennen kaikkea verkoston toiminnalle (Ahuja ym. 2012; Berry ym. 2004; Borgatti & Halgin 2011; Brandes ym. 2013; Brass ym. 2004; Kilduff & Brass 2010; Provan & Lemaire 2012). Persoonallisten toimijaan liittyvien piirteiden ohella tärkeäksi nousee yksilön (toimijan) kyky toimia ja vaikuttaa [engl. agency] (Ahuja ym. 2012; Brass ym. 2004; Kilduff & Brass 2010). Toimijan merkitystä korostaa myös hallinnan verkostojen teoria (Klijn & Koppenjan 2012) ja se on luonnollisesti keskeisessä asemassa kaikissa verkostojen johtamisen malleissa, kuten edellä luvussa 5.2. on kuvattu (Agranoff 2007; Agranoff & McGuire 1999 & 2003; Kickert ym. 1997; Klijn 1996 & 2008 & 2009; Klijn & Koppenjan & Termeer 1995; Koppenjan & Klijn 2004; McGuire 2002; McGuire & Silvia 2009; Silvia & McGuire 2010).

Taulukossa 7 on esitetty uudelleen verkostoteoria sekä hallinnan verkostojen teoria (ks. myös taulukko 2). Verkostoteorian osuutta on tässä kuviossa syvennetty ottamalla mukaan edellä kuvatut esimerkit verkostoista analysoitavista

ominaisuuksista, joiden avulla on mahdollista operationalisoida ja kuvata hallinnan verkostojen teoriassa esille nostettuja ilmiöitä.

Taulukko 7: Verkostoteoria ja hallinnan verkostojen teoria rinnastettuna organisaatiotutkimuksen viitekehityksessä.

Verkostoteoria (Network Theory)	Hallinnan verkostojen teoria (Governance Network Theory)
<p>Viittaa verkostoteoriaan taustaoletuksiin mekanismeista ja prosesseista, jotka vuorovaikutuksessa verkoston rakenteen kanssa tuottavat joitain tuloksia ja vaikutuksia verkoston jäseninä olevien yksilöiden ja ryhmien näkökulmasta (Borgatti & Halgin 2011; Brass ym. 2004).</p> <p>Organisaatiotutkimuksen näkökulmasta korostuvat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • verkoston rakenteen merkitys • toimijoiden välisten suhteiden analyysi • verkostojen uppoutuneisuus ja sen kautta toimijoiden moniroolisuus • verkoston rajojen määrittelyn vaikeus • toimijan persoonaan, rooliin ja toimijuuteen liittyvät tekijät <p>(Ahuja ym. 2012; Balkundi & Kilduff 2005; Berry ym. 2004; Brass ym. 2004; Galaskiewicz 2007; Hejnova 2010; Isett ym. 2011; Keast ym. 2004; Kilduff & Brass 2010; Moliterno & Mahoney 2010; Park & Rethemeyer 2014; Provan ym. 2007; Provan & Lemaire 2012.)</p>	<p>Näkee hallinnan muodostuvan toimijoiden välisissä suhteissa, ei niinkään yhden toimijan suorituksena. Ydinkäsitteitä hallinnan ymmärtämisessä ovat näin ollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • toimijat, keskinäisriippuvuus ja toimijoiden erilaiset tulkintakehikot • vuorovaikutus ja kompleksisuus • institutionaaliset rakenteet ja piirteet • verkostojohtaminen. <p>(Klijn & Koppenjan 2012, 591, 594; Koppenjan & Klijn 2014; Torfing & Sørensen 2014)</p>

Edellä esitettyjen viiden laajemman kokonaisuuden lisäksi seuraavilla verkostoteoreettisilla perusilmiöillä ja käsitteillä on todettu olevan yhteyttä verkoston toiminnan tuloksellisuuteen, ja mahdollisesti myös sen johtamiseen:

- läheisyys (proximity) ja käytännön mahdollisuudet (opportunities) toimijuudelle (Ahuja ym. 2012; Brass ym. 2004; Kilduff & Brass 2010; Park & Rethemeyer 2014).
- jatkuvuus (inertia) ja pysyvyys vs. joustavuus (stability vs. flexibility) (Ahuja ym. 2012; Provan & Lemaire 2012), joiden voidaan katsoa viittaavaan myös verkoston toiminnan institutionaalsiin kehyksiin (esim. Kickert ym. 1997c).
- egokeskeisen verkostoteorian käsitteistä seuraavat: moniroolisuus (multiplexity) (Berry ym. 2004; Provan ym. 2007); keskeisyys (centrality) ja välillisyykeskeisyys (betweenness centrality) (Ahuja ym. 2012;

Balkundi & Kilduff 2005; Provan ym. 2007); välittäjäsuhteet tai -roolit (brokerage) (Provan ym. 2007; Provan & Lemaire 2012); rakenteelliset aukot (structural holes) (Ahuja ym. 2012; Balkundi & Kilduff 2005; Provan ym. 2007) suhteiden saapuvamäärä ja lähtevämäärä (indegree and outdegree) (Ahuja ym. 2012; Provan ym. 2007) sekä klikit (cliques) (Provan ym. 2007)

- kokonaisen verkoston analyysistä seuraavat käsitteet: tiheys (density) (Ahuja ym. 2012; Balkundi & Kilduff 2005; Provan ym. 2007); keskittyneisyys (centrality) (Provan ym. 2007); suhteiden jakautuminen (degree distribution) (Ahuja ym. 2012); pirstaleisuus ja rakenteelliset aukot (fragmentation and structural holes) (Provan ym. 2007); kytkeytyneisyys (connectivity) (Ahuja ym. 2012) sekä klikit (cliques) (Provan ym. 2007)

Edellä kuvatut verkostoteoreettiset ilmiöt, joista osaa mitataan jatkossa empiirissä osassa tilastollisilla tunnusluvuilla, on koottu taulukossa 8.

Taulukko 8: Verkostojen johtamiseen yhteydessä olevat verkostoteoreettiset ilmiöt ja käsitteet

Yleiset verkostoteoreettiset ilmiöt	Egokeskeisen verkostoanalyysin käsitteet	Kokonaisen verkoston analyysin käsitteet
läheisyys ja käytännön mahdollisuudet (opportunities) toimijuudelle	keskeisyys ja välillisyysskeskeisyys	tiheys
jatkuvuus sekä pysyvyys vs. joustavuus	moniroolisuus	keskittyneisyys
	välittäjäsuhteet tai -roolit	kytkeytyneisyys
	rakenteelliset aukot	pirstaleisuus ja rakenteelliset aukot
	suhteiden saapuvamäärä ja lähtevämäärä	suhteiden jakautuminen
	klikit	klikit

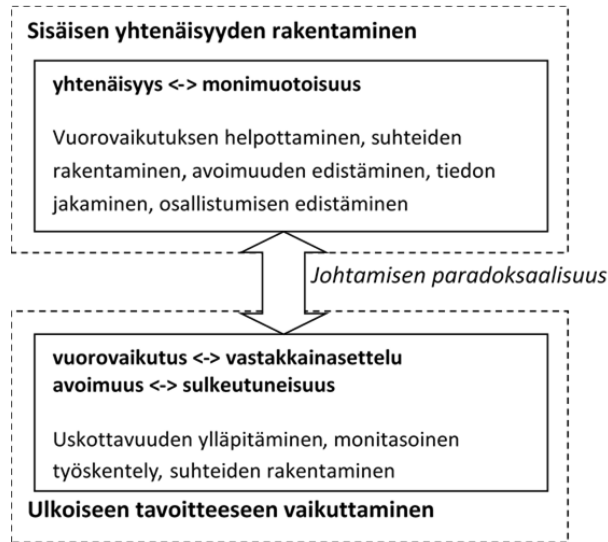
Verkostoteoreettiset ilmiöt ja käsitteet kuvaavat toimijoiden välisiä suhteita, sekä niiden dynamiikan kautta ilmaantuvia kokonaisen verkoston rakenteellisia piirteitä. Juuri toimijoiden välisten suhteiden, vuorovaikutuksen sekä yhdessä kehittymisen nähdäänkin olevan tutkimuksen keskiössä, kun yhdistetään verkostojen johtaminen, verkostoteoria sekä kompleksisuusajattelu (ks. kuvio 2).

6.4 VERKOSTOJEN JOHTAMINEN KOMPLEKSISENA ILMIONÄ

Verkostojohtamisen perinteiset mallit lähtevät liikkeelle johtajan näkökulmasta ja toiminnasta. Verkosto otetaan usein annettuna eikä sen rakenteellista analyysia tai erityispiirteitä yhdistetä johtamisen analyysiin. (Borrás & Olsen 2007; Puustinen 2012.) Verkostojen johtamisessa, kompleksisuusajattelussa ja verkostanalyysissa yhteisen kosketuspinnan muodostavat kytkeytymisen ja keskinäisriippuvuuden käsitteet. Kaikki kolme teoriaperinnettä ovat kiinnostuneita toimijoiden välisistä yhteyksistä. Kompleksisuusteoriaa organisaatioiden tutkimukseen soveltavassa uraa uurtavassa teoksessaan Eve Mitleton-Kelly (2003, 4) määrittelee kompleksisuuden olevan yhteydessä systeemin osien ja systeemin sekä sen ympäristön väliseen monisyiseen yhteen kietoutumiseen (intertwining) ja yhteen kytkeytymiseen (interconnectivity). Mitleton-Kelly (2003) selittää kytkeytymisen inhimillisissä systeemeissä tarkoittavan mm. sitä, että yhden yksilön (tai organisaation tai systeemin) valinnat ja teot vaikuttavat kaikkiin muihin siihen jollain tavalla yhteydessä oleviin yksilöihin tai systeemeihin. Verkostanalyysi tutkii juuri näitä tietyn toimijajoukon välisiä yhteyksiä. Systeemin kompleksisuutta puolestaan voidaan tarkastella käyttämällä esimerkiksi kytkeytyneisyyden ja keskinäisriippuvuuden käsitteitä.

Sonia Ospina ja Angel Saz-Carranza (2010) kuvaavat verkostojen johtamisen olevan paradoksien johtamista. Verkoston täytyy samaan aikaan säilyä sisäisesti riittävän yhtenäisenä, jotta se voi toimia tehokkaasti, mutta säilyttää myös riittävä monimuotoisuus, jotta esimerkiksi uusia resursseja ja ideoita on riittävästi verkoston tavoitteen saavuttamisen näkökulmasta. Tämä muodostaa ensimmäisen niin sanotun yhtenäisyyden vs. monimuotoisuuden säilyttämisen paradoksin. Johtajalta tämä vaatii vuorovaikutuksen helpottamista, suhteiden rakentamista ja avoimuuden edistämistä. (Ks. myös Eriksson 2010.) Toinen paradoksi syntyy verkoston yhteyksistä sitä ympäröivään todellisuuteen. Eriksson (2010, 190-191) kuvaa tätä avoimuuden ja sulkeutuneisuuden välisenä jännitteenä, kun taas Ospina & Saz-Carranza (2010, 425) puhuvat dialogin ja konfrontaation välisestä jännitteestä. Verkoston täytyy pysyä jatkuvassa dialogissa ympäristönsä kanssa, mutta samalla tarvittaessa kyetä kyseenalaistamaan verkoston ulkopuolisten toimijoiden näkemykset, mikäli verkoston tavoitteen saavuttaminen tätä edellyttää. Verkoston johtajan täytyy pystyä rakentamaan verkostolle uskottavuutta, kyetä toimimaan useilla organisaatioiden tasoilla yhtä aikaa sekä rakentaa ja vahvistaa suhteita verkoston ulkopuolisiin toimijoihin (Baker & Kan & Teo 2011; Ospina & Saz-Carranza 2010). Verkosto on aina vaarassa sulkeutua liiaksi ulkopuoliselta ympäristöltä ja johtajan tehtävänä on varmistaa riittävän avoi-

muuden säilyminen (Eriksson 2010). Verkoston johtamisen näkökulmasta muodostuu kahden edellä kuvatun paradoksin välille vielä kolmas mahdollinen paradoksi, sillä verkoston johtajan täytyy käsitellä molempien paradoksien läsnäoloa samanaikaisesti, pyrkien kussakin tilanteessa optimaalisesti jännitteiseen tilaan. Johtaja tasapainoilee aina verkoston sisäisen johtajuuden sekä verkoston ulkopuoliseen ympäristöön vaikuttamisen välillä. (Puustinen 2012.) Paradoxseja on kuvattu visuaalisesti kuviossa 3 (mukaellen Niiranen 2011, 136; Ospina & Saz-Carranza 2010, 425; myös Puustinen 2012, 30).



Kuvio 3: Verkostojohtamisen jännitteet ja johtamisen paradoksaalisuus

Ospinan ja Saz-Carranzan (2010) paradoksien johtaminen muistuttaa kompleksisuutta, jossa paradoksi muodostuu systeemin sisäisten elementtien kytkeytyneisyydestä sekä systeemin ja sen ulkopuolisen ympäristön välisestä kytkeytyneisyydestä. Ospinan ja Saz-Carranzan (2010; myös Saz-Carranza & Ospina 2011; Saz-Carranza ym. 2014a ja Saz-Carranza ym. 2014b) tutkimuksissaan kuvaamaa verkostoa voidaan pitää kompleksisena yhdessä kehittyvänä systeeminä (CCES), samalla tavoin kuin Mitleton-Kelly (2003; 2004) käyttää käsitettä.

Kompleksisten systeemien näkökulma, joka korostaa suhteiden merkitystä, pakottaa katsomaan ympäristöä, kontekstia ja johtamisen toimintaa poikkeavalla tavalla. Ympäristö ei ole staattinen, paikallaan pysyvä, eivätkö organisaatiot ole staattisia. Geyer ja Rihani (2010) ovat kuvanneet tätä siirtymällä järjestyksen paradigman mukaisesta ajattelusta kohti itsestään tietoisien systeemien para-

digmaa (ks. taulukko 5). Gershenson (2013) puolestaan kutsuu tätä vuorovaikutuksellisuuden ja suhteiden aikakaudeksi, jolla on perustavanlaatuisia vaikutuksia näkemyksemme teoriasta, käytännöstä ja todellisuudesta. Kompleksisuuden ja verkostojen näkökulmasta onkin kysymys nimenomaan toimijoiden keskinäisten suhteiden, vuorovaikutuksen ja kytkeytyneisyyden ymmärtämisestä. Useissa tutkimuksissa (esim. Agranoff 2007; Kenis & Provan 2009; Kickert ym. 1997a; McGuire 2002) on todettu, että yksittäisiä tehtäviä verkostossa ja yksittäisiä verkoston toimintaan liittyviä piirteitä voidaan johtaa, mutta verkoston kokonaisuuden johtaminen on huomattavasti vaikeampaa.

Taulukko 9: Hallinnan verkostojen teorian ja kompleksisuusajattelun vertailu

<i>Koppenjan & Klijn (2014, 159)</i>	HALLINNAN VERKOSTOT	KOMPLEKSISUUS
Päätöksenteon tai toiminnan luonne	Useiden toimijoiden välinen peli. Useita näkemyksiä ja strategioita, dynaamista.	Kompleksinen, epälineaarinen, dynaaminen prosessi, joka perustuu yksilöiden käyttäytymiseen ja palautemekanismeihin.
Toiminnan konteksti	Suhteiden ja sääntöjen muodostama kokonaisuus, joka on yhteydessä itsensä ulkopuolisiin kokonaisuuksiin ja joilla on vaikutusta verkoston toimintaan.	Konteksti on elinkykymaasto, joka muuttuu jatkuvasti systeemin sisäisen dynamiikan ja eri systeemien yhteisevoluution kautta.
Toiminnan selitysmallit	Onnistuminen riippuu prosessin tilanteesta ja tilasta, johtamisesta sekä institutionaalisista tekijöistä, kuten säännöt jne.	Onnistuminen tai epäonnistuminen pohjautuu epälineaariseen dynamiikkaan, emergenssiin, vuorovaikutukseen ja palauteprosesseihin.
Johtamisen luonne	Tarkoituksellista toimijoiden vuorovaikutuksen helpottamista, sisällön reflektoinnin lisäämistä ja vuorovaikutuksen sääntöjen muokkaamista.	Adaptiivinen johtajuus. Painotus muutoksessa ja mahdollisuuksissa, jotka syntyvät systeemin dynamiikasta.

Taulukossa yhdeksän verrataan hallinnan verkostojen teorian ja kompleksisuusajattelun keskeisiä elementtejä Klijn ja Koppenjanin (2014, 159) mukaan. Huomio kiinnittyy ennen kaikkea johtamisen luonteen eroihin. Hallinnan verkostojen teorian mukaisesti ajateltuna johtaminen on tarkoituksellista toimijoiden vuorovaikutuksen helpottamista, vuorovaikutuksen sääntöjen muokkaamista tai vuorovaikutuksen sisällön reflektoinnin lisäämistä (Kljin & Koppenjan 2014, 159). Kompleksisuusajattelun näkökulmasta tämän voidaan ajatella kohdistuvan systeemin paikallisen vuorovaikutuksen muokkaamiseen, ei niinkään koko systeemin toiminnan suuntaamiseen suoraan kohti tiettyä, määriteltyä tavoitetta. Paikallisen vuorovaikutuksen muokkaamisella on luonnollisesti välillinen vaikutus myös koko systeemin toimintaan, mutta yhteenkietoutumisen seurauksena kokonaisuuden käyttäytymistä ei kuitenkaan voida ennustaa. (Ks. esim.

Geyer ja Rihani 2010; Morcöl 2012; Hanén 2010.) Klijn ja Koppenjan (2014, 159) kuvaavatkin kompleksisuusajattelun mukaista hallinnan verkostojen johtamista adaptiiviseksi, tai mukautuvaksi siten, että se hyödyntäisi systeemin dynaamisuuden aikaansaaman jatkuvan muutoksen mukanaan tuomia mahdollisuuksia. Miten tämä dynaamisuuden hyödyntäminen käytännössä johtamisessa tapahtuu, jää kuitenkin vielä avoimeksi.

Kompleksisuusajattelun näkökulmasta verkostojen johtamisessa korostuvat verkoston jäsenten väliset suhteet, vuorovaikutus, yhdessä kehittyminen ja keskinäisriippuvuus (ks. kuvio 2). Kompleksisen verkoston johtamisessa kohtaa väistämättä epävarmuutta ja monitulkintaisuutta, sillä keskinäisriippuvainen ja yhdessä kehittyvä verkosto on jatkuvassa liikkeessä (Koliba ym. 2011, 222-223). Vaikka verkosto olisikin monitulkintainen ja sen dynamiikka epälineaarista ja vahvasti suhteille perustuvaa, on yksittäisen toimijan persoonalla ja vaikutusvallalla edelleen suuri merkitys (ibid.; Keast & Mandell 2014, 46-47). Tarvitaan sekä paikallisen vuorovaikutuksen prosessien helpottamista ja suodattamista että samaan aikaan strategisen tason vaikutusvaltaa (Keast & Mandell 2014, 47), samaan tapaan kuin aiemmin jo viitattiin verkoston sisäisen yhtenäisyyden rakentamiseen ja yhtä aikaa ulkoiseen tavoitteeseen vaikuttamiseen (Ospina & Saz-Carranza 2010).

Verkostoissa on keskinäisriippuvuutta ja suhteissa muodostuvia dynaamisia prosesseja, mutta samaan aikaan henkilökohtaisella vaikutusvallalla on keskeinen merkitys. Paikallisen tason vuorovaikutusta tulee muokata ja edistää sekä yhtä lailla huomioida eri tasojen ja verkostojen yhteenkietoutuminen ja yhdessä kehittyminen. Verkostossa on lisäksi aina läsnä sisäisen rakenteen ylläpitämisen ja ulkoisen tavoitteen saavuttamisen välinen jännite. Aiemman tutkimuksen perusteella verkostojen johtaminen vaikuttaa sisältävän runsaasti lähtökohdintaan ristiriitaisia ulottuvuuksia, joiden keskinäiset suhteet eivät ole itsestään selviä. Samoin kuin verkosto itsessään, myös sen johtaminen on kompleksinen ilmiö.

7 YHTEISTOIMINTA-ALUE YHTEEN- KIETOUTUNEINA SUHTEINA

7.1 VERKOSTOANALYYSISSA KÄYTETYT KÄSITTEET JA TUNNUSLUVUT

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli selvittää, millainen vuorovaikutussuhteiden verkosto sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnollinen organisaatio on, kun se kuvataan verkostanalyysin avulla. Tähän kysymykseen vastataan analysoimalla verkoston rakennetta niin tilastollisten tunnuslukujen kuin verkostokuvioidenkin avulla. Haastatteluaineiston sisällönanalyysien tulokset yhdistyvät tilastollisten tunnuslukujen sekä kuvioiden piirtämään kuvaan yhteistoiminta-alueen hallinnan verkostomaisesta rakenteesta ja luonteesta. Tulosten raportoinnissa hyödynnetään luvussa 6.3 esitettyä taulukkoa kahdeksan (ks. myös jäljempänä taulukko 10) niistä verkostoteorian ilmiöistä ja käsitteistä, joilla on aiemman tutkimuksen pohjalta nähty olevan merkitystä verkoston toiminnan kehittymiselle ja tuloksellisuudelle. Tässä tutkimuksessa näitä samoja ilmiöitä ja käsitteitä koetellaan suhteessa verkoston johtamiseen.

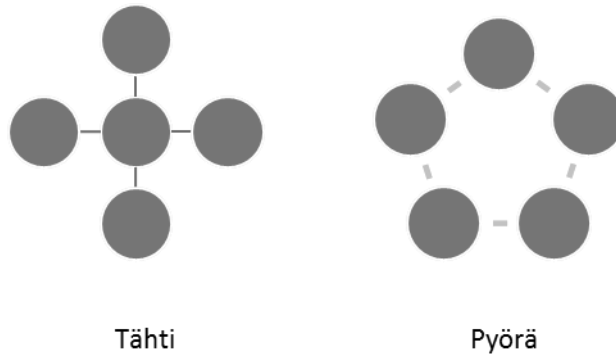
Verkostosta analysoidaan sekä egokeskeisen verkoston että kokonaisen verkoston tason tutkimuksessa käytettäviä tunnuslukuja. Usein näitä kahta käsitellään erillisinä tutkimuskokonaisuuksina, mutta yhteistoiminta-alueiden organisoitumisen luonteesta sekä tutkimuksen kokeilevasta ja teoriaa testaavasta kehiksestä johtuen tässä tarkastellaan molempia rinnakkain yhdistäen lopulta näin saatua tietoa hallinnan kokonaisuuden kuvaamisessa. Egokeskeinen verkostanalyysi kertoo yksittäisen toimijan asemasta verkostossa ja peilaa yksittäistä toimijaa ympäröiviä suhteita egon position ja ominaisuuksien kautta (Crossley ym. 2015; Johanson ym. 1995; Wasserman & Faust 1994). Tällöin usein käytettyjä tunnuslukuja ovat esimerkiksi saapuvien ja lähtevien suhteiden määrä tai toimijan keskeisyys. Moniroolisuus tai välittäjärooleissa toimiminen ovat myös tärkeitä egokeskeisen verkostanalyysin käsitteitä. Tässä tutkimuksessa niitä analysoidaan laadullisesti haastatteluaineiston sisällönanalyysin avulla. Kokonaisen verkoston tasolla tapahtuva analyysi puolestaan kuvaa nimensä mukaisesti verkoston toimijoiden välisten suhteiden kokonaisuuden dynamiikkaa (Kadushin 2012; Prell 2012; Robins 2015; Wasserman & Faust 1994). Kokonaisen verkoston tasolla puhutaan esimerkiksi verkoston tiheydestä, keskittyneisyydestä, kytkeytyneisyydestä ja suhteiden jakautumisesta. Analysoitavat käsitteet on koottu taulukossa 10.

Taulukko 10: Yhteistoiminta-alueen hallinnan verkostoituneen rakenteen analyysissä käytetyt käsitteet.

Egokeskeisen verkostanalyysin käsitteet	Kokonaisen verkoston analyysin käsitteet
suhteiden saapuva määrä ja lähtevä määrä	tiheys
väillisyyskeskeisyys	keskittyneisyys
rakenteellinen vastaavuus	halkaisija
moniroolisuus	keskimääräinen polun pituus
rakenteelliset aukot	suhteiden jakautuminen (tarkastellaan laske- malla suhteiden keskimäärä)
heikot suhteet	

Tulosten käsittely aloitetaan kokonaisen verkoston rakenteellisten erityispiirteiden tarkastelusta. Sitä kuvataan laskemalla kolmen eri verkostokyselyn kysymyksestä muodostuneista verkostoista seuraavat tunnusluvut:

- 1) **Tiheys.** Tiheys on suhteellinen tunnusluku, joka kuvaa kuinka moni verkoston jäsen on tosiasiassa yhteydessä toinen toisiinsa. Tiheysluku vaihtelee aina 0 ja 1 välillä, ja se voidaan tulkita myös prosenttiosuudeksi niistä suhteista, jotka realisoituvat verkostossa, kun sitä verrataan kaikkien mahdollisten suhteiden määrään. Mikäli tiheyden tunnusluku on esimerkiksi 0.755, kertoo tämä, että 75,5 % kaikista mahdollisista suhteista verkostossa on toteutunut. Tiheys kuvaa verkoston koheesiota. (Johanson ym. 1995, 47-48; Prell 2012, 166-168; Wasserman & Faust 1994, 181-183.)
- 2) **Keskittyneisyys.** Keskittyneisyys kuvaa sitä, kuinka tiukka tai löyhä kyseinen verkosto on, kuinka keskittyneitä yhden toimijan ympärille verkoston suhteet ovat. Keskittyneisyys voidaan ymmärtää kuvaukseksi verkoston hajanaisuudesta. Keskittyneisyysluku vaihtelee aina 0 ja 1 välillä. 0 kertoo, että kaikki ovat verkostossa samanarvoisia, kun taas 1 kuvaa maksimaalisesti keskittynyttä verkostoa, jossa yksi toimija dominoi ja jättää muut varjoonsa. Verkostojen malleista ns. tähti (ks. kuvio 4), jossa kaikki toimijat jäsenyvät yhden keskeisen toimijan ympärille, on maksimaalisesti keskittynyt. Johtamisen näkökulmasta voidaan ajatella, että mikäli kaikki ovat yhteydessä ainoastaan verkoston johtajaan, eivätkä lainkaan toisiinsa, on kyseessä maksimaalisesti keskittynyt verkosto. Sillä on yksi johtaja. Toinen ääripää on ns. pyörä (ks. kuvio 4), jossa kaikki toimijat kytkeytyvät toisiinsa ilman, että yksikään toimija on muita keskeisempi. (Johanson ym. 1995, 56-59; Prell 2012, 168-170; Wasserman & Faust 1994, 175-177.)



Kuvio 4: Tähti ja pyörä esimerkkeinä verkoston keskittyneisyydestä.

- 3) **Halkaisija.** Verkostossa kahden toimijan välistä suhdetta kutsutaan yhteydeksi tai suhteeksi (link, edge). Yhteyksistä muodostuu polkuja (path). Polku on "reitti" kahden toimijan (solmu = node) välillä. Kahden toimijan välistä lyhintä polkua kutsutaan verkostoaalyysissa geodeesiksi (geodesic). Verkoston halkaisija on pisin geodeesi kahden toimijan välillä. Jos halkaisija on siis 1, ovat verkoston kaikki toimijat suorassa yhteydessä toisiinsa. Mitä suurempi tunnusluku on, sitä hajanaisempi verkosto on. (Johanson ym. 1995, 44-47; Prell 2012, 171-172; Robins 2015, 19-22; Wasserman & Faust 1994, 105-107, 110-112.)
- 4) **Keskimääräinen polun pituus.** Keskimääräinen polun pituus kuvaa sen, kuinka pitkä on keskimääräinen polku kahden toimijan välillä. Lyhin mahdollinen polku saa arvon 1. Mitä lähempänä arvoa yksi ollaan, sitä kytkeytyneempi verkosto on. (Prell 2012, 171-172.)
- 5) **Keskimääräinen yhteyksien määrä.** Egokeskeisessä verkostoaalyysissa lasketaan usein toimijan saapuvien ja lähtevien suhteiden määrää. Kuinka monta kertaa toimija on ollut yhteydessä muihin (lähtevämäärä = outdegree) ja kuinka monta kertaa muut ovat olleet yhteydessä häneen (saapuvamäärä = indegree). Suhteiden keskimäärä kuvaa kirjaimellisesti sekä lähtevien että tulevien suhteiden keskimäärää koko verkoston tasolla. Maksimi keskimääräinen suhteiden määrä on analysoitavan verkoston toimijoiden määrä -1, sillä toimijan suhdetta itseensä ei oteta huomioon. Suhteiden saapuva määrä voidaan ymmärtää esimerkiksi toimijan suosion mittarina, mitä enemmän saapuvia suhteita, sitä suositumpi verkoston jäsenten joukossa kyseinen toimija on. Yleisellä tasolla keskimääräinen yhteyksien määrä kuvaa verkoston aktiivisuutta. Mitä enemmän suhteita keskimäärin on, sitä aktiivi-

sempi verkosto kokonaisuutena on. (Johanson 1995, 45; Prell 2012, 113; Wasserman & Faust 1994, 100-101.)

Toimijakeskeisen verkostanalyysin avulla voidaan keskittyä koko verkoston tunnuslukujen sijaan yksittäisen toimijan asemaan, positioon, verkostossa. Jo-kaista verkoston toimijaa käsitellään oman verkostonsa keskipisteenä (ego), ja analysoidaan toimijan suhdetta sitä ympäröiviin toimijoihin (alters). (Prell 2012; 118-119; Crossley ym. 2015, 18-19; Wasserman & Faust 1994, 731.) Tässä tutkimuksessa egokeskeisen analyysin tunnuslukuina käytetään seuraavia:

- 1) **Lähtevien ja saapuvien suhteiden määrä.** Suhteiden lähtevämäärä (= outdegree) kuvaa sitä, kuinka monta kertaa toimija on ollut yhteydessä muihin verkoston jäseniin. Suhteiden saapuvamäärä (= indegree) kuvaa, kuinka monta kertaa muut ovat olleet yhteydessä kyseiseen toimijaan. Toimijan lähtevien suhteiden määrä kuvaa hänen omaa aktiivisuuttaan verkostossa. Mitä enemmän lähteviä suhteita on, sitä aktiivisempi toimija on. Suhteiden saapuvamäärä voidaan ymmärtää esimerkiksi toimijan suosion mittarina. Mitä enemmän saapuvia suhteita on, sitä suositumpi kyseinen toimija verkoston jäsenten joukossa on. (Johanson 1995, 45; Prell 2012, 113; Wasserman & Faust 1994, 100-101.)
- 2) **Välillisyysskeskeisyys**¹⁹ (=betweenness centrality). Välillisyysskeskeisyys kertoo sen, kuinka usein kyseinen toimija on kahden muun toimijan välissä. Kysymys ei siis ole vain siitä, kuinka moneen toimijaan olet kytkeytyneenä (kuinka monta toimijaa "tunnet"), vaan sen lisäksi, mikä on asemasi ja paikkasi verkostossa. Välillisyysskeskeisyys laskee sen, kuinka monta kertaa kyseinen toimija sijoittuu kahta muuta toimijaa yhdistävälle geodeesille eli lyhimmälle polulle kahden toimijan välillä. Se voidaan ymmärtää eräänlaiseksi "veräjän vartijan" rooliksi. Jos välillisyysskeskeinen toimija poistetaan verkostosta, esimerkiksi tiedonkulku muiden toimijoiden välillä saattaa ainakin tilapäisesti heikentyä tai verkosto saattaa hajaantua useiksi osaryhmiksi. (Johanson ym. 1995, 54-55; Prell 2012, 105-106; Wasserman & Faust 1994, 188-190.)
- 3) **Rakenteellinen vastaavuus** (=structural equivalence). Rakenteellisella vastaavuudella tarkoitetaan kahden toimijan suhderakenteiden samankaltaisuutta. Toimijat ovat rakenteellisesti toistensa vastineita, mi-

¹⁹ Välillisyysskeskeisyys lasketaan binaaridatasta (käyttäen arvoina 0 ja 1, eli joko suhdan kahden toimijan välillä on tai sitä ei ole). Tässä tutkimuksessa alkuperäisessä datassa on käytetty suhteen vahvuuden mittarina yhteydenpidon tiivyyttä. Välillisyysskeskeisyyden laskemiseksi tämä arvoitettu data koodattiin uudelleen binaariseksi. (Ks. Johanson ym. 1995, 54-55; Prell 2012, 105-106; Wasserman & Faust 1994, 188-190.)

käli heillä on täsmälleen samanlainen lähtevien ja saapuvien suhteiden rakenne verkostossa. Rakenteellista vastaavuutta tarkastellaan laskeamalla toimijoiden suhderakenteiden korrelaatioita. Korrelaatiokerroin vaihtelee -1 ja +1 välillä siten, että mikäli korrelaatiokerroin on -1, toimijoiden suhderakenteiden välillä ei ole lainkaan vastaavuutta, ja mikäli korrelaatiokerroin on +1, toimijoiden suhderakenteet ovat täysin identtiset (Borgatti ym. 2013; Burt 1987; Lorraine & White 1971; Wasserman & Faust 1994, 356, 368-369).

Lisäksi tarkastellaan sekä verkostoaineiston että haastatteluaineiston kautta seuraavia verkostoilmiöitä:

- 4) **Moniroolisuus** (multiplexity). Moniroolisuus viittaa siihen, että kahden toimijan välillä on useampia kuin yhdentyypisiä suhteita. Kuvana esimerkkinä voidaan käyttää sitä, että samassa verkostossa toimijat voivat olla yhtä aikaa sekä työtovereita että ystäviä. Yhden toimijan moniroolisuus tulee erottaa moninkertaisista tai limittäisistä verkostoista (multiplex tai multivariate network). (Kadushin 2012, 35-37; Prell 2012, 138-140; Robins 2015, 21,29.) Tässä tutkimuksessa verkostokyselyllä kerätty data kolmesta analysoidusta verkostosta (sote-palvelujen sisältö, talous ja poliittinen päätöksenteko) viittaa yhden tyyppiseen suhteeseen toimijoiden välillä. Se keskittyy heidän niin sanottuun viralliseen rooliinsa verkostossa, joko luottamushenkilönä tai viranhaltijana. Näin ollen ei ole mahdollista analysoida verkostojen moninkertaisuutta siitä näkökulmasta, että samasta verkostosta olisi mitattu kahden tai useamman tyyppisiä suhteita (Robins 2015, 21). Verkostokyselyssä (ks. liite 1) pyydettiin toimijaa nimeämään verkostostaan nollasta viiteen henkilöä, joiden kanssa hän on tekemisissä vapaa-ajallaan työroolinsa ulkopuolella. Vastajat nimesivät kuitenkin niin vähän toimijoita (eli he eivät ole toistensa kanssa juurikaan tekemisissä vapaa-ajallaan), että tästä ei ole järkevää rakentaa tuttavuus-suhteelle perustuvaa verkostoa, jota voitaisiin analysoida yhdessä virallisiin rooleihin viittaavien verkostojen kanssa. Moniroolisuus teoreettisena verkostoissa esiintyvänä ilmiönä (ks. esim. Robins 2015, 29 ja Kadushin 2012, 35-37) nousee kuitenkin vahvasti esiin haastatteluaineiston sisällönanalyysin kautta. Se vaikuttaisi olevan erittäin oleellinen yhteistoiminta-alueiden hallinnan verkostojen toimintaan ja johtamiseen liittyvä ilmiö, ja sen merkitystä analysoidaankin jatkossa tarkemmin laadullisen aineiston kautta.

- 5) **Rakenteelliset aukot** (structural holes). Rakenteellinen aukko on kirjaimellisesti tyhjä kohta verkoston sosiaalisessa rakenteessa. Rakenteellinen aukko syntyy, jos verkostosta poistetaan toimija, joka yhdistää muutoin toisistaan erilliset verkoston osat. Kyseinen toimija on siis silta kahden muutoin toisistaan erillisen verkoston osan välillä, ja hänen poistuessaan rakenteeseen jää tyhjä aukko, joka erottaa verkoston osat toisistaan. Tiheästi kytkeytyneessä verkostossa ei ole rakenteellisia aukkoja. (Burt 1997, 2001 ja 2004; Kadushin 2012, 30; Prell 2012, 122-123.)
- 6) **Heikot suhteet** (weak ties). Heikoilla suhteilla viitataan verkoston suhteiden tiiviyteen. Yleensä toimijalla on sekä heikkoja että vahvoja suhteita. Heikot suhteet ovat esimerkiksi tuttuja, joihin ollaan harvemmin yhteydessä, tai kollegoja, joita tavataan silloin tällöin kokouksissa, mutta joihin ei juuri muutoin olla yhteydessä. Vahvoja suhteita luonnehtii puolestaan esimerkiksi tiivis yhteydenpito tai suhteen 'syvyys', kuten ystävyys tai perhesiteet. (Granovetter 1973 ja 1983; Johanson 2015; Kadushin 2012, 30-31; Prell 2012, 76.) Heikot suhteet voivat myös olla niin sanottuja siltoja erilaisten verkostojen tai verkoston osien välillä, johon viitattiin jo edellä rakenteellisten aukkojen yhteydessä (esim. Granovetter 1973 ja 1983; Kadushin 2012, 30-31).

Yleisistä verkostoteoreettisista ilmiöistä voidaan myös erottaa koko verkoston ja yksittäisen toimijan näkökulmat. Taulukon 11 kaksi ensimmäistä käsitettä, toimijuus sekä läheisyys ja mahdollisuudet, voidaan pääsääntöisesti katsoa toimijakeskeisen analyysin kautta lähestyttäväksi. Jatkuvuus, jolla viitataan rakenteellisiin ominaisuuksiin ja institutionaalsiin kehyksiin, puolestaan on pääosin koko verkoston tason ilmiö. Sen kautta voidaan kuvata verkoston pysyvyyden ja joustavuuden välistä jännitettä. (Ahuja ym. 2012; Brass ym. 2004; Kickert ym. 1997; Kilduff & Brass 2010; Park & Rethemeyer 2014; Provan & Lemaire 2012.)

Taulukko 11: Yleiset verkostoteoreettiset ilmiöt

Yleiset verkostoteoreettiset ilmiöt

Toimijuus: yksittäisen toimijan kyky toimia ja vaikuttaa, edustuksellisuus, myös persoonallisuuden piirteet

Läheisyys ja mahdollisuudet toimijuudelle: käytännön mahdollisuudet toimijuudelle, kuten työskentely samassa talossa tai työpisteessä, tapaamismahdollisuudet virallisten roolien ulkopuolella, myös moniroolisuus

Jatkuvuus: rakenteelliset ominaisuudet ja institutionalisoituneet kehykset, joita uusinnetaan tai jotka uusiutuvat ajasta ja paikasta riippumatta, pysyvyyden ja joustavuuden välinen ristiriita

Nämä käsitellään erikseen alaluvuissa 7.2 sekä 7.3, ja luvussa 7.4 esitetään kojoava näkemys yhteistoiminta-alueen hallinnan verkoston rakenteesta ja siinä havaittavista ilmiöistä.

7.2 VERKOSTON KOKONAISRAKENNE

7.2.1 Yhteistoiminta-alueen sosiaalinen suhderakenne

Tutkimuksen kohteena oleva sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alue on sosiaaliselta verkostorakenteeltaan hyvin tiivis. Kolmen mitatun verkostosuhteen perusteella lasketut verkoston tiheydet vaihtelevat sosiaali- ja terveyspalvelujen sisällön .755:stä poliittisen päätöksenteon .638:saan (taulukko 12). Sosiaali- ja terveyspalvelujen sisältökysymyksistä keskusteltaessa siis noin 76% kaikista mahdollisista toimijoiden välisistä suhteista on läsnä. Talouden kohdalla vastaava luku on 72% kaikista mahdollisista suhteista. Poliittinen päätöksenteko eroaa yhteistoiminta-alueen sisällöllisistä teemoista siten, että sen tiheys on keskimäärin 10 prosenttiyksikköä pienempi kuin kahden muun (noin 64%). Verkostojen keskittyneisyyslukuja tarkasteltaessa on näkyvissä sama trendi kuin tiheyden suhteen: sosiaali- ja terveyspalvelujen sisältö (keskittyneisyys .256) sekä talous (keskittyneisyys .242) -verkostot ovat vähemmän keskittyneitä kuin poliittinen päätöksenteko, jonka keskittyneisyysluku on .331. Tunnusluvun vaihteluväli on 0-1, joten yhdenkään tarkastellun verkostosuhteen perusteella yhteistoiminta-alueen hallinnan verkoston ei voida katsoa olevan keskittynyt yhden toimijan ympärille, vaan toimijuus on melko tasaisesti jakautunutta. (Ks. taulukko 12.)

Taulukko 12: Koko verkoston rakennetta kuvaavat tunnusluvut: sosiaali- ja terveystalouden sisältö, talous ja poliittinen päätöksenteko

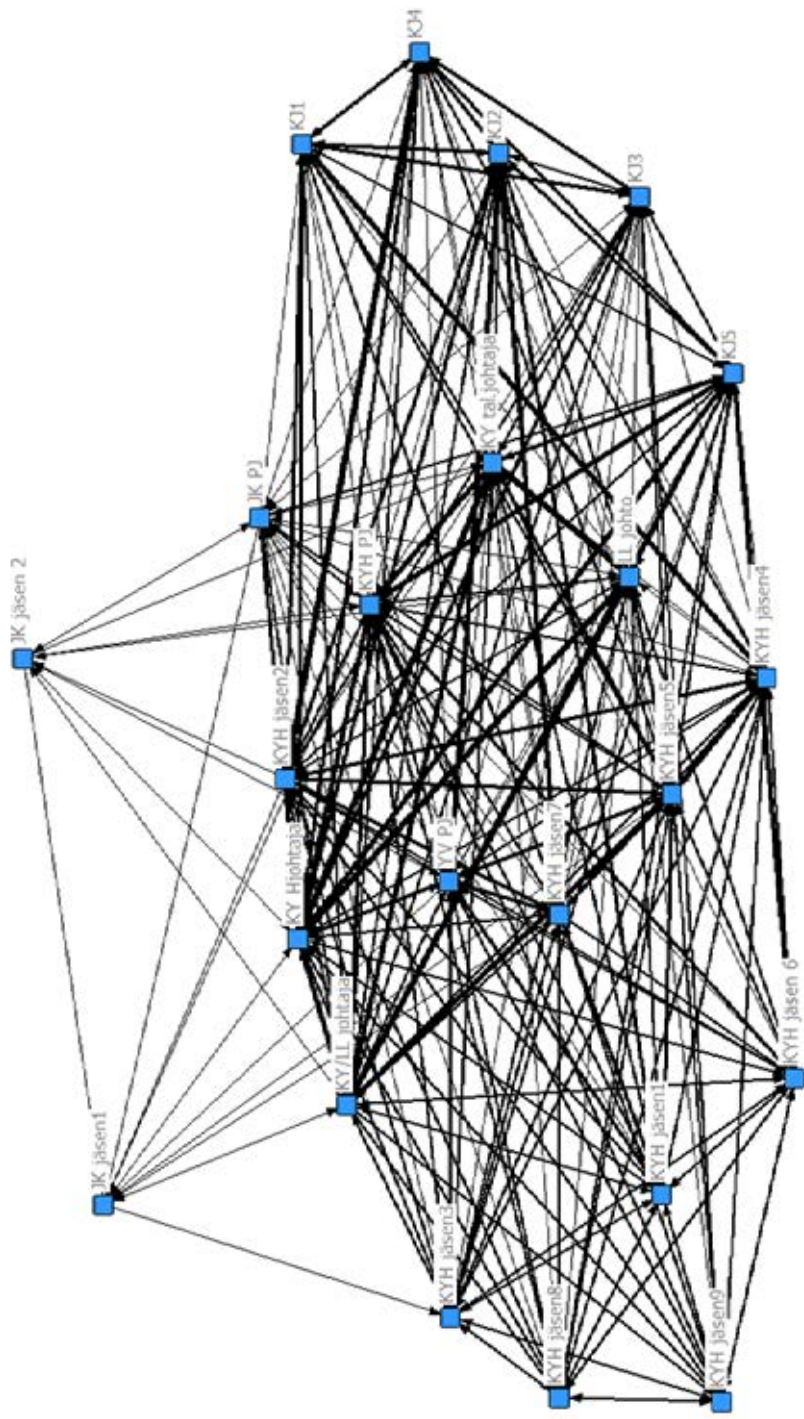
	Sotesisältö	Talous	Poliittinen päätöksenteko
Tiheys	0.755	0.723	0.638
Keskittyneisyys	0.256	0.242	0.331
Halkaisija	2	2	3
Keskimääräinen polun pituus	1.245	1.277	1.366
Keskimääräinen yhteyksien määrä	16.609	15.913	14.043

Myös tarkastellun kolmen verkoston halkaisijat, keskimääräisen polun pituus sekä keskimääräinen yhteyksien määrä per toimija tukevat tulkintaa, jonka mukaan kysymyksessä on vahvasti kytkeytynyt ja suhderakenteeltaan tiheä verkosto (ks. taulukko 12). Verkoston halkaisija kuvaa siis pisintä kahden toimijan välistä lyhintä polkua (eli geodeesia). Mikäli kaikki verkoston toimijat ovat suorassa yhteydessä toisiinsa, eli verkosto on maksimaalisesti kytkeytynyt, on halkaisija 1. (Johanson ym. 1995, 44-47; Prell 2012, 171-172; Robins 2015, 19-22; Wasserman & Faust 1994, 105-107, 110-112.) Keskimääräinen polun pituus puolestaan kuvaa sitä, kuinka pitkä on keskimääräinen polku kahden toimijan välillä. Lyhin mahdollinen polku saa arvon 1. Mitä lähempänä arvoa yksi ollaan, sitä kytkeytyneempi verkosto on. (Prell 2012, 171-172.) Tutkimuksen kohteena olevan yhteistoiminta-alueen kolmen verkostosuhteen keskimääräiset polun pituudet vaihtelevat 1.245 ja 1.366 välillä (ks. taulukko 12), joten ne ovat huomattavan lyhyitä ja kertovat verkoston vahvasta kytkeytyneisyydestä.

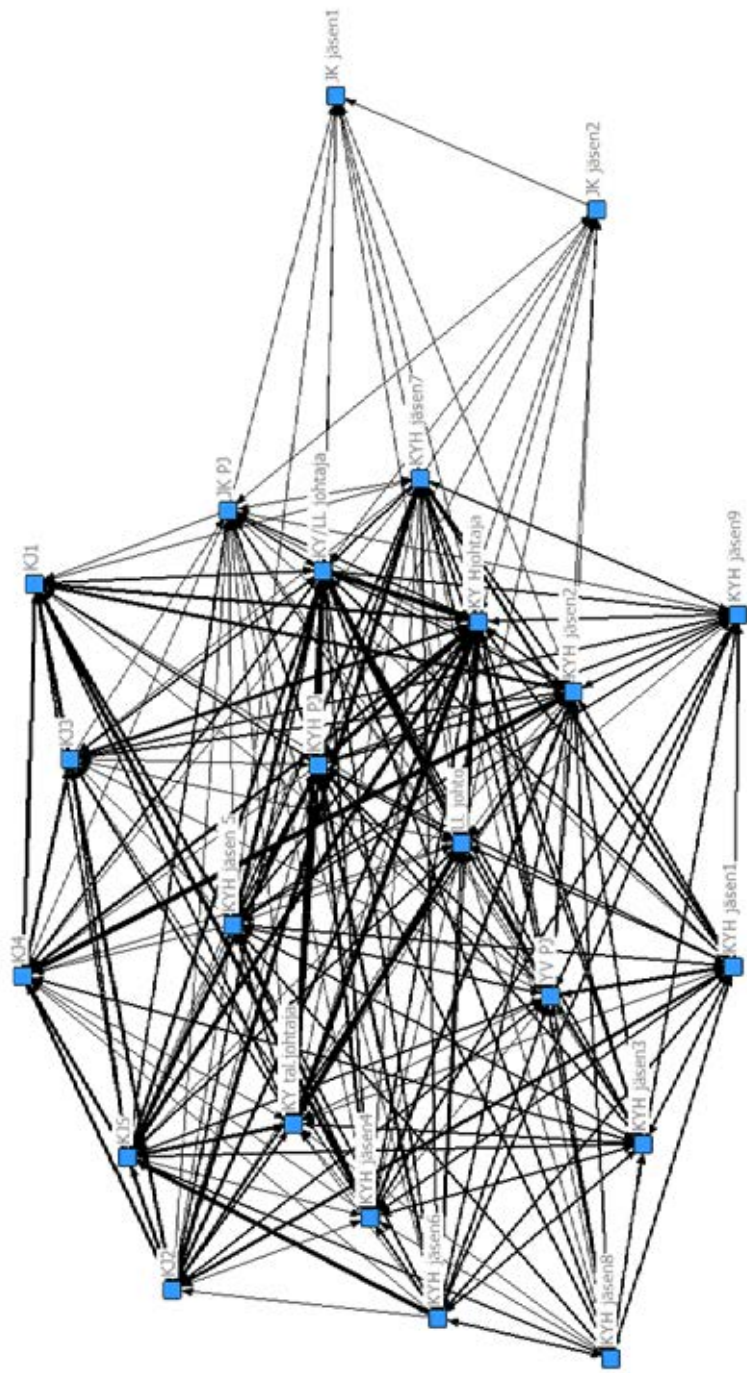
Verkostosuhteiden keskimäärät vaihtelevat noin 14 ja 16 suhteen välillä (ks. taulukko 12). Tämä kuvaa kirjaimellisesti sekä lähtevien että tulevien suhteiden keskimäärää koko verkoston tasolla. Maksimi keskimääräinen suhteiden määrä on analysoitavan verkoston toimijoiden määrä -1, sillä toimijan suhdetta itseensä ei oteta huomioon. Tässä tapauksessa siis maksimi suhteiden määrä per toimija olisi 22 (verkoston jäsenten määrä 23-1). Yleisellä tasolla keskimääräinen yhteyksien määrä kuvaa verkoston toiminnan aktiivisuutta. Mitä enemmän suhteita keskimäärin on, sitä aktiivisempi verkosto kokonaisuutena on. (Johanson 1995, 45; Prell 2012, 113; Wasserman & Faust 1994, 100-101.) Verkoston aktiivisuus voidaan tulkita siten, että mitä enemmän kanssakäymistä toimijoiden välillä on, sitä enemmän on mahdollisuuksia myös vuorovaikutukseen. On kuitenkin oleellista huomioda myös toimijoiden välisten suhteiden määrän lisäksi niiden niin sanottu tiiviys. Tässä tutkimuksessa toimijoiden välisten suhteiden tiiviyttä mitattiin yksinkertaisesti pyytäen vastaajaa arvioimaan, kuinka usein hän on kyseisessä asiassa yhteydessä kuhunkin verkoston jäseneseen (päivittäin, useita

kertoja viikossa, kerran viikossa, kerran kuukaudessa, harvemmin kuin kerran kuukaudessa tai ei lainkaan; ks. verkostokysely liitteenä 1).

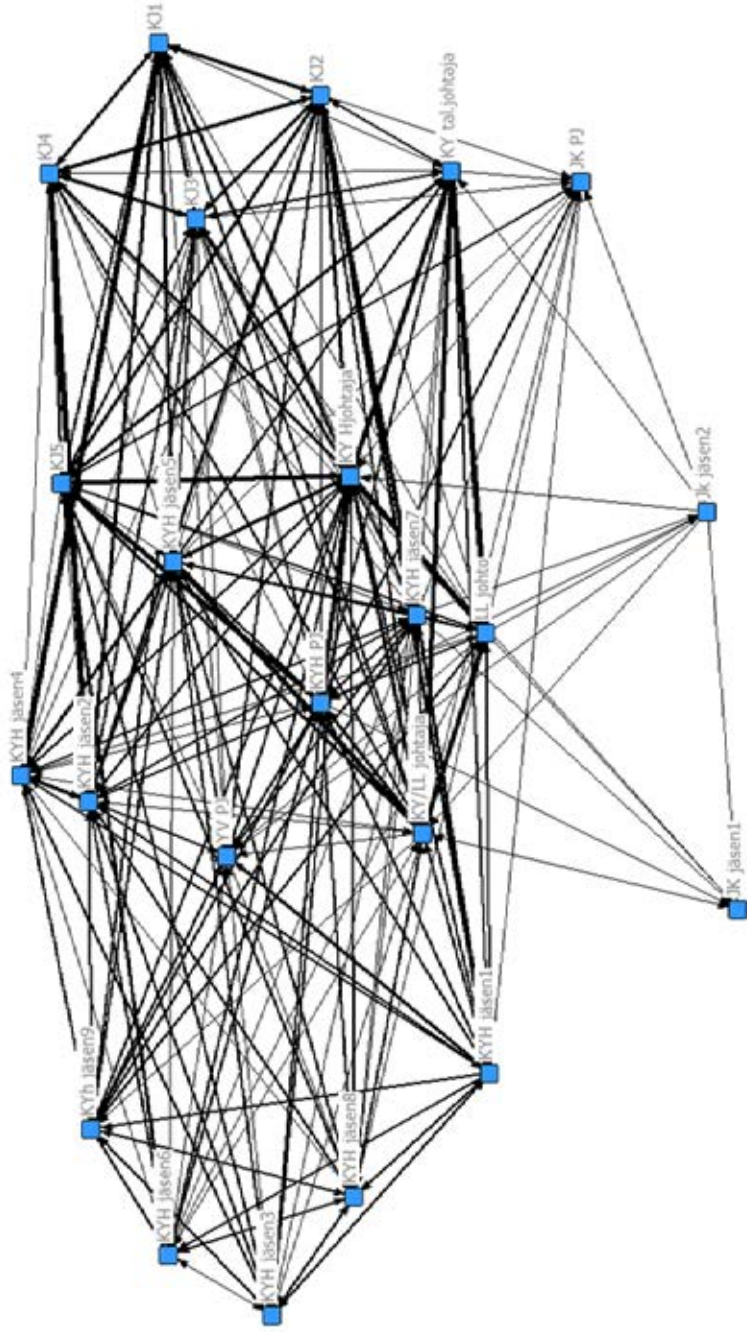
Sama verkoston tiheys käy ilmi tarkasteltaessa koko verkostoa graafisesti (kuviot 5-7). Verkostokuvista voidaan myös visuaalisesti havainnoida toimijoiden välisten suhteiden runsas määrä. Kuvioissa suhteen tiivyyttä on havainnollistettu toimijoita yhdistävän viivan paksuudella; mitä paksumpi viiva on, sitä tiiviimpi on suhde, eli sitä useammin toimijat ovat yhteydessä toisiinsa. Alaluvussa 7.2.2 jokaisesta verkostosta on vielä erotettu ns. ydin, johon on nostettu esiin ainoastaan niiden toimijoiden väliset suhteet, jotka ovat yhteydessä keskenään useita kertoja viikossa. Liitteenä olevista kaikkia verkostosuhteita havainnollistavista graafeista voidaan nähdä lisäksi eräs tämän yhteistoiminta-alueen sosiaalista rakennetta kuvaava yksittäinen huomio: verkostossa ei ole selkeästi havaittavissa niin sanottuja rakenteellisia aukkoja. Toisin sanoen, sosiaalisessa rakenteessa ei ole tyhjiä paikkoja, jotka erottaisivat esimerkiksi eri osaryhmiä toisistaan siten, että yksittäinen verkoston jäsen toimisi siltana eri osaryhmien välillä. (Burt 1997, 2001 ja 2004.) Rakenteellisten aukkojen puuttuminen voidaan tässä tapauksessa ymmärtää verkoston tiheyden aikaansaamana ilmiönä.



Kuvio 5. Sosiaali- ja terveyspalvelujen sisältö



Kuvio 6: Talous



Kuvio 7: Poliittinen päätöksenteko

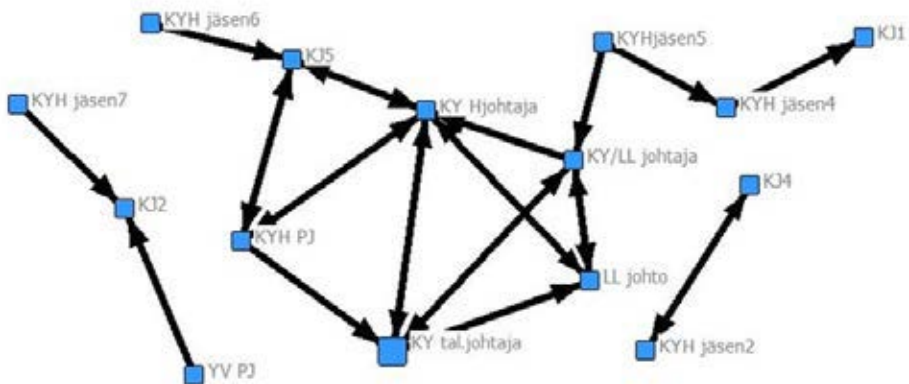
Viitteitä rakenteellisen aukon olemassaolosta, tai ennemminkin mahdollisuudesta sellaisen syntyymiseen, on kuitenkin havaittavissa tarkasteltaessa liikelaitoksen johtokunnan asemaa (ks. kuviot 5-7). Kuten luvussa 2.4. tutkimusaineiston kuvaamisen yhteydessä nostettiin esiin, liikelaitoksen johtokunnan jäsenten vastausaktiivisuus oli verkostokyselyssä alhainen. Verkostojen graafisesta kuvauksesta käy ilmi, että kyselyyn vastanneet kaksi johtokunnan jäsentä sijoittuvat selkeästi verkoston reunamille kaikissa kolmessa mitatussa suhteessa. Heidän sijaintinsa verkoston laidalla voidaan todentaa myös tarkasteltaessa lähtevien ja saapuvien suhteiden määrää sekä välillisyysskeskeisyyden tunnuslukuja (taulukot 13 ja 14 sekä tarkemmin välillisyysskeskeisyys alaluku 7.3). Saapuvien ja lähtevien suhteiden määrät vaihtelevat mitatun suhteen mukaan kahden ja yhdeksän välillä, kun taas edellä on todettu, että koko verkoston tasolla suhteiden keskimäärä oli 14 - 16, mitatusta suhteesta riippuen. Lisäksi johtokunnan jäsenten suhteet muihin verkoston jäseniin eivät ole tiiviitä, sillä vastaajat ovat luokitelleet yhteydenpidon kategorioihin kerran kuukaudessa tai harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Kuitenkaan liikelaitoksen johtokunnan ja muun verkoston välille ei muodostu rakenteellista aukkoa, vaan kyseessä ovat niin sanotut heikot suhteet (Friedkin 1980; Granovetter 1973 ja 1983; Johanson 2015). Heikoilla suhteilla viitataan verkostossa esiintyvään ilmiöön, jossa erilaisten alaryhmien (subgroups) välillä olevat suhteet ovat usein heikkoja, jolloin siis esimerkiksi yhteydenpitoa on harvakseltaan, kuten tämän tutkimuksen yhteistoiminta-alueen hallinnan verkostossa. Vahvat suhteet puolestaan usein kuvaavat suhteita verkostossa havaittavien alaryhmien sisällä, ei niiden välillä (Friedkin 1980; Granovetter 1973 ja 1983). Kyseinen ilmiö on selvästi nähtävissä myös tämän tutkimuksen verkostossa, jossa suhteet esimerkiksi kuntayhtymän hallituksen jäsenten kesken ovat huomattavan paljon tiiviimpiä kuin kuntayhtymän hallituksen jäsenten suhteet liikelaitoksen johtokunnan jäseniin (kun mitattiin suhteen vahvuutta yhteydenpidon tiiviydellä). Verkoston jäsenet myös kuvaavat tätä alaryhmien välistä eroa haastatteluissa ja siihen palataan verkoston johtamisen analyysin yhteydessä luvussa kahdeksan.

Runsaasti kytkeytynyt verkosto on kompleksisuuden näkökulmasta erittäin mielenkiintoinen. Jos toimijat ovat lähtökohtaisesti runsaasti kytkeytyneitä, nostaa tämä suhteiden ja niiden kautta toimijoiden välisen vuorovaikutuksen keskeiseen rooliin. Tiheässä, kytkeytyneessä verkostossa, joka ei ole selkeän keskitynyt, yhdessä kehittyminen altistaa emergenssille, niin negatiiviselle kuin positiivisellekin. Toimijoiden yhteenkietoutuminen korostuu. Tätä tarkastellaan jatkossa alaluvussa 7.2.3, jossa analysoidaan haastatteluaineistoa kompleksisuutta kuvastavien avainkäsitteiden avulla peilaten sitä verkoston rakenteen analyysiin. Haastateltavat kuvaavat verkostonsa toimintaa erityisesti kytkeytyneisyyden, keskinäisriippuvuuden sekä palauteprosessien korostumisen kautta.

7.2.2 Suhteen tiiviyden merkitys sosiaalisessa rakenteessa

Edellä on tarkasteltu verkostoa kokonaisuutena analysoiden sen sosiaalista rakennetta toimijoiden kytkeytyneisyyden kautta. Voidaan todeta, että kun ei oteta huomioon toimijoiden suhteen tiiviyden mittaria, tarkastelun kohteena oleva yhteistoiminta-alueen hallinnan verkosto on hyvin tiheä ja vahvasti kytkeytynyt. Esimerkiksi kahta toimijaa yhdistävän keskimääräisen polun pituus on vain hieman yli yksi, jolloin lähes kaikki ovat suoraan yhteydessä toisiinsa. Käsitys verkoston rakenteesta kuitenkin muuttuu, kun otetaan huomioon toimijoiden välisen suhteen vahvuus, jota tässä mitattiin yhteydenpidon tiiviydellä. Verkostoon alkaa muodostua ydin-periferia -rakennetta, ja se alkaa pirstoutua pienempiin osaryhmiin. Ydin on nähtävissä selkeimmin, kun tarkastellaan sosiaali- ja terveystalouden sisältöä sekä taloutta. Poliittinen päätöksenteko suhteena poikkeaa jonkin verran näiden kahden enemmänkin palvelujen toiminnalliseen ulottuvuuteen pohjautuvan verkoston rakenteesta. (Ks. kuviot 8-10 edellä.)

Luvussa 3.4., jossa kuvattiin tutkimusmenetelmät ja aineistot, kerrottiin, että tutkimuksen haastateltavat valittiin etsimällä verkostanalyysin pohjalta keskeisimmät toimijat. Tässä analyysissä muodostui ikään kuin kolme kehää, joille verkoston toimijat asettuvat, muun muassa keskinäisten suhteiden vahvuuden mukaan. Sekä visuaalisesti verkostokuvioiden pohjalta että tunnuslukuja analysoiden (erityisesti välillisyysskeskeisyys) kolme keskeisintä toimijaa ovat kuntayhtymän hallituksen puheenjohtaja, liikelaitoksen/kuntayhtymän johtaja sekä kuntayhtymän henkilöstöjohtaja. Ns. sanotusti seuraavalle kehälle asettuvat kuntayhtymän valtuuston puheenjohtaja, suurimman jäsenkunnan kunnanjohtaja, kaksi yhtymähallituksen jäsentä (jotka ovat myös omien kuntiensä kunnanhallitusten puheenjohtajia) sekä liikelaitoksen erään palvelualueen johtaja. Nämä kahdeksan toimijaa muodostavat kaikkien kolmen mitatun verkostosuhteen osalta selkeimmän ytimen, kun suhteista jätetään esiin ainoastaan vahvimmat; yhteydessä useita kertoja viikossa tai päivittäin. (Ks. kuviot 8-10.) Poliittinen päätöksenteko eroaa hieman kahdesta muusta mitatusta suhteesta, sillä sen pohjalta kuvattuna verkosto jää hajanaisemmaksi, eikä tiiviitä päivittäisiä ja viikoittaisia suhteita ole yhtä paljon kuin yhteistoiminta-alueen toiminnallisissa kysymyksissä.



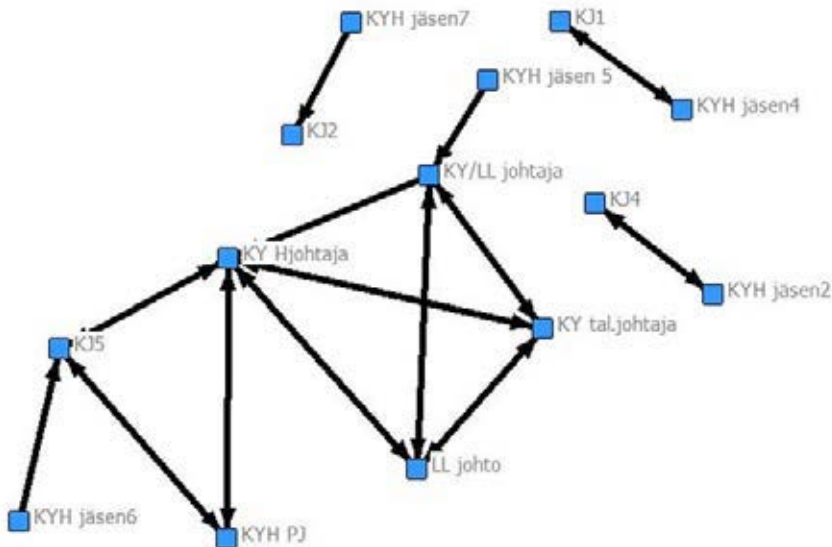
Kuvio 8: Sosiaali- ja terveystalvelujen sisältö, yhteydessä useita kertoja viikossa tai päivittäin²⁰

Tarkasteltaessa verkostoa sosiaali- ja terveystalvelujen sisällöllisiin kysymyksiin liittyvien suhteiden kautta (kuvio 8) löytyy tiiviimpien suhteiden osalta useita ns. transitiivisia triadeja eli täysin vastavuoroisesti kytkeytyneitä kolmen toimijan osajoukkoja (ks. esim. Prell 2012; Wasserman & Faust 1994):

- 1) kuntayhtymän henkilöstöjohtaja – kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja – kuntayhtymän talousjohtaja,
- 2) kuntayhtymän henkilöstöjohtaja – kuntayhtymän talousjohtaja – liikelaitoksen palvelualuejohtaja,
- 3) kuntayhtymän hallituksen puheenjohtaja – kuntajohtaja 5 – kuntayhtymän henkilöstöjohtaja ja
- 4) kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja – kuntayhtymän talousjohtaja – liikelaitoksen palvelu-aluejohtaja.

²⁰ Toimijapositioiden lyhenteiden selitykset: KY/LL johtaja = kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja, KY Hjohtaja = kuntayhtymän henkilöstöjohtaja, KY tal.johtaja = kuntayhtymän talousjohtaja, LL johto = liikelaitoksen palvelualuejohtaja, KYH Pj = kuntayhtymän hallituksen puheenjohtaja, KYH jäsen = kuntayhtymän hallituksen jäsen, YV PJ = yhtiövaltuuston puheenjohtaja, JK PJ = liikelaitoksen johtokunnan puheenjohtaja, JK jäsen = johtokunnan jäsen, KJ1-5 = kuntajohtaja

Verkostossa erottuu myös täysin vastavuoroisesti kytkeytynyt neljän viranhaltijan osajoukko, niin sanottu klikki: kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja – kuntayhtymän henkilöstöjohtaja – kuntayhtymän talousjohtaja – liikelaitoksen palvelualuejohtaja. Tämän lisäksi vahvoja, viikoittaiseen tai päivittäiseen yhteydenpitoon perustuvia, suhteita muodostuu kuntajohtajien ja kyseisten kuntien kunnanhallitusten puheenjohtajien välille (kuten kuviossa 8 KYH jäsen2 – KJ4).



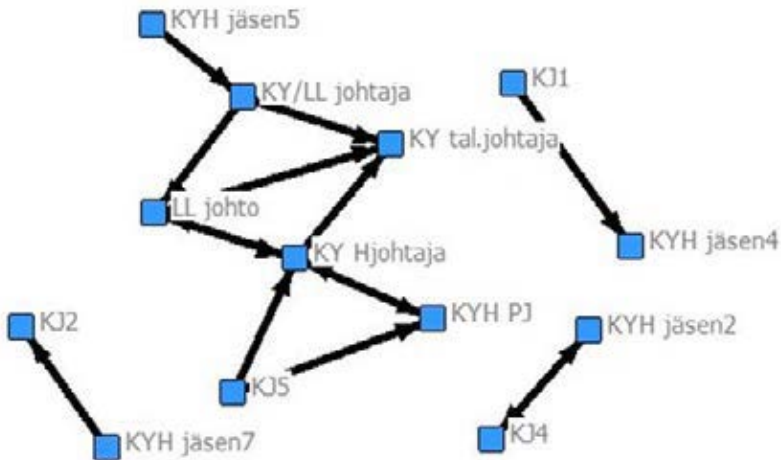
Kuvio 9: Talous, yhteydessä useita kertoja viikossa tai päivittäin²¹

Tarkasteltaessa verkostoa yhteistoiminta-alueen talouden sisällöllisiin kysymyksiin liittyvien suhteiden kautta (kuvio 9) löytyy tiiviimpien suhteiden osalta myös useita transitiivisia triadeja eli täysin vastavuoroisesti kytkeytyneitä kolmen toimijan osajoukkoja (ks. esim. Prell 2012; Wasserman & Faust 1994):

²¹ Toimijapositionien lyhenteiden selitykset: KY/LL johtaja = kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja, KY Hjohtaja = kuntayhtymän henkilöstöjohtaja, KY tal.johtaja = kuntayhtymän talousjohtaja, LL johto = liikelaitoksen palvelualuejohtaja, KYH PJ = kuntayhtymän hallituksen puheenjohtaja, KYH jäsen = kuntayhtymän hallituksen jäsen, YV PJ = yh-tymävaltuustos puheenjohtaja, JK PJ = liikelaitoksen johtokunnan puheenjohtaja, JK jäsen = johtokunnan jäsen, KJ1-5 = kuntajohtaja

1. kuntayhtymän henkilöstöjohtaja – kuntayhtymän talousjohtaja – liikelaitoksen palvelualuejohtaja,
2. kuntayhtymän hallituksen puheenjohtaja – kuntajohtaja 5 – kuntayhtymän henkilöstöjohtaja ja
3. kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja – kuntayhtymän talousjohtaja – liikelaitoksen palvelualuejohtaja.

Verkostossa erottuu edelleen sama täysin vastavuoroisesti kytkeytynyt neljän viranhaltijan osajoukko kuin sosiaali- ja terveystalouden sisältöön liittyviä suhteita tarkasteltaessa: kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja – kuntayhtymän henkilöstöjohtaja – kuntayhtymän talousjohtaja – liikelaitoksen palvelualuejohtaja. Tämän lisäksi vahvoja, viikoittaiseen tai päivittäiseen yhteydenpitoon perustuvia, suhteita muodostuu kuntajohtajien ja kyseisten kuntien kunnanhallitusten puheenjohtajien välille (kuviossa 9 KYH jäsen2 – KJ4, KYH jäsen4 – KJ1 tai KYH jäsen 7 – KJ2).



Kuvio 10: Poliittinen päätöksenteko, yhteydessä useita kertoja viikossa tai päivittäin²²

²² Toimijapositioiden lyhenteiden selitykset: KY/LL johtaja = kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja, KY Hjohtaja = kuntayhtymän henkilöstöjohtaja, KY tal.johtaja = kuntayhtymän talousjohtaja, LL johto =

Poliittisen päätöksenteon yhteydenpitoa kuvaava verkosto poikkeaa yhteistoiminta-alueen toiminnallisiin suhteisiin liittyvistä verkostoista (ks. kuvio 10). Poliittisessa päätöksenteossa ei muodostu yhtään transitiivista triadia, eli vastavuoroisesti kytkeytynyttä kolmen toimijan osajoukkoa. Rakenteessa ei erotu myöskään kahdesta muusta verkostosta havaittava viranhaltijatoimijoiden klikki, eikä sellaista synny myöskään luottamushenkilöjohtajien välille. Toisaalta, samat kuntajohtaja – kuntayhtymän hallituksen jäsen -parit ovat nähtävissä myös poliittisessa päätöksenteossa kuin edellä toiminnallisissakin suhteissa (kuviossa 10 KYH jäsen2 – KJ4, KYH jäsen4 – KJ1 tai KYH jäsen 7 – KJ2). Poliittisen päätöksenteon yhteydenpidon suhteessa verkosto on siis hajanaisempi kuin kahden muun mitatun suhteen osalta, ja tämä näkyy graafisten esitysten lisäksi myös tunnusluvussa, kuten on kuvattu edellä alaluvussa 7.2.1. Poliittisen päätöksenteon verkosto ei ole yhtä tiheä (tiheys .638) ja siinä keskimääräinen suhteiden määrä on alhaisin (noin 14, kun se sosiaali- ja terveystalouden sisällyksessä on lähes 17 ja taloudessa 16), joskin sen voidaan edelleen yleisesti katsoa olevan tiivis ja runsaasti kytkeytynyt (ks. kuvio 7). Keskimääräinen kahden toimijan välisen polun pituus on 3, kun se kahdessa muussa verkostosuhteessa on 2. (Ks. taulukko 12)

Yleisesti tutkimuksen kohteena olevasta verkostosta voidaan todeta, että se on kaikkien kolmen mitatun suhteen analyysin kautta hyvin tiheä ja runsaasti kytkeytynyt. Tarkasteltaessa suhteiden tiiviyyttä verkoston rakenne alkaa pirstaloitumaan vasta, kun mennään suhteen tiiviyyden mittaamisessa useisiin yhteydenpito kertoihin viikossa. Yhteyksiä toimijoiden välillä on runsaasti ja usein, eikä selkeitä rakenteellisia aukkoja verkoston sosiaalisessa rakenteessa ole nähtävissä.

7.2.3 Kytkeytynyt ja keskinäisriippuvainen kokonaisuus

Tarkasteltaessa tutkimuskohteena olevaa sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan verkostoa kokonaisuutena, korostuvat verkoston tiheys sekä toimijoiden välinen kytkeytyneisyys, kuten edellä on kuvattu. Verkostossa ei ole graafisten esitysten kautta havaittavissa selkeitä rakenteellisia

liikelaitoksen palvelualuejoh-taja, KYH PJ = kuntayhtymän hallituksen puheenjohtaja, KYH jäsen = kuntayhtymän hallituksen jäsen, YV PJ = yh-tymävaltuustos puheenjohtaja, JK PJ = liikelaitoksen johtokunnan puheenjohtaja, JK jäsen = johtokunnan jäsen, KJ1-5 = kuntajohtaja

aukkoja. Verkosto pirstaloituu ytimeen ja reunoilla oleviin toimijoihin vasta silloin, kun sitä tarkastellaan suhteiden tiivyyden kautta. Tällöin voidaan erottaa kahdeksan toimijan joukko, joka näyttäytyy muita verkoston jäseniä keskeisempänä myös tilastollisten tunnuslukujen kautta tarkasteltuna. Tätä analysoidaan tarkemmin jatkossa luvussa 7.3, jossa kuvataan tutkimuksen kohteena olevan verkoston rakennetta ego- eli toimijakeskeisestä näkökulmasta. Kahdeksan toimijan ytimeestä voidaan edelleen erottaa neljän viranhaltijatoimijan klikki tai osaryhmä, kun analysoidaan erikseen sosiaali- ja terveystalouden sisältöön sekä talouteen liittyviä suhteita. Poliittisen päätöksenteon yhteydessä vastaavaa selkeää alaryhmää ei muodostu.

Verkostoteoriassa analyysiyksikkö on kahden toimijana välinen suhde (esim. Borgatti & Halgin 2011; Brandes ym. 2013), ei yksittäinen toimija. Verkostoanalyysi piirtää kuitenkin vain yhden hetken staattisen kuvan kytkeytyneisyydestä, sen perusteella voidaan päätellä, että toimijoiden välillä vallitsee keskinäisriippuvuutta, mutta ilmiön empiirisestä luonteesta verkoston arkipäivässä se ei vielä kerro. Liitteessä 3 on esitetty sisällönanalyysin pohjalta alkuperäisillä merkityksyksikköesimerkeillä sekä yläkategorioilla täydennetty taulukko kompleksisuutta kuvaavien käsitteiden operationalisoinnista haastatteluaineistoon (ks. myös taulukko 4, jossa on esitetty sisällönanalyysin runkona toiminut käsitteiden määrittely). Verkostoanalyysia täydentävillä haastatteluilla kertyneestä aineistosta tehdyillä käsitteiden operationalisoinnilla etsittiin tässä tutkimuksessa empiirisesti rikkaampaa kuvausta verkoston jäsenten kokemusmaailmasta. Haastatteluaineiston ja verkostoanalyysin yhdistämisellä saadaan verkoston rakenteesta ja rakenteen yhteydestä sekä verkoston toimintaan että sen mahdolliseen johtamiseen laajempi kuva kuin käyttämällä ainoastaan toista menetelmällistä otetta.

Verkoston jäsenten haastatteluissa, joissa he kertovat omaa tulkintaansa verkoston toiminnasta ja omasta toiminnastaan sen osana, kompleksisuuskäsitteiden teoriaohjaavan sisällönanalyysin tiivistettyinä merkityksyksikköinä nousevat esiin kytkeytyneisyys ja keskinäisriippuvuus (ks. liite 3; tarkemmin sisällönanalyysistä luvussa 8). Kytkeytyneisyydellä tarkoitetaan kompleksisuuden, ja myös verkostojen, viitekehyksessä yksinkertaisesti sitä, että toimijat tai systeemin eri osat ovat yhteydessä toisiinsa. Systeemi koostuu toimijoiden tai eri osien yhteyksistä ja se syntyy näiden keskinäisissä yhteyksissä. (Esim. Gershenson 2013; Hanén 2017; Jalonen 2007; Mitleton-Kelly 2003). Kytkeytyneisyys on monimuo-

toista. Se on ensinnäkin henkilöiden välistä, kuten seuraavissa haastattelusitaatioissa:

Joidenkin kanssa on sitä yhteydenpitoa, niin paljon muustakin kuin sotesisällöistä, ja se korostuu sitten tässä. Että välttämättä poliitikot eivät ole, hallituksen jäsenet, että se voi olla, että niiden tiettyjen kanssa on muutenkin yhteyksiä, niin sitten tulee oltua näissäkin jutuissa paljon enemmän yhteydessä. Että se näkyy. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)

Tietysti näitä muita luottamustehtäviä on paljon, niin sehän heijastaa meillä tietysti tänne sotepuolelle --- kun itse tosiaan tapaa erilaisissa, vaikka nyt miettii kunnanjohtajia, niin voi olla joku kuntakierros ja joku voi olla jossakin johtokunnassa, joku voi olla sitten jossain maakunnallisessa seminaarissa tai seutukunnallisessa tai sitten sähköpostihan meillä on aika yleinen... (yhtymähallituksen puheenjohtaja)

Kytkeytyneisyyttä on myös organisaatioiden välillä:

Tai sitten vielä kunnatkin, vaikka olemme tässä häkkyrässä, niin toisaalta ne ovat sitten kuitenkin tämän meidän häkkyrän ulkopuolisia. Vaikka ne ovat meidän omistajia, tai me hoidetaan niiden hommat. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)

Koska nämähän kulkevat käsi kädessä, peruskunta, kuntayhtymä ja sairaanhoitopiiri. (yhtymähallituksen jäsen)

Kytkeytyneisyys näyttäytyy organisaatioiden, virallisten rakenteiden, asiakokonaisuuksien ja henkilöiden limittäisyytenä:

Jos puhutaan verkostoista, niin yleensä minä liitän sen siihen, että jos puhutaan verkostosta ja päätöksenteosta niin verkosto on ikään kuin se joka valmistelee, verkosto ei itseasiassa päättä mitään, meillä on tuolla viralliset päätöksentekuelimet olemassa. No totta kai nekin ovat osa sitä verkostoa ja onhan yhtymävaltuustokin verkosto, kaikkienensa. (kunnanjohtaja)

Tietysti se talous on jollain lailla käsi kädessä tämän sotesisällön kanssa. Että ei voi erottaa niitä toisistaan. (kuntayhtymän henkilöstöjohtaja)

Jos me olemme tässä, pyörimme omassa häkkyrässä, niin mehän olemme hirveän riippuvaisia monesta keskeisestä toimijasta ja organisaatiosta, sairaanhoitopiiriä ja vastaavaa tämän tyyppistä. Tai sitten muita, monessa asiassa ollaan, niin kuin tehdään, yhdessä asioita. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)

Kytkeytyneisyydestä aiheutuu se, että verkoston niin sanottua sisä- ja ulkopuolta on vaikeaa, ehkä jopa tarpeetonta, erottaa toisistaan. Kun kaikki on kytkeytyneenä ja vuorovaikutuksessa muihin ja niin sanottuun ympäristöön, sisäpuolen ja ulkopuolen osoittaminen ei ole koskaan yksiselitteistä tai kiistämätöntä. Sisä- ja ulkopuolen rajat yhtä aikaa sekä säilyvät että muuttuvat. (Cilliers 2001, 142 ja 146; Cilliers 2005, 610; Human & Cilliers 2013, 37; myös Mitleton-Kelly 2003.)

Keskinäisriippuvuus on selkeässä yhteydessä kytkeytyneisyyteen, sen voidaan ikään kuin katsoa olevan seurausta kytkeytyneisyydestä. Toimijat ja osatekijät ovat riippuvaisia toistensa toiminnasta ja tästä seuraa usein ennakoimattakin vuorovaikutusta, keskinäisriippuvuutta sekä yhdessä kehittymistä. (Esim. Hanén 2017; Jalonen 2007; Mitleton-Kelly 2003 & 2004; Morcöl 2012; Stacey 1995; Thompson 1974.) Edellä esitetyt haastattelusitaatit kuvaavat itsessään myös jo keskinäisriippuvuutta. Systemin, tässä tapauksessa verkoston, toimijoiden tiheästä kytkeytymisestä seuraa keskinäisriippuvuutta, jonka voidaan katsoa olevan suhteissa syntyvä ilmiö:

*Ja tätä kautta tulee elinkeinopolitiinen näkökulma, että sotepalvelunäkökulmasta olisi järkevä hoitaa tietyt asiat tietystä näkökulmasta, mutta kunnan elinkeinopolitiisesti ne eivät menekään yksi yhteen. Se on myös mielenkiintoista, että mitä enemmän pyörittää, niin huomaa, että itseasiassa moni asia sitten kiertyykin yhteen. Hyvä esimerkki on vaikka, että miten me huolehdimme lääkehankinnoista, ja muusta toiminnasta. Mitä enemmän me supistamme omaa toimintaa [kunnassa], sitä vähemmän [kunnassa] on työpaikkoja, koska siellä ei paljon muita työllistäjiä ole. Sitä vähemmän siellä on kenties asukkaita, mutta sinne jäävät tavallaan palvelun suurkuluttajat. Sitten kun siihen otetaan vielä meidän apteekkiratkaisut, niin yhtäkkiä ollaankin tilanteessa, että meidän ratkaisuilla ollaan ajettu apteekkipalvelut alas [kunnasta]. Ja sen jälkeen meillä on entistä vaikeampi järjestää ikäihmisten kotona selviytymistä. **Tavallaan ne kiertyvät monella tavalla.** --- Tai jotkut kuljetuspalvelut tai taksit ja kaikki sen ympärillä. Ne ovat niin kuin... niin että, **kun kaikki vaikuttaa sillä tavalla kaikkeen.** (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)*

Keskinäisriippuvuudesta seuraa väistämättä edelleen rajojen määrittelyn vaikeus, johon viitattiin jo edellä:

Sitten minä olen taas täällä toisella puolella yhtymähallituksen puheenjohtaja, että jos me täällä päätämme, että me vaaditaan 400 000 ja [kuntayhtymän johtaja] sanoo minulle, että sinähän ymmärrät täällä, että se on mahdoton... niin olen minä vähän niin kuin kahden tulen välissä. Mutta toisaalta se on hyvä, että tietää mitä täältä tulee, se ei tule puskista

koskaan. Että me pystymme valmistautumaan ja miettimään sitä ja voinhan minä sanoa sitten toisesta roolista täältä tänne, että ei se onnistu. (yhtymähallituksen puheenjohtaja)

Hyvä esimerkki verkostosta on meidän johtoryhmä, jossa on eri koulutuksen ja asiantuntemuksen omaavia ihmisiä, jotka vaikuttavat toistensa asioihin ja tekevät, ja me linjaamme asioita. Siinä keskenään heillä ei ole hierarkkista päätösvaltaa, mutta meillä on hyvin luovia ne keskustelut ja niiden kautta ne vaikuttavat jokainen toinen toistemme työhön. --- Niin se toimii. (kuntajohtaja)

Kytkeytymistä on havaittavissa useilla eri toimintakentillä yhtäaikaaisesti. Termin kenttä käyttö on tässä yhteydessä hyvin tarkoituksellisesta. Puhuttaessa kytkeytymisen tasoista, ajatus yhdistyy usein rakenteeseen, jonka eri osat olisivat hierarkkisessa, alisteisessa suhteessa toisiinsa. Tämä ei kuitenkaan ole kytkeytymisen luonne, vaan kysymys vaikuttaisi empiirisen aineiston perusteella olevan ennemminkin eri kenttien välisestä kytkeytymisestä, joilla ei ole keskinäisiä alistussuhteita vaan ne ovat useilla tavoilla päällekkäisiä ja limittäisiä. Kenttä tulee ymmärtää ihmisen kokemusmaailman ja toimintakentän merkityksessä kuten Kurt Lewinin (1939) alkuperäisessä kenttäteoriassa. Toimintakenttä perustuu samaan aikaan sekä empiirisesti havaittaviin kokonaisuuksiin että ihmisen kokemusmaailman mentaalisiin malleihin (Lewin 1939, 1947). Kentät ovat limittäisiä, päällekkäisiä ja sisäkkäisiä, eikä niitä voida täysin erottaa tai rajata toisistaan. Lewinin (1939) perusajatuksen mukaan toimija liikkuu kentältä toiselle, mutta yhteisvaikutusten ja keskinäisriippuvuuden vuoksi kentät ja toimijat ovat jatkuvassa liikkeessä. Näin ollen toimija ei voi enää palata ”aiemmalle” kentälle, koska sekä kenttä että toimija ovat muuttuneet (ibid.). Kenttien välinen kytkeytyneisyys ja keskinäisriippuvuus kokonaisen verkoston tasolla johdattavat seuraavaan verkostotutkimuksen ilmiöön, uppoutuneisuuteen ja siitä seuraavaan verkoston rajattomuuteen.

7.2.4 Uppoutunutta ja rajatonta yhteenkietoutumista

Kompleksisuuden käsitteiden sisällönanalyysin kautta erottuu kytkeytyneisyyden ja keskinäisriippuvuuden lisäksi toinen kokonaisen verkoston rakennetta luonnehtiva ilmiö: verkoston uppoutuneisuus (embeddedness) ja sen myötä seuraava rajattomuus. Uppoutuneisuus on perinteisesti nähty kahden erityyppisen verkostosuhteen kautta, kuten henkilökohtainen ystävyysuhde ja taloudel-

lisen vaihdannan suhde samojen henkilöiden välillä (samassa verkostossa) yhtä-aikaisesti (Brailly & Favrea & Chatellea & Lazega 2016; Granovetter 1985; Johanson 2015). Tuoreimmassa verkostotutkimuksessa se alkaa kuitenkin näyttäytyä myös laajempaan, moniulotteisempaan ilmiönä, jossa henkilöiden väliset, organisaatioiden väliset, organisaatioiden ja henkilöiden väliset, organisaatioiden ja yhteiskuntien väliset ja niin edelleen uppoutuneet verkostot nousevat suhteiden uppoutuneisuuden rinnalle (Brailly ym. 2016; Hollway & Koskinen 2016; Tranmer & Pallotti & Lomi 2016).

Tämän tutkimuksen sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan verkostossa on nähtävissä sekä verkostanalyytisesti mitattuja uppoutuneita suhteita että laadullisen haastatteluaineiston kautta hahmottuvaa uppoutuneisuutta. Lähtökohtaisesti verkostoa on mitattu kolmen suhteen kautta: yhteydenpito sosiaali- ja terveydenhuollon sisällöllisissä kysymyksissä, yhteydenpito talouteen liittyvissä kysymyksissä sekä yhteydenpito poliittisen päätöksenteon kysymyksissä. Näiden kolmen lisäksi verkostokyselyssä mitattiin myös epävirallisia suhteita työ- tai luottamushenkilöroolin ulkopuolella sekä luotettavimpien, tässä merkityksessä vahvojen suhteiden, olemassaoloa kysymällä keeneen toimijat olisivat yhteydessä erittäin arkaluontoisessa asiassa tai kenellä on hyvä maine. (Epävirallisia suhteita mitanteita verkostokysymyksiä käsitellään jatkossa luvussa 7.3. toimijakeskeisestä näkökulmasta.) Nämä edellä luetellut kuusi verkostosuhdetta voidaan nähdä perinteisessä mielessä uppoutuneina (ks. Granovetter 1985; Johanson 2015). Haastatteluaineiston kautta analysoituna uppoutuneisuus puolestaan saa laajemmän merkityksen. Sama toimija on yhtä-aikaisesti osa myös muita kuin tutkimuksessa kulloinkin rajattua verkostoa (tai organisaatiota, yhteisöä tai yhteiskuntaa). Alaluvussa 7.2.3 esitetyissä haastattelusitaateissa esiintyvät seuraavat uppoutuneet kentät tai verkostot: yksittäinen toimija monissa rooleissaan, yhteistoiminta-alue ja sen erilaiset päätöksentekorakenteet sekä toimialat, yhteistoiminta-alueen jäsenkunnat päätöksenteko- ja organisaatorakenteineen, muut kunnat sekä joukko maakunnallisia toimijoita (kuten sairaanhoitopiiri). Tämän lisäksi haastateltavat tuovat esille myös valtakunnalliset toimijat kuten eri ministeriöt ja sosiaali- ja terveystalouden uudistukseen eri tavoin kytkeytyvät monialaiset työryhmät ja rakenteet sekä erilaiset yksityisen ja kolmannen sektorin palveluntuottajat ja yhteistyökumppanit (liite 3, alkuperäiset merkitysyksiköt käsitteen mahdollisuuksien avaruus alla).

Vaikuttaisi siis siltä, että samaan aikaan rajatussa verkostossa toimijasuhteet ovat uppoutuneita, mutta myös verkostot kokonaisuuksina ovat monimerkityksellisesti uppoutuneita (esim. Brailly ym. 2016; Hollway & Koskinen 2016; Johanson 2015; Tranmer ym. 2016). Rajojen asettaminen sille, mistä verkosto kulloinkin alkaa mihin se päättyy, on aina vähintäänkin keinotekoisista (esim. Cilliers 2001 & 2005). Uppoutuneissa verkostorakenteissa on pysyvämpiä elementtejä (kuten tässä tutkimuksessa esimerkiksi yhteistoiminta-alueen organisaatio- ja päätöksentekorakenteet), liikkuvampia suhteita (kuten henkilöiden väliset suhteet tai projektiluontoiset työryhmät) sekä samanaikaisesti hierarkkista ja joustavampaa rakenteellisuutta. Rajojen ymmärtäminen ei niinkään poissulkevana vaan erilaisia kokonaisuuksia (systeemejä) muodostavina ja sitä kautta mahdollistavina ilmiöinä auttaa Cilliersin (2001, 142) mukaan kiinnittämään huomion kahteen seikkaan: 1) systeemit ovat aina päällekkäisiä ja toistensa läpikäytyä ja 2) tämän vuoksi systeemit eivät koskaan ole kaukana rajoilta, itseasiassa ne saattavat koostua ja muodostua nimenomaan rajoista sekä jatkuvasta kytkentymisestä ja vuorovaikutuksesta. Sisäpuolella ja ulkopuolella ei näin ollen enää olisi ratkaisevaa merkitystä, vaan oleellisempaa olisi löytää sekä tunnistaa moninaisia rajapintoja ja niiden dynamiikkaa. Kuten verkoston määrittelyyn kuuluu, verkostolla ei välttämättä ole luonnollisia rajoja (ks. taulukko 1), sillä ei ole selkeää alkua eikä loppua. Verkostossa maailma on ilman ulkopuolta (Erikson 2009). Sisä- ja ulkopuolen erottaminen vaikuttaa keinotekoiselta, niin verkoston rakennetta kuin sen johtamistakin analysoitaessa. Tähän palataan haastatteluaineiston kautta tarkemmin luvussa 8, jossa kuvataan johtamisen roolia yhteenkietoutuneessa hallinnan verkostossa sekä vielä pohdintaluvussa yhdeksän.

7.3 TOIMIJAKESKEINEN VERKOSTO

7.3.1 Suhteiden määrä ja keskeisyys

Saapuvien ja lähtevien suhteiden määrä on yleinen indikaattori toimijan keskeisyydestä (taulukko 13) sekä toimijoiden aktiivisuudesta verkostossa. Mutta suhteiden määrät yksin eivät vielä kerro toimijan muita keskeisemmästä asemasta. Tämä käy selkeimmin ilmi taulukoista 13 ja 14, joissa on kuvattu sosiaali- ja terveyspalvelujen sisältöön, talouteen sekä poliittiseen päätöksentekoon liittyvien verkostojen toimijoiden suhteiden määrät sekä välillisyysskeskeisyyden tunnusluvut. Verrattaessa toisiinsa liikelaitoksen palvelualuejohtajaa ja kuntayhtymän talousjohtajaa (LL johto ja KY tal.johtaja), huomataan suhteiden saapuvasta ja lähtevästä määrästä, että kyseisten johtajien saapuvien suhteiden määrät ovat täsmälleen yhtä suuret (taulukko 13). Toiset verkoston jäsenet siis kertovat keskustelewansa kyseisistä asioista heidän kanssaan samassa määrin (huomioi, että pelkkä suhteiden määrä ei ota huomioon suhteen vahvuutta). Tästä huolimatta liikelaitoksen palvelualuejohtajan välillisyysskeskeisyys erityisesti talouteen liittyvissä kysymyksissä on yli kaksi kertaa suurempi kuin kuntayhtymän talousjohtajan (ks. taulukko 14). Tästä voidaan tulkita, että liikelaitoksen yhden palvelualueen johtajan asema on talouteen liittyvissä kysymyksissä yhteistoiminta-alueella keskeisempi kuin kuntayhtymän talousjohtajan. Myös kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja, kuntayhtymän henkilöstöjohtaja, kuntayhtymän hallituksen puheenjohtaja, useat kuntayhtymän hallituksen jäsenet, yhtymävaltuuston puheenjohtaja sekä liikelaitoksen johtokunnan puheenjohtaja ovat tässä mielessä keskeisempiä taloustiedon välittäjiä kuin kuntayhtymän talousjohtaja. Tämä paljastaa, että aina kaikki ei ole aivan siten kuin virallisen organisaatiokaavion kautta voitaisiin ajatella, vaan toimijoiden keskeisyyden taustalla vaikuttaa myös muita tekijöitä kuin virallinen asema organisaatiossa.

Välillisyysskeskeisyys (betweenness centrality) kertoo sen, kuinka usein kyseinen toimija on kahden muun toimijan välissä. Kysymys ei ole vain siitä, kuinka moneen toimijaan ollaan kytkeytyneenä (suhteiden määrästä), vaan sen lisäksi mihin kohden verkostoa toimija paikantuu. Ollessaan kahden toisiinsa muutoin kytkeytymättömän toimijan välissä, kyseinen välissä oleva toimija mm. pystyy halutessaan joko levittämään muualta verkostosta saamaansa tietoa, tai pidät-

tämään sen itsellään. Hän voi tehdä tämän joko kaikkien toimijoiden kohdalla, joiden välissä on, tai valita tiedon välittämisen tai pidättämisen hyvinkin toimijakohtaisesti. Hänellä on verkostossa valtaa, jota toisilta tässä mielessä vähemmän keskeisiltä toimijoilta puuttuu. (Crossley ym. 2015; Johanson ym. 1995; Kadushin 2012; Prell 2012; Robins 2015; Wasserman & Faust 1994.) Verkostojen johtamista tutkittaessa on havaittu verkoston johtajien usein pyrkivän aktivoimaan tai de-aktivoimaan tiettyjä toimijoita verkostossaan (esim. Kickert ym. 1997; Klijn ym. 1995; Klijn 2007 & 2008; Agranoff 2007; Agranoff & McGuire 2001; McGuire 2002). Verkoston johtajalla on näissä tutkimuksissa viitattu niin sanottuun viralliseen johtajaan, jonka asema määrittyy yleensä virallisen organisaatorakenteen mukaan. Kuitenkin, kun tässä tutkimuksessa tarkastellaan kaikkien verkoston toimijoiden välillisen keskeisyyden tunnuslukuja, voidaan todeta "välissätoimijoita" olevan useita muitakin kuin vain ns. virallisen rakenteen mukainen kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja (ks. taulukot 13 ja 14). Mikäli siis keskitymme ainoastaan virallisen organisaatorakenteen mukaiseen johtajuuteen jättäen huomiotta verkoston sosiaalisen rakenteen analyysin, saatamme niin johtamisessa kuin sen tutkimuksessakin tahtomattamme liiaksi pelkistää todellisuutta.

Taulukko 13: Sosiaali- ja terveyspalvelujen sisältöön, talouteen sekä poliittiseen päätöksentekoon liittyvien lähtevien ja saapuvien suhteiden määrät

Toimija ²³	SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUT			TALOUS			POLIITTINEN PÄÄTÖKSENTEKO		
	Suhteiden lähtevä määrä	Suhteiden saapuvamäärä	Suhteiden lähtevä määrä	Suhteiden lähtevä määrä	Suhteiden saapuvamäärä	Suhteiden lähtevä määrä	Suhteiden saapuvamäärä	Suhteiden lähtevä määrä	Suhteiden saapuvamäärä
KY/LL johtaja	22	20	22	22	18	20	17	20	17
KY Hjohtaja	22	22	20	20	21	19	21	19	21
KY tal.johtaja	20	20	15	15	20	12	15	12	15
LL johto	15	20	20	20	20	19	17	19	17
KYH PJ	21	20	22	22	20	22	20	22	20
YV PJ	22	20	19	19	19	12	18	12	18
JK PJ	19	16	16	16	17	4	10	4	10
KJ1	14	15	14	14	15	14	13	14	13
KJ2	16	15	15	15	17	16	14	16	14
KJ3	15	17	12	12	16	13	14	13	14
KJ4	12	15	8	8	16	8	13	8	13
KJ5	17	18	17	17	17	17	15	17	15
KYH jäsen1	16	12	16	16	13	16	14	16	14
KYH jäsen2	22	17	22	22	16	18	15	18	15
KYH jäsen3	17	17	17	17	14	14	13	14	13
KYH jäsen4	18	20	15	15	18	15	12	15	12
KYH jäsen5	21	19	21	21	17	19	16	19	16
KYH jäsen6	15	15	18	18	15	11	14	11	14
KYH jäsen7	21	19	22	22	18	20	17	20	17
KYH jäsen8	14	15	13	13	12	13	14	12	14
KYH jäsen9	13	14	12	12	12	12	15	12	15
JK jäsen1	3	9	2	2	8	2	5	2	5
JK jäsen2	7	7	7	7	7	7	3	7	3

²³ Toimijapositioiden lyhenteiden selitykset: KY/LL johtaja = kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja, KY Hjohtaja = kuntayhtymän henkilöstöjohtaja, KY tal.johtaja = kuntayhtymän talousjohtaja, LL johto = liikelaitoksen palvelu-aluejohtaja, KYH PJ = kuntayhtymän hallituksen puheenjohtaja, KYH jäsen = kuntayhtymän hallituksen jäsen, YV PJ = yhtymävaltuustos puheenjohtaja, JK PJ = liikelaitoksen johtokunnan puheenjohtaja, JK jäsen = johtokunnan jäsen, KJ1-5 = kuntajohtaja

Tarkasteltaessa yhteistoiminta-alueen hallinnan verkoston toimijoiden lähtevien ja saapuvien suhteiden määriä ovat selkeästi suosituimmat toimijat kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja, kuntayhtymän henkilöstöjohtaja, yhtymähallituksen puheenjohtaja sekä yhtymävaltuuston puheenjohtaja. Kuten edellä on jo kuvattu myös kuntayhtymän talusjohtaja sekä liikelaitoksen palvelualuejohtaja sekä lähettävät että saavat runsaasti suhteita. Kuntayhtymän hallituksen jäsenissä on myös monia, joiden saapuvien ja lähtevien suhteiden määrät yltyvät likimain samalle tasolla viranhaltijajohtajien ja luottamushenkilöjohtajien kanssa. Luvussa 7.2. kuvattu verkoston tiheys ja kytkeytyneisyys siis korostuvat myös näiden tunnuslukujen kautta. Yhteistoiminta-alueen hallinnan verkosto on tiheästi kytkeytynyt systeemi. Ainoastaan liikelaitoksen johtokunnan jäsenet sekä osittain myös johtokunnan puheenjohtaja ovat suhteessa muihin toimijoihin poikkeuksellisen heikosti kytkeytyneitä, ja tämä voidaan nähdä myös lähtevien ja saapuvien suhteiden määrissä (ks. taulukko 13).

Lähtökohtaisesti tässä analysoituja suhteita ei voida katsoa vastavuoroisiksi, sillä kysymysmuoto oli aseteltu siten, että siinä pyydettiin arvioimaan, kuinka usein olet yhteydessä eri toimijoihin. Yhteydenpito ei välttämättä edellytä vastavuoroisuutta, esimerkiksi sähköpostiyhteydenottoon ei ole pakko reagoida, mutta kasvokkainen yhteys esimerkiksi kokouksessa voidaan nähdä vastavuoroisena. Verkostotutkimuksessa yleisesti käytetty ”keneltä kysyt neuvoa” on myös esimerkki suhteesta, joka ei ole lähtökohtaisesti vastavuoroinen – voin kysyä neuvoa sinulta, mutta sinun ei tarvitse kysyä neuvoa minulta. Mikäli kysymys olisi aseteltu muotoon, ”kenen kanssa keskustele” olisi se lähtökohtaisesti edellyttänyt vastavuoroisuutta. (Verkostokysymysten asettamisesta ks. esim. De Lange ym. 2004; Prell 2012 tai Johanson ym. 1995.) Kun verrataan toimijoiden lähtevien ja saapuvien suhteiden määriä analysoiduissa suhteissa (taulukko 13), ovat ne hyvinkin yhteneviä kaikkien toimijoiden osalta. Tämä edelleen vahvistaa käsitystä siitä, että kysymyksessä on tiheä verkosto, jossa toimijat ovat vahvasti kytkeytyneitä. Kuten edellä luvussa 7.2. kuvattiin, toimijoiden välinen yhteydenpito näyttäytyy kuitenkin hieman eri valossa tarkasteltaessa suhteiden tiiviyyttä eli yhteydenpidon ajallista useutta. Useita kertoja viikossa ja päivittäin tapahtuvaa yhteydenpitoa on ainoastaan pienemmän osajoukon kesken. Välillisyysskeskeisyyden tunnusluvut johtavat samaan päätelmään (ks. taulukko 14). Verkostolle alkaa hahmottua ydin, joka koostuu yhdeksästä toimijasta: kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja, kuntayhtymän henkilöstöjohtaja, liikelaitoksen palvelualuejohtaja, yhtymähallituksen puheenjohtaja, yhtymävaltuuston puheenjohtaja, sekä kolme yhtymähallituksen jäsentä. Lisäksi yksi yhteistoiminta-alueen jäsenkuntien kuntajohtajista (KJ5) osoittautui poliittisen päätöksenteon verkostossa selkeästi muita toimijoita keskeisemmäksi, jopa keskeisemmäksi kuin yhtymävaltuuston puheenjohtaja. Poliittisessa päätöksenteossa myös yksi yhtymähallituksen jäsenistä (KYH jäsen7) on erittäin keskeisessä roolissa, jälleen keskeisemmässä kuin esimerkiksi yhtymävaltuuston puheenjohtaja.

Taulukko 14: Sosiaali- ja terveystalouden sisällön, talouteen sekä poliittiseen päätöksentekoon liittyvien verkostojen toimijoiden välillisyysskeskeisyyttä kuvaavat tunnusluvut

Toimija ²⁴	Välillisyysskeskeisyys: Sosiaali- ja terveystalouden sisältö	Välillisyysskeskeisyys: Talous	Välillisyysskeskeisyys: Poliittinen päätöksenteko
KY/LL johtaja	17.836	21.451	27.739
KY Hjohtaja	19.781	20.616	27.227
KY tal.johtaja	4.089	5.580	5.161
LL johto	7.170	12.399	19.403
KYH PJ	10.766	13.210	29.411
YV PJ	11.412	9.195	7.082
JK PJ	6.243	6.614	0.484
KJ1	0.510	1.871	2.236
KJ2	1.911	3.174	5.346
KJ3	2.180	2.393	3.827
KJ4	0.344	0.792	0.725
KJ5	3.088	4.880	10.224
KYH jäsen1	1.258	1.508	2.493
KYH jäsen2	8.352	11.292	7.292
KYH jäsen3	7.082	2.324	1.955
KYH jäsen4	4.424	2.707	3.824
KYH jäsen5	7.039	6.346	7.213
KYH jäsen6	1.300	2.987	1.311
KYH jäsen7	7.079	8.893	17.586
KYH jäsen8	0.960	0.433	2.528
KYH jäsen9	0.922	1.131	1.673
JK jäsen1	0.143	0.000	0.129
JK jäsen2	0.111	0.202	0.129

Välillisyysskeskeisyyden ja suhteen tiiviiden perusteella visualisoidujen graafien pohjalta sekä ydin-periferia rakenteita tarkastellen valittiin kahdeksan keskeisimmän toimijan haastateltavien joukko. Haastattelut perustuivat verkostokuvien kautta verkoston toimijoiden analyysiin ja kuvaukseen oman verkostonsa toiminnasta ja omasta roolistaan sekä toiminnastaan sen osana. Näin verkostanalyysin toimijakeskeinen näkemys verkoston sosiaalisesta rakenteesta täydentyy verkostojohtamisen teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta (ks. liite 4). Välillisen keskeisyyden analyysissä esille tulleet toimijoiden positiot verkoston sosiaalisessa rakenteessa saavat selityksiä haastatteluaineiston analyysissä. Tämä näyttäytyy kolmena käsitteellisenä yläkategoriana: moniroolisuus ja toimijan persoona (jotka voidaan yhdistää edelleen teoreettiseksi teemaksi toimijuus,

²⁴ Toimijapositoiden lyhenteiden selitykset: KY/LL johtaja = kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja, KY Hjohtaja = kuntayhtymän henkilöstöjohtaja, KY tal.johtaja = kuntayhtymän talousjohtaja, LL johto = liikelaitoksen palvelu-aluejohtaja, KYH PJ = kuntayhtymän hallituksen puheenjohtaja, KYH jäsen = kuntayhtymän hallituksen jäsen, YV PJ = yhtymävaltuustos puheenjohtaja, JK PJ = liikelaitoksen johtokunnan puheenjohtaja, JK jäsen = johtokunnan jäsen, KJ1-5 = kuntajohtaja

agency) sekä läheisyys. Näiden merkitystä käsitellään seuraavissa alaluvuissa. Moniroolisuuden yhteydessä nostetaan lisäksi esille toimijoiden verkostopositioiden rakenteellisten vastaavuuksien analyysi, sillä tällä voidaan nähdä olevan merkitystä verkoston pysyvyydelle ja tätä kautta myös verkoston johtamiselle.

7.3.2 Moniroolisuus ja verkostopositioiden rakenteellinen vastaavuus

Moniroolisuutta (multiplexity) analysoidaan verkostoista usein pelkästään tilastollisten tunnuslukujen kautta (Lazega & Pattison 1999; Skvoretz & Agneessens 2007), mutta tässä tutkimuksessa monimenetelmällinen tutkimusasetelma tarjoaa mahdollisuuden yhdistää tunnuslukujen tuottama informaatio verkoston jäsenten itsensä kertomaan ymmärrykseen todellisuudestaan.

Poliittisen päätöksenteon verkostossa välillisen keskeisyyden tunnuslukuja tulkitessa huomio kiinnittyy yhtymähallituksen jäseneen (KYH jäsen7), jonka keskeisyysluku muihin kuntayhtymän hallituksen jäseniin nähden on huomattavan suuri (17.586, taulukko 14). Haastatteluissa toiset verkoston jäsenet toivat spontaanisti verkostokuvien perusteella esille kyseisen toimijan rooliin ja positiioon liittyviä seikkoja, jotka auttavat tulkitsemaan hänen keskeistä asemaansa. Kyseessä on oman kuntansa kunnanhallituksen puheenjohtaja, joka on monin tavoin aktiivinen poliitikko myös maakuntatasolla. Hän muun muassa toimii yhteistoiminta-alueen edustajana sairaanhoitopiirinsä hallituksessa. Sairaanhoitopiiri oli verkoston ulkopuolisista organisaatioista se, jonka kaikki haastateltavat nostivat ensimmäisenä esiin kysyttäessä verkostokuvien ulkopuolisista merkityksellisimmistä toimijoista (henkilöistä tai organisaatioista).

Mutta sitten, jos taas minun pitäisi miettiä sitä, kenen kanssa puhutaan oikeasti sotesisälöistä, niin kyllä siinä (KYHjäsen7) on ollut viime vuosien aikana, hän on aktiivisesti ottanut yhteyttä, se on ihan tyypillistä, että hän lähtee sairaanhoitopiirin hallituksen kokouksesta ja soittaa minulle, että mitä mieltä minä olen, kun siellä puhuttiin tällaista ja tällaista. Että se on aitoa sitä sotesisälöpohdintaa, tai että hän tulee jostain kokouksista tai puolueen jostain, mitä niitä onkaan toimikuntia, ja hän kyselee mitä mieltä minä olen tästä ja tästä. Tai siten hän saattaa soittaa ihan jos (kunnassa) tehdään tällaisia ja tällaisia päätöksiä, niin mitä ne tarkoittavat... (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)

--- (KYHjäsen7) on sairaanhoitopiirin hallituksessa, niin hänen kanssaan oli sitä yhteydenpitoa ehkä jonkun verran enemmän ajatellen muita yhtymähallituksen jäseniä. Nimenomaan sen sairaanhoitopiirin tiimoilta, että mitä siellä on meneillään ja onko jotain, joka (yhteistoiminta-aluetta) koskee. (kuntayhtymän henkilöstöjohtaja)

Kuntayhtymän hallituksen puheenjohtaja on selkeästi poliittisen päätöksenteon verkoston keskeisin toimija (välillisyysskeskeisyys 29.411, taulukko 14). Tämä on luonnollista hänen virallisen toimijapositionsakin vuoksi. Hän itse kuvaa haastattelussa omaa rooliaan seuraavasti:

--- Minä joudun osallistumaan tietysti yhtymävaltuustoon, johtokuntaan ja sitten minä olen kuntakerroksilla aina mukana, sitten minä olen tasapainotustyöryhmän puheenjohtaja ja tuon asuinpalvelu- mikä tulee meille tuohon se yli miljoonan, olen siinä työryhmässä. No sairaanhoitopiirin valtuustossa, sitten näissä maakunnallisissa ja seutukunnallisissa sotekokouksissa, sitten tietysti kaupunginvaltuustossa, omistajaohjauksen puheenjohtaja, kaupunginhallituksen varajäsen ja sitten vielä kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan varapuheenjohtaja. (yhtymähallituksen puheenjohtaja)

Oheisesta haastatteluotteesta voidaan laskea yhtymähallituksen puheenjohtajalle kaiken kaikkiaan 12 erilaista roolia, joissa hän sosiaali- ja terveyspalvelujen kentässä toimii. Tämä on erinomainen arkipäivän esimerkki moniroolisuudesta verkostossa ja tukee selkeästi tulkintaa, jonka mukaan kuntayhtymän/liikelaitoksen johtajan ja henkilöstöjohtajan lisäksi kuntayhtymän hallituksen puheenjohtaja on erittäin keskeisessä asemassa yhteistoiminta-alueen hallinnan verkostossa. Hänen kauttaan välittyy informaatiota erittäin laajalle tutkimuksessa rajatun hallinnan verkoston ulkopuolelle, ja samalla myös toisinpäin rajattuun verkostoon sisälle. Hänen omasta näkökulmastaan katsottuna ulkopuoli ja sisäpuoli vaikuttaisivat kuitenkin olevan ristiriitaisia käsitteitä. Kuten aiemmin on jo verkoston rajattomuuden käsittelyn yhteydessä todettu, ne kietoutuvat yhteen:

Painetta on kovasti, on sitä kunnan puolelta ja sotepuolelta ja kuntalaisilta, ihan asiakkaita alkaenhan sitä tulee tietysti --- Et kyllä sitä tulee vähän joka suunnasta... (yhtymähallituksen puheenjohtaja)

Oheiset avo-otteet haastatteluista kuvaavat kahden luottamushenkilön kautta moniroolisuuden käytännön merkitystä. Mitä useammassa roolissa toimit, sitä useammin todennäköisesti toimit myös välittäjäroolissa verkoston muiden toimijoiden keskellä. Tällöin tunnuslukuja analysoitaessa välillisyysskeskeisyys kohoaa korkeaksi (ks. taulukko 14).

Kuntayhtymän ja liikelaitoksen johtajan sekä kuntayhtymän henkilöstöjohtajan rooleja analysoitaessa tulee huomioida verkostokyselyn tekemisen ajankohta ja sitä kautta selittyvät tekijät. Kuten luvussa 2.3. tutkimuskohteen kuvauksen yhteydessä on todettu, verkostokysely toteutui hetkenä, jona kuntayhtymän sekä liikelaitoksen johtaja oli vuorotteluvapaalla ja kuntayhtymän henkilöstöjohtaja toimi hänen sijaisenaan. Vuorotteluvapaan alkamisesta ei kuitenkaan ollut

vielä kulunut kuin muutama kuukausi ja oli myös nähtävissä, että vuorotteluvapaalla oleva johtaja palaa tehtäväänsä muutaman kuukauden kuluttua. Voidaan siis olettaa, että vastatessaan yhteydenpitoa koskeviin kysymyksiin vastaajat ovat mielessään samanaikaisesti peilanneet sekä sitä tilannetta, kun vuorotteluvapaalla oleva johtaja on ollut ja tulee olemaan tehtävässään että verkostokyselyn toteuttamisajankohtaa, jolloin henkilöstöjohtaja toimi hänen viransijaisenaan. Verkostoanalyttisesti tämä tarjoaa mielenkiintoisen mahdollisuuden tarkastella kahden keskeisen toimijan aseman rakenteellista vastaavuutta (structural equivalence) verkostossa (esim. Burt 1987; Lorraine & White 1971; Wasserman & Faust 1994, 356). Rakenteellinen vastaavuus tarkoittaa sitä, että toimijat (ja heidän asemansa) ovat verkstorakenteellisesti ”samanlaisia”, mikäli heillä on täsmälleen samanlaiset suhteet (lähtevät ja tulevat) muihin verkoston toimijoihin (Wasserman & Faust 1994, 356) – he voivat siis tässä merkityksessä täydellisesti korvata toisensa. Tai kun toinen poistuu verkostosta, toinen pystyy ottamaan hänen tehtävänsä hoitaakseen ilman, että se aiheuttaa verkoston sosiaalisessa rakenteessa ja toiminnassa merkittävää häiriötä.

Toimijoiden suhderakenteiden rakenteellista vastaavuutta analysoidaan yleisesti kahdella tavalla, joko mitaten toimijoiden suhderakenteiden korrelaatioita (useimmin käyttäen Pearsonin korrelaatiota) tai tarkastellen toimijoiden sijoitumista toisiinsa nähden niin sanotussa euklidisessä avaruudessa (Borgatti & Everett & Johnson 2013; Wasserman & Faust 1994, 367-370). Tässä tutkimuksessa käytetään Pearsonin korrelaatiota, jolla siis analysoidaan kuinka samanlaisia kahden verkoston toimijan suhderakenteet ovat. Korrelaatiokerroin vaihtelee -1 ja +1 välillä siten, että mikäli korrelaatiokerroin on -1, toimijoiden suhderakenteiden välillä ei ole lainkaan vastaavuutta, ja mikäli korrelaatiokerroin on +1, toimijoiden suhderakenteet ovat täysin identtiset (Borgatti ym. 2013; Wasserman & Faust 1994, 368-369). Taulukossa 15 on esitetty yhteistoiminta-alueen hallinnan verkoston keskeisimpien toimijoiden suhderakenteiden vastaavuutta kuvaavat korrelaatiokertoimet.

Taulukko 15: Toimijoiden rakenteellista vastaavuutta kuvaavat korrelaatiokertoimet

Toimijapari ²⁵	Sosiaali- ja terveys- palvelujen sisältö	Talous	Poliittinen päätök- senteko
KY/LL johtaja – KY Hjohtaja	0.909	0.885	0.870
KY/LL johtaja – KY Tal.johtaja	0.909	0.909	0.768
KY Hjohtaja – KY Tal.johtaja	0.763	0.708	0.567
KY/LL johtaja – KYH PJ	0.688	0.644	0.383
KY Hjohtaja – KYH PJ	0.420	0.326	0.142
KYH PJ – YV PJ	- 0.105	0.445	- 0.051
KYH PJ – JK PJ	0.217	0.154	0.583

Kuntayhtymän sekä liikelaitoksen johtajan ja kuntayhtymän henkilöstöjohtajan suhderakenteet ovat erittäin samankaltaiset kaikkien kolmen suhteen osalta, mutta vahvin korrelaatio on sosiaali- ja terveyspalvelujen sisällöllisissä kysymyksissä, 0.909 – tämä kertoo, että näiden kahden toimijan suhderakenteet ovat käytännössä identtiset. Kuntayhtymän sekä liikelaitoksen johtajan ja kuntayhtymän talousjohtajan suhderakenteet ovat niin ikään lähes identtiset sosiaali- ja terveyspalvelujen sisällön sekä talouden osalta (korrelaatio molemmissa 0.909) ja poliittisessa päätöksenteossakin vastaavuus on erittäin korkea, 0.870. Voidaan siis ajatella, että kuntayhtymän sekä liikelaitoksen johtajan ollessa poissa henkilöstöjohtaja tai talousjohtaja voi hyvinkin helposti korvata hänet verkoston sosiaalisessa rakenteessa. Sama toimii myös toisinpäin, eli kuntayhtymän sekä liikelaitoksen johtaja pystyy tarvittaessa korvaamaan helposti talousjohtajan sekä henkilöstöjohtajan jättämää aukkoa verkoston sosiaalisessa rakenteessa.

Vastakkainen ilmiö havaitaan, kun tarkastellaan verkostossa olevien luottamushenkilöjohtajien asemaa. Yhtymähallituksen puheenjohtajan ja kuntayhtymän sekä liikelaitoksen johtajan suhderakenteet sosiaali- ja terveydenhuollon sisällössä sekä taloudessa ovat vielä melko samankaltaiset (korrelaatiot 0.688 ja 0.644). Verrattaessa yhtymähallituksen puheenjohtajan suhderakenteita yhtymävaltuuston puheenjohtajan ja liikelaitoksen johtokunnan puheenjohtajan suhderakenteisiin havaitaan jopa negatiivista korrelaatiota (ks. taulukko 15). Tulkinnallisesti tämä tarkoittaa, että luottamushenkilöjohtajien suhderakenteet

²⁵ Toimijapositionien lyhenteiden selitykset: KY/LL johtaja = kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja, KY Hjohtaja = kuntayhtymän henkilöstöjohtaja, KY tal.johtaja = kuntayhtymän talousjohtaja, LL johto = liikelaitoksen palvelu-aluejohtaja, KYH PJ = kuntayhtymän hallituksen puheenjohtaja, KYH jäsen = kuntayhtymän hallituksen jäsen, YV PJ = yhtymävaltuustos puheenjohtaja, JK PJ = liikelaitoksen johtokunnan puheenjohtaja, JK jäsen = johtokunnan jäsen, KJ1-5 = kuntajohtaja

verkostossa eroavat toisistaan huomattavissa määrin, eivätkä he näin ollen tarpeen vaatiessa voisi korvata toisiaan verkoston sosiaalisessa rakenteessa. Yhden poistuminen verkostosta aiheuttaisi sosiaalisen rakenteen kannalta enemmän vahinkoa, kuin keskeisimpien viranhaltijoiden positioiden muuttaminen. Toimijoiden rakenteelliseen vastaavuuteen ja moniroolisuuteen palataan jatkossa verkoston johtamisen analyysin yhteydessä sekä pohdinnassa.

Moniroolisuus ja positioiden rakenteelliset vastaavuudet ovat luonnollisesti yhteydessä toimijan persoonaan. Persoonan merkitystä tarkastellaan seuraavassa alaluvussa 7.3.3 analysoimalla verkostokuvioiden kautta luottamuksen merkitystä verkostossa sekä haastattelujen sisällönanalyysiin viitaten.

7.3.3 Toimijan persoona ja luottamus

Vaikka verkostanalyysissä analyysiyksikkö on suhde kahden toimijan välillä, eikä toimijasta itsestään olla lähtökohtaisesti yhtä kiinnostuneita (ks. esim. Borgatti ym. 2011; Brandes ym. 2013; Wasserman & Faust 1994), nousevat toimijuus (ks. Ahuja ym. 2012) ja sen mukana toimijan persoona esille sekä verkoston luottamusta mitattaessa että haastattelujen kautta. Verkoston johtamisen tutkimuksessa luottamusta on pidetty yleisesti verkostoa yhteen sitovana liimana (Edelenbos & Klijn 2007; Klijn & Edelenbos & Steijn 2010; Koppenjan & Klijn 2004, 82-86; Meerkerk & Edelenbos 2014). Myös haastateltavat tuovat luottamuksen merkityksen esille useasti haastattelujen aikana kuvatessaan verkostonsa toimintaa esimerkiksi seuraavasti:

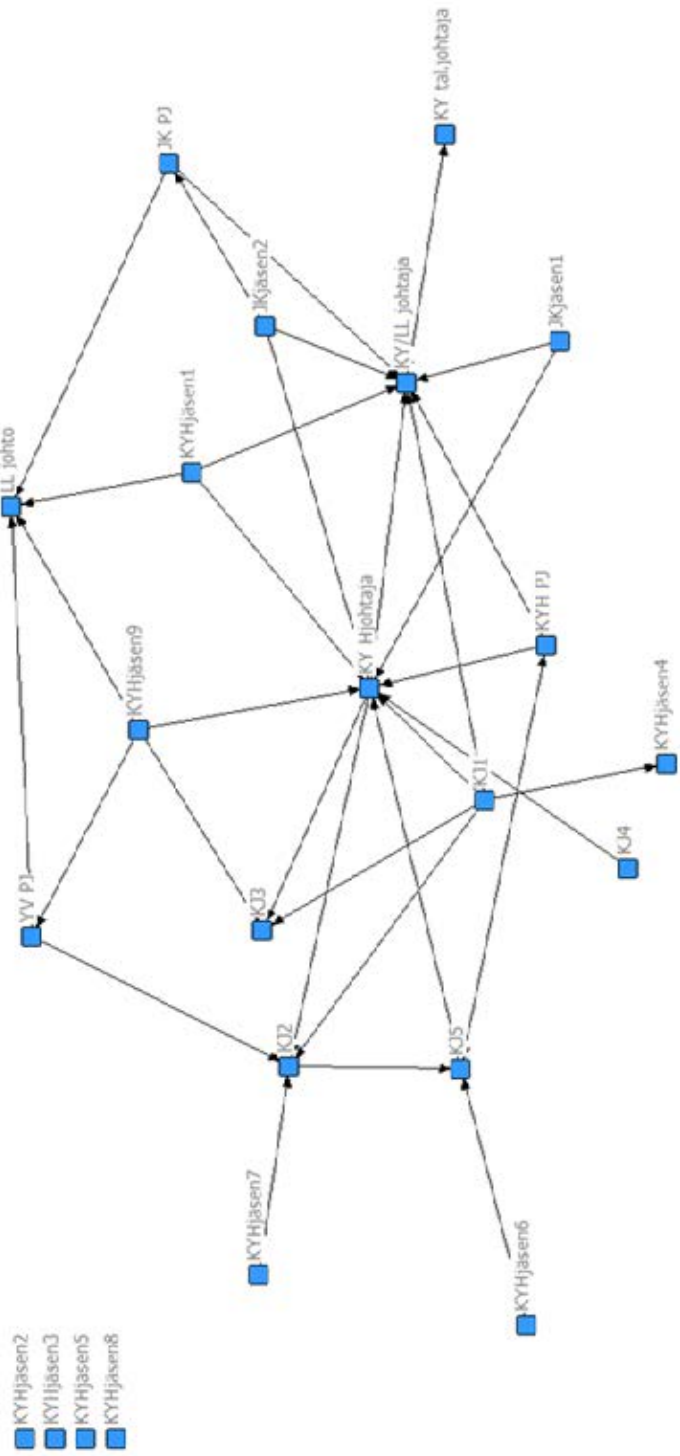
Että tietysti itselle olisi tosi tärkeätä, jos viranhaltijat luottavat, niin kuin minäkin luotan omaan viranhaltijaorganisaatioon, että silloinhan se meidän yhteistyö, se lähiyhteistyö, on hyöä. Eihän siitä tulisi mitään, jos minä en luottaisi [kuntayhtymän/liikelaitoksen johtajaan] tai [hän] ei luottaisi minuun. Miten me sitten kokouksessa toimisimme? Eihän se tarkoita, että emme voi olla joistakin asioista eri mieltä, mutta jos me emme periaatteessa luota toisiimme, niin siitähän ei tule mitään. (yhtymähallituksen puheenjohtaja)

--- että kuntayhtymän johtaja tavallaan toimii ja tekee ja valmistele, luottamushenkilöt luottavat ja sitten kun luottamushenkilöt eivät luota, niin sitten kuntayhtymän johtaja vaihtuu. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)

Se oli tämä luottamus. Luottamus, ja vähän niin kuin luovuuskin, että onko verkostossa sellaisia jäseniä, joille voi luottamuksellisesti käydä keskustelua, tietäen että he eivät niin kuin... Miten minä sanoisin? Luottaa, että he eivät tule ikinä käyttämään tätä keskustelua minua vastaan. (kuntajohtaja)

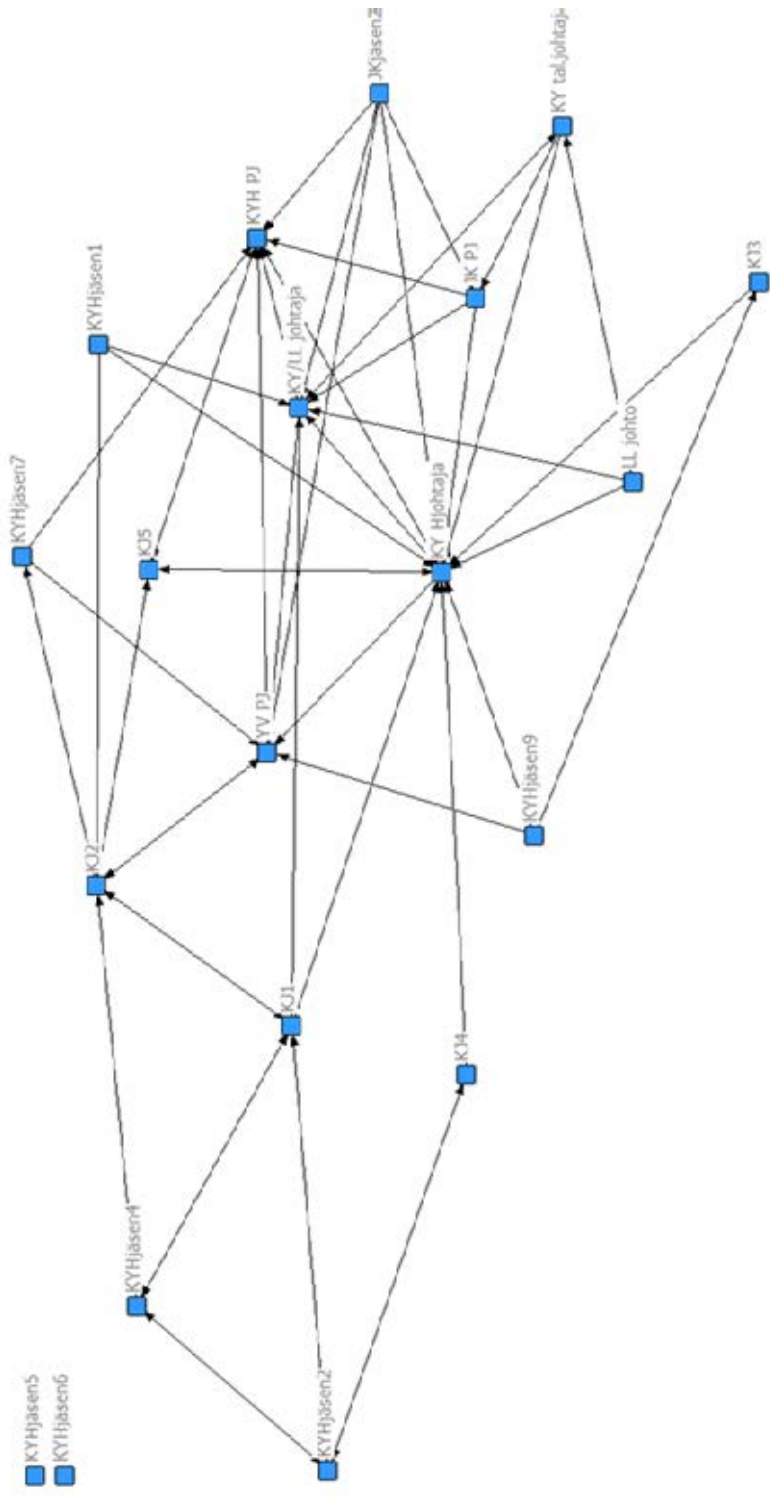
Luottamus vaikuttaisi perustuvan henkilön persoonaan sekä yhteiseen historiaan (Edelenbos & Klijn 2007; Koppenjan & Klijn 2004). Se määrittyy pysyväksi, positiivisesti latautuneeksi odotukseksi siitä, että verkoston jäsenet eivät ole toiminnassaan opportunistisia muiden verkoston jäsenten kustannuksella, luottamus perustuu sille, että kaikki ottavat toistensa edut huomioon (Edelenbos & Klijn 2007; Klijn ym. 2010; Meerkerk & Edelenbos 2014) – eli aivan kuten haastateltu kunnanjohtaja intuitiivisesti luottamuksen määritteli: ”Luottaa, että he eivät tule ikinä käyttämään tätä keskustelua minua vastaan”.

Toimijoiden välistä luottamusta mitattiin verkostokyselyssä kahdella kysymyksellä. Ensimmäisessä pyydettiin vastaajaa nimeämään verkostostaan 0-5 toimijaa, joilla hänen mielestään on hyvä maine. Toiseksi pyydettiin nimeämään 0-5 toimijaa, joihin hän olisi yhteydessä erittäin arkaluontoisessa asiassa. Nämä verkostot muodostuvat luonnollisesti paljon harvemmiksi kuin kolmessa muussa mitatussa verkostosuhteessa. Graafiset esitykset verkostoista ovat kuvioina 11 ja 12.



Kuvio 11: Graafinen esitys verkostosta kenellä on hyvä maine.

Toimijan hyvää mainetta mitattaessa kuntayhtymän ja liikelaitoksen johtaja sekä kuntayhtymän henkilöstöjohtaja saavat selkeästi eniten mainintoja (tulevien suhteiden määrä 7, ks. kuvio 11). Myös liikelaitoksen palvelualuejohtaja (4 tulevaa suhdetta) sekä kuntajohtajat 2, 3 ja 5 (tulevien suhteiden määrä kaikilla 3) on mainittu useammin kuin muita verkoston toimijoita. Maineen ollessa kyseessä luottamus näyttäisi siis keskittyvän selkeästi viranhaltijoihin. Rooliinsakin puolesta heillä voidaan tulkita olevan luottamusta muiden verkoston jäsenten kokemuksissa. Jos ajatelleen luottamuksen määritelmää sellaisena kuin haastateltu kuntajohtaja sen määritteli eli luottamuksena siihen, että et käytä kuulemaasi koskaan minua vastaan, saadaan tästä kuvaa verrattaessa mainetta ja yhteydenottoa erittäin arkaluontoisessa asiassa toisiinsa.



Kuvio 12: Graafinen esitys verkostosta kenen puoleen käännyt erittäin arkaluontoisessa asiassa.

Näkökulma muuttuu jonkin verran, kun tarkastellaan, keneen verkostonsa jäsenen toimijat olisivat yhteydessä erittäin arkaluontoisessa asiassa. Tällöin kuntayhtymän henkilöstöjohtaja nousee selkeästi verkoston keskeisimmäksi ja luotetuimmaksi henkilöksi (tulevien suhteiden määrä 13). Seuraavaksi luotettavimmiksi koetaan kuntayhtymän/liikelaitoksen johtava (tulevien suhteiden määrä 8), kuntayhtymän hallituksen puheenjohtaja (tulevien suhteiden määrä 7) ja yhtymävaltuuston puheenjohtaja (tulevien suhteiden määrä 6). (Ks. kuvio 12.) Jos ajatellaan verkoston johtajuutta ja toimintaa, luottamusta kuvaavat suhteet voidaan ymmärtää vahvoiksi siteiksi, ja luotetuimmat verkoston jäsenet sen koheesiota ylläpitäviksi toimijoiksi. Tämä ei enää perustune yhtä vahvasti viralliseen rooliin tai asemaan, vaan sen taustalla ovat yhteiset kokemukset sekä kunkin toimijan tulkinta toisen verkoston jäsenen persoonasta.

Persoonan merkitys toimijuuden määrittymiselle verkostossa nousee esille myös tarkasteltaessa suurimman kunnan kuntajohtajan roolia (KJ5) sekä yhtymähallituksen jäsenten 2 ja 7 rooleja. Kuntajohtaja 5 on omassa kuntajohtajan roolissaan uusi, verkostokyselyn toteuttamisajankohtana hän oli toiminut tehtävässään ainoastaan hieman yli puoli vuotta. Tästä huolimatta hänen roolinsa korostui verkostoaanlyysissä selvästi enemmän kuin neljän muun kuntajohtajan, jotka olivat toimineet tehtävässään huomattavasti pidempään. Verkostokyselyn kautta yllättävänkin keskeiseksi nouseva yhden kuntajohtajan rooli alkaa selittyä hänen kertoessaan haastattelussa tavastaan toimia:

Minähän olen hyvin selkeä, tällainen tuota asiantuntija, verkostajohtaja, ja minä en ole hierarkkinen johtaja, myöskään omassa organisaatiossa. --- Minä ajattelen, että tämän syyskauden tärkein painopiste on voimakkaasti lisätä tätä niin kuin verkostotyötä kuntaorganisaation ulkopuolelle. --- Kun minä olen tullut töihin, niin minähän olen pistänyt viestiä... olen ottanut yhteyttä moniin ihmisiin, sehän on ihan selvä. Ja kysynyt ideoita, ja näin pois päin ja kiinnittänyt vielä huomiota erityisesti siihen, että asiantuntemusta ja muuta haetaan talon ulkopuolelta. (kuntajohtaja)

Hän rakentaa tietoisesti omaa asemaansa verkostossa, luoden suhteita oman organisaationsa ja oman yhteistoiminta-alueensa hallinnan verkoston ulkopuolelle. Hänen toimintatapansa on verkostoituminen. Tämä osaltaan selittää, kuinka hän on muutamassa kuukaudessa pystynyt asettumaan yhteistoiminta-alueen hallinnan verkostossa keskeisempään asemaan kuin kollegansa muissa kunnissa. Tämän tyypillisissä asioissa paljastuu, kuinka oleellista verkostoaanlyysin tunnuslukujen ja graafisten visualisointien rinnalle on kerätä laadullista aineistoa, jotta verkostoaanlyysin tulokset voidaan asettaa niille kuuluvaan perspektiiviin. Toisaalta sama toimii myös niin päin, että mikäli tämän kuntajohtajan kuvausta omasta toiminnastaan ei pystyisi vahvistamaan verkostoaanlyysin antamalla rakenteellisella aanlyysillä, jäisi se puhtaasti toimijan itsereflektion toistamiseksi.

Persoonan merkitystä verkostorakenteelle voidaan tarkastella myös kahden yhtymähallituksen jäsenen kautta, jotka ovat verkostossa muita yhtymähallituksen jäseniä keskeisemmässä asemassa (KYH jäsen2 ja KYHjäsen 7, ks. esim. kuviot 8-10 ja taulukko 14). Molemmat ovat oman kuntansa kunnanhallituksen puheenjohtajia. Yhtymähallituksen jäsen 2 on lisäksi sairaanhoitopiirin hallituksen jäsen ja aktiivinen poliitikko sekä paikallisella että maakunnallisella tasolla. Hänen moniroolisuutta on kuvattu jo edellä luvussa 7.3.2. Yhtymähallituksen jäsen 7 toimii kuntayhtymän yksilöasiainjaoston puheenjohtajana. Hänen työrooliinsa kuuluu runsaasti liikkumista ja läsnäoloa yhteistoiminta-alueen eri kunnissa. Hän itse kuvaa tätä muun muassa seuraavasti:

Minä toimin [kunnassa] tiistaisin ja perjantaisin, niin me keskustelemme [kuntajohtajan] kanssa kyllä hyvin paljon muistakin asioista kuin [tiettyyn toimialaan] liittyvistä asioista, eli ihan kuntatalouteen liittyvistä, lukuisista kyselyistä koskien sosiaali- ja terveyspuolta, koko kuntasektoria. Eli se on ihan luontevaa, että jos on fyysisesti samassa talossa ja näemme hyvin paljon, niin kyllä siinä aina tulee enemmän sitä... (yhtymähallituksen jäsen)

Kysymys on siis samalla sekä moniroolisuudella selittyvästä keskeisyydestä että toimijan persoonaan liittyvistä seikoista. Verkostotutkimuksessa suhteutetaan verkostorakennetta usein toimijoiden ominaisuuksiin, kuten sukupuoleen, ikään, koulutustaustaan tai puoluetustaan (esim. Johanson ym. 1995; Wasserman & Faust 1994). Myös tässä tutkimuksessa kysyttiin taustatietoina kyseiset ominaisuudet (ks. verkostokysely liitteenä 1). Niillä ei kuitenkaan ollut analyysissä juuri lainkaan selittävää voimaa. Sukupuoli ei selitä yhteyksiä, ei myöskään ikä, koulutus tai puoluetusta. Mutta kuten useista edellä esitetyistä haastattelusitaateista voidaan nähdä, sellaiset toimijan persoonaan liittyvät seikat, joita on vaikea etukäteen strukturoidulla kyselylomakkeelle hahmottaa, voidaan liittää toimijan keskeiseen asemaan. Verkostokyselyssä kysyttiin lisäksi, kuinka kauan vastaaja on toiminut siinä roolissa tai asemassa, josta käsin hän kyselyyn vastaa. Historia ja kokemus ovat persoonaan liitettäviä ominaisuuksia, jotka nousevat esille myös haastatteluissa:

Mutta kun minä olen jo niin kauan tehnyt töitä, yli 40 vuotta, niin minä olen pikkuhiljaa oppinut myös sen --- mutta että, ehkä jos minä olisin tehnyt työtä, vaikka alle viisi vuotta tai muutaman vuoden, niin minä olisin voinut olla varmaan enemmän hukassa. Mutta minä ajattelin, että kun minä olen sitä hallintoa tehnyt yli 30 vuotta niin ei se nyt se yksi vuosi heitä maata vielä merelle... (liikelaitoksen palvelu-aluejohtaja)

Se etu tavallaan niin kuin itselleni on se, että minä tunnen näitä kuntien päättäjiä ja kunnanjohtajia aika hyvin. Vaikka tosin nyt kaikki kunnanjohtajat ovat [kuntajohtajaa] lu-

kuun ottamatta vaihtuneet siitä, kun minä olen ollut heidän kollegansa, mutta kuitenkin. Minä suurin piirtein pystyn ennakoimaan asioita. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)

Luottamushenkilöjohtajista yhtymähallituksen ja yhtymävaltuuston puheenjohtajat ovat myös hyvin pitkäaikaisia paikallispoliitikkoja ja vaikuttajia. Kokemuksella, historialla ja niiden myötä kehittyneillä verkostosuhteilla voi olla paljon merkitystä esimerkiksi luottamuksen syntymiselle, ja sitä kautta verkoston koheesiolle sekä pysyvyydelle ja jatkuvuudelle.

7.3.4 Läheisyys

Organisaatioiden sisäisiä ja niiden välisiä verkostosuhteita analysoineissa tutkimuksissa (esim. Ahuja ym. 2012; Arie & Mesch 2016; Borgatti & Cross 2003; Dolfsma & van der Eijk 2016; Rivera & Soderstrom & Uzzi 2010; Wellman & Dimitrova & Hayat & Mo & Smale 2014) on todettu, että maantieteellisellä läheisyydellä on runsaasti merkitystä verkostosuhteiden kehittymiselle ja ylläpysymiselle. Samassa talossa, samassa kerroksessa tai ns. samalla laitoksella tai organisaatioissa työskentelevien välillä on enemmän ja tiiviimpiä suhteita, kuin esimerkiksi saman organisaation maantieteellisesti erillisissä yksiköissä työskentelevien (Rivera ym. 2010, 105-107; Wellman ym. 2014, 488-489). Konkreettisella fyysisellä läheisyydellä organisaatioissa on todettu olevan positiivinen merkitys erityisesti innovaatioiden syntymiseen ja tiedon liikkumiseen verkoston toimijoiden välillä (Arie & Mesch 2016; Dolfsma & van der Eijk 2016; Funk 2014).

Fyysinen läheisyys nousee usealla tavalla esille kaikissa haastatteluissa. Se näyttäytyy ensinnäkin siinä, että kuntayhtymän johto työskentelee samassa rakennuksessa suurimman kunnan viranhaltijajohdon kanssa. Toisekseen se näyttäytyy epävirallisina kohtaamisina, esimerkiksi ruokalassa.

[Suurimman kunnan johtaja] tietysti, varmaan johtuu tästä sijainnista, kun me olemme samassa talossa töissä. --- [Yhtymähallituksen puheenjohtajaa] näkee täällä [kunnan]talolla lähes joka päivä syömässä. (kuntayhtymän henkilöstöjohtaja)

Ja sitten näkyy varmaan myös, jos katsoo tätä meidän virkamieskuntaa ja meidän välistä yhteydenpitoa, niin pelkästään sillä, missä me istumme, niin sillä on vaikutusta. --- Mehän käymme aika monesti tässä yhdessä syömässä, luonteva tapa kohdata. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)

Sehän siinä on, että itse kun pystyy käymään joka päivä, kun haen postit, syön ja teen muuta, niin siinä on se yhteistyö tiivis. Voit käydä kirjoittamassa ne paperit ja voi niin kuin huikata, että tule viideksi minuutiksi niin katsotaan yksi, että tämän aion tuoda, mitä

olet mieltä, että lähdenkö valmistelemaan. Jotenkin se on kuitenkin paljon parempi kuin pelkässä puhelimesta. Kun näkee ihmisen, sanoo joo kyllä minä annan tuon, että selvitä se... niin se on minusta tärkeä omassa roolissa, että ei vaan sieltä huutele 100 kilometrin päästä, että miten niin... (yhtymähallituksen puheenjohtaja)

Että kyllä me olemme samassa talossa, meillä on niin tiivis yhteys [yhteistoiminta-alueen] johtoportaan. (kuntajohtaja)

Kasvokkaiset tapaamiset erilaisissa yhteyksissä tulevat haastatteluissa ilmi myös yhteisissä kokouksissa istumisen kautta sekä esimerkiksi luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden kohtaamisina eri työpaikoilla:

[Yhtymähallituksen jäsentä] minä näen muuten tuolla [kunnan] kokouksissa ja [yhtymähallituksen jäsentä] näissä ja [yhtymähallituksen jäsentä], että mehän vaihdamme tuolla valtuustossakin, [kunnan]valtuustossa ja muissa, niitä soteasioita tuolla tauolla, että meidän ei tarvitse niin paljon soitella. (yhtymähallituksen puheenjohtaja)

Tämä [kunnanjohtaja] ja [kunnanjohtaja] sattuvat olemaan juuri niiden kuntien kunnanjohtajat, missä minä olen kaksi päivää viikossa fyysisesti töissä. (yhtymä-hallituksen jäsen)

No siis minä ja [kunnan]valtuuston puheenjohtaja puhuttiin siitä kahdestaan tuossa hoitopöydälläkin. (yhtymähallituksen puheenjohtaja)

Asetettaessa sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueet niiden ajalliseen kontekstiin osana rakenneuudistusten jatkumoa, sijoittuu praktinen maantieteellinen läheisyys mielenkiintoisiin kehyksiin. Sekä aiemman tutkimuksen (esim. Ahuja ym. 2012; Arie & Mesch 2016; Borgatti & Cross 2003; Dolfsma & van der Eijk 2016; Funk 2014; Rivera ym. 2010; Wellman ym. 2014) että tämän tutkimuksen aineiston valossa läheinen sijainti organisaatiossa edistää verkostosuhteiden syntymistä ja ylläpysymistä sekä niiden kautta välillisesti muun muassa tiedon liikkumista sekä uusien ideoiden syntymistä. Sosiaali- ja terveyspalveluissa ollaan Suomessa siirtymässä kohti suurempia kokonaisuuksia (Valtioneuvosto 2016), jolloin paikallisen tiedon siirtymisen merkitys alueelliselle (maakunnalliselle) tasolle, ja päinvastoin, korostuu. Läheisyyden merkitys osana suurempiin kokonaisuuksiin siirtymistä sosiaali- ja terveyspalvelujen hallinnossa sekä johtamisessa onkin teema, jota tulisi käsitellä tulevaisuudessa tarkemmin yhteenkietoutuneiden hallintokokonaisuuksien tutkimuksessa.

7.4 RAJATTOMASTI YHTEENKIETOUTUNUT KOKONAISUUS

Sekä kokonaisen verkoston rakennetta että verkostoa toimijakeskeisesti analysoiden etsittiin vastausta kysymykseen ”millainen vuorovaikutussuhteiden verkosto sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnollinen organisaatio on?” Tämän analyysin kautta piirtyvä kuva sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnasta vuorovaikutussuhteiden verkostona täydentyi sekä kompleksisuusteoriaan nojaavan että verkostojohdamisen malleihin perustuvan haastatteluaineiston sisällönanalyysin avulla. Verkostanalyysillä pystytään yhteistoiminta-alueen hallinnan suhderakennetta sekä visualisoimaan että kuvaamaan tilastollisilla tunnusluvuilla. Pelkkään haastatteluaineistoon perustuva tutkimus menettää tämän toimintakontekstin sosiaalisen rakenteen mallintamisen, mutta toisaalta pelkkä verkostanalyysi ei myöskään itsessään avaisi yhteistoiminta-alueen hallinnan verkoston sosiaalisen rakenteen dynamiikkaa.

Organisaatioita verkostoina tutkittaessa on verkostolle määritettävä tutkimustarkoituksiin rajat, jotta esimerkiksi verkostokysely voidaan kohdentaa relevantille tutkimusjoukolle (Johanson ym. 1995; Prell 2012, Wasserman & Faust 1994). Edellä alaluvuissa 7.2. ja 7.3. on raportoitu, millaisia ilmiöitä tässä tutkimuksessa rajatussa hallinnan verkostossa esiintyy. Ensinnäkään verkostolle ei voida verkostanalyysin kautta selkeästi osoittaa yhtä keskeisintä toimijaa, jota voitaisiin kutsua verkoston johtajaksi. Kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja, kuntayhtymän hallituksen puheenjohtaja sekä kuntayhtymän henkilöstöjohtaja näyttävät keskeisimpinä toimijoina ilman, että ketään heistä voidaan suoraan osoittaa toista keskeisemmäksi. Kuntayhtymän henkilöstöjohtajan keskeisyyden taustalla voidaan ainakin osittain katsoa olevan verkostokyselyn tekemisen ajankohtaan liittyviä tekijöitä. Verkostokyselyn toteuttamisen aikaan hän toimi kuntayhtymän/liikelaitoksen johtajan vuorotteluvapaan sijaisena, ollen siten virallisen organisaatorakenteenkin mukaisesti kolmoisroolissa kuntayhtymän johtajana ja henkilöstöjohtajana sekä liikelaitoksen johtajana. Toisaalta tämä tuskin itsessään täysin selittää hänen keskeistä asemaansa, sillä kuntayhtymän henkilöstöjohtaja näyttäytyy verkostotoimijoiden keskinäistä luottamusta kuvaavassa analyysissä hyvin keskeisenä. Virallisen aseman sekä tutkimusajankohdan lisäksi keskeiseen asemaan liittyy selkeästi myös toimijuuteen sekä toimijan persoonaan liittyviä seikkoja, joihin palataan luvussa kahdeksan johtamisen analyysin yhteydessä.

Toiseksi, tutkimuksen kohteena olleen sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan verkoston rakenne on hyvin tiivis eli sen toimijat ovat monella tasolla kiinteästi kytkeytyneitä toisiinsa. Tämä ilmenee varsinaisten tiheyttä, keskittyneisyyttä tai keskimääräistä polun pituutta kuvaavien tunnuslukujen (ks. taulukko 12) lisäksi verkostanalyysissä rakenteellisten aukkojen

sekä selkeiden klikkien puuttumisena. Verkostossa on havaittavissa perinteinen ydin-periferia -rakenne, mutta tässäkin ydin muodostuu mitatusta suhteesta riippuen 6-11 toimijasta, kun koko verkostossa on vain 23 toimijaa. Ytimen kokoa voidaan näin ollen pitää suurena, eikä sen kautta voida erottaa selkeää esimerkiksi mainittujen kolmen keskeisimmän toimijan klikkiä. Toimijuus jakautuu verkostossa melko tasaisesti.

Yhteistoiminta-alueen hallinnan verkostossa sosiaalisten suhteiden muodostamana kokonaisuutena korostuvat seuraavat asiat:

- 1) Verkosto on rakenteeltaan hyvin tiheä. Toimijoiden välillä on runsaasti suhteita, joiden seurauksena kytkeytyneisyys ja keskinäisriippuvuus korostuvat. Verkostoon ei muodostu rakenteellisia aukkoja.
- 2) Toimijoiden moniroolisuus, erilaisten verkostojen ja toimintakenttien limittäisyys sekä uppoutuneisuus nousevat keskeisiksi verkoston sosiaalista rakennetta kuvaaviksi ilmiöiksi.
- 3) Toimijoiden moniroolisuudesta sekä monien verkostojen uppoutuneisuudesta seuraa, että yhteistoiminta-alueen hallinnan verkostolle on vaikeaa määritellä rajoja. Rajattomuuden ja yhteenkietoutumisen voidaan katsoa olevan kompleksisten systeemien, tässä tutkimuksessa kompleksisten verkostojen, perusominaisuus.
- 4) Toimijatasolla yhteistoiminta-alueen hallinnan verkostossa korostuu suhteen tiiviiden merkitys. Suhteet verkoston osaryhmien sisällä ovat tiiviimpiä ja vahvempia kuin osaryhmien välillä. Heikot suhteet nousevat esiin erityisesti liikelaitoksen johtokunnan jäsenten paikantuessa hallinnan verkoston reunamille.
- 5) Yksittäisinä verkostoteoreettisina ilmiöinä yhteistoiminta-alueen hallinnan verkostossa korostuvat toimijoiden fyysisen läheisyyden sekä persoonaan liittyvien piirteiden merkitykset. Verkostossa on myös selkeää kolmen toimijan positioiden rakenteellista vastaavuutta.

Yhteistoiminta-alueen hallinnan verkoston suhderakenteellisen analyysin loppuksi on paikallaan palata vielä Vega-Redondon (2007, 20-21) tunnistamiin neljään kompleksisen verkoston peruspiirteeseen. Ensinnäkin, verkoston täytyi koostua suuresta määrästä huomattavan heterogeenisiä kokonaisuuksia. Verkoston jokainen jäsen voidaan määrittää itsessään heterogeeniseksi kokonaisuudeksi, johon päätelmään johtaa myös Deaconin ja Koutroufinisin (2014) käsitys ihmismielen kompleksisuuden dynaamisesta syvyydestä sekä Geyerin ja Rihaanin (2010) ajatus tietoisten (ihmisistä koostuvien) systeemien kompleksisuudesta. Tutkimuskohteeksi rajattua 23 toimijan verkostoa ei sinällään voida pitää vielä suurena määränä toimijoita, mutta mikäli otamme huomioon verkoston

ilmeisen rajattomuuden sekä verkostojen uppoutuneisuuden, toimijoiden määrä lisääntyy – rajattomasti.

Toiseksi, itsestään tietoisten, tulkintaan pystyvien toimijoiden (Cilliers 2001; Deacon & Koutroufinis 2014; Geyer & Rihani 2010), ihmisten, muodostamassa kokonaisuudessa toimijoiden ja kokonaisuuksien välisessä vuorovaikutuksessa on likimain loputtomasti vapausasteita. Kolmanneksi, yksinkertaiset verkoston paikallisen vuorovaikutuksen säännönmukaisuudet - jollaisina voidaan pitää esimerkiksi suhteiden tiivyyttä, toimijan persoonaan liittyviä tekijöitä, fyysisen läheisyyden merkitystä tai positioiden rakenteellisten vastaavuuksien vaihtelua - tuottavat kokonaisen verkoston toimintaan käyttäytymistä, joka on merkittävästi enemmän kuin vain paikallisten vaikutusten summa. (Ks. Vega-Redondo 2007.)

Viimeisenä Vega-Redondo (2007) nostaa esiin kompleksisen systeemin palauteprosessit, joiden katsotaan tuottavan epäyhtenäisiä suhteita systeemin ulkopuolisten olosuhteiden ja systeemin kokonaiskäyttäytymisen välille. Kaikkiin edellä kuvattuihin kompleksisen verkoston tunnuspiirteisiin on kiinnitetty huomiota kompleksisten avointen systeemien dynamiikan kuvauksessa jo pitkään (esim. Byrne 1998; Cilliers 1998; Hanén 2017; Jalonen 2007; Lundström 2015; Mitleton-Kelly 2003; Mitchell 2009; Morcöl 2012; Richardson 2010; Stacey 1995). Palauteprosessit ja niihin liittyvät tulkinta sekä merkityksenanto (esim. Hanén 2017; Weick 2010; Weick & Sutcliffe 2001) nousevat esille jatkossa johtamisen roolin ja merkityksen analyysin yhteydessä. Yhteistoiminta-alueen hallinnan verkosto täyttää empiirisen analyysin mukaan sekä kompleksisen verkoston että yleisemmin kompleksisen systeemin tunnuspiirteistön. Yhteistoiminta-alueen hallinnan verkosto on kompleksinen eli yhteenkietoutunut kokonaisuus.

8 YHTEENKIETOUTUNEISUUDESSA JOHTAMINEN

8.1 VERKOSTON JOHTAMISEN, VERKOSTOTEORIAN JA KOMPLEKSISUUDEN ANALYYSIEN YHDISTYMINEN

Tutkimustehtävä oli lähtökohtaisesti kaksijakoinen. Ensin analysoitiin hallinnan verkoston vuorovaikutussuhteiden rakenne ja sen jälkeen edettiin analysoimaan vuorovaikutussuhteiden rakenteen merkitystä sekä ilmenemistä osana hallinnan verkoston johtamista. Rakenteen analyysissa pääasiallinen tutkimusmenetelmä oli verkostoanalyysi ja sen osana haastatteluista nousevaa informaatiota käytettiin pääasiassa verkostoanalyysin tulosten tulkintojen testaamiseen. Tähän viitattiin jo se, että verkostoanalyysissa syntyneet visuaaliset verkostokuviot toimivat haastattelujen lähdemateriaalina sekä toimivat haastateltavien valinnan pohjana.

Johtamisen roolin analyysi puolestaan tehtiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, kolmen eri analyysikehikon avulla. Ensimmäinen analyysikehikko muodostettiin aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta verkostojohtamisen malleista. Toiseksi tähän suoraan johtamista käsittelevään analyysiin liitettiin verkostoteoreettisten käsitteiden mukainen analyysi. Viimeiseksi kompleksisuutta kuvaavien teoreettisten käsitteiden pohjalta luotiin kolmas analyysikehikko, jonka avulla haastatteluaineisto analysoitiin kolmannen kerran. (Esim. Graneheim & Lundman 2004; Elo & Kyngäs 2008; myös Ruusuvuori & Nikander & Hyvärinen 2010, 18-23). Nämä kolme tutkimusperinnettä ovat asetelman alusta saakka ohjanneet sekä aineiston hankintaa että tutkimusmenetelmien valintaa. Johtamisen roolin analyysissa ne yhdistyvät.

Tässä luvussa kuvataan alaluvussa 8.1 teoriaohjaavien analyysikehikkojen rakentaminen sekä niiden yhdistyminen aineiston analyysissa. Sitä seuraavissa alaluvuissa raportoidaan eri analyysivaiheiden yhdistyessä syntyneet uudet yhteenkietoutuneen hallinnan verkoston johtamista kuvaavat yläkategoriat sekä tarkemmin kategorioiden muodostamiseen vaikuttaneet tekijät. Kategorioiden muodostamisesta ja sisällönanalyysin luotettavuudesta ks. Elo & Kääriäinen & Kanste & Pölkki & Utriainen & Kyngäs (2014, 5-7) ja Graneheim & Lundman (2004, 107-110).

Ensimmäisessä analyysissa käytettiin aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta muodostettua taulukkoa 16 verkostojen johtamisen malleista. Siinä erotettiin ensinnäkin Ospinan ja Saz-Carranzan (2010) paradoksien johtamisen perusteella sekä verkoston sisäisen johtamisen analyysi että ulkoiseen tavoitteeseen

vaikuttamisen analyysi. Sisäisen johtamisen analyysi jaettiin edelleen sisäisen vuorovaikutuksen ja sisäisen rakenteen johtamisen analyysiin siten, kuin se on esitetty aiemmissa tutkimuksissa [ks. myös taulukko 6] (Agranoff 2007; Agranoff & McGuire 2001; Kickert ym. 1997; Klijn ym. 1995; Klijn 2007 ja 2008; McGuire 2002; McGuire & Agranoff 2014; Rethemeyer & Hatmaker 2007). Tässä analyysikehikossa korostuu verkoston muista toimijoista erottuvan määritellyn verkoston johtajan toiminta. Verkostajohtamisen malleissa oletuksena on, että verkostolla on (pääasiassa) yksi johtaja. Vasta viime vuosina (Klijn & Koppenjan 2012; Koliba ym. 2016; Koppenjan & Klijn 2014; McGuire & Agranoff 2014) on malleihin alkanut sisältyä kompleksisuuden näkökulmaa sekä sen kautta ajatuk- sia verkostojen johtajuuden monimuotoisuudesta ja avoimesta luonteesta.

Taulukko 16: Verkostojohtamisen teoriaohjaavan sisällönanalyysin käsitteiden operationalisointi verkostojohtamisen perusmallien mukaan

TEEMA	Teoreettinen käsite	Käsite operationalisoituna / tiivistetty merkitysyksikkö	
Sisäisen vuorovaikutuksen (suhteiden) johtaminen	Aktivointi	Toimijoiden ja resurssien (de)aktiivaatio, vaiikoiva (de)aktiivaatio, osallistumisen edistäminen	
	Tavoitteen saavuttaminen / rajaaminen	Vuorovaikutuskehtujen aloittaminen Liittoutumien rakentaminen Yhtenäisen tavoitteen etsiminen Vaihtelun luominen ratkaisuihin Näkemyksiin vaikuttaminen ja niiden tulkitseminen Tiedon kerääminen, jakaminen, käyttö ja johtaminen Luottamuksen ja tuen kehittäminen Yhteisten arvojen, normien ja sääntöjen muokkaaminen Avoimuuden edistäminen	
	Yhdistäminen / vuorovaikutuksen ohjaaminen	Sovittelu, välittäminen, vuorovaikutuksen helpottaminen Yhteistyön esteiden poistaminen ja siihen kannustaminen Prosessin johtaminen Suhteiden rakentaminen	
	Sisäisen rakenteen johtaminen	Aktivointi	Verkoston rakenteen muuttaminen Toimijoiden aseman muuttaminen Resurssien vaihtaminen
		Tavoitteen saavuttaminen / rajaaminen	Näkemysten uudelleen muotoileminen Päätöksenteon muuttaminen Tiedonkulun pysyvä muuttaminen
		Yhdistäminen / vuorovaikutuksen ohjaaminen	Konfliktien säätely ja tiedonkulun sääntöjen muuttaminen Voittojen saavuttaminen muuttaminen
		Vuorovaikutus vs. vastakkainasettelu	Professionaalisten koodien ja sääntöjen muuttaminen Uskottavuuden ylläpitäminen Vuorovaikutuksen helpottaminen Monitasoinen työskentely
	Ulkoiseen tavoitteeseen vaikuttaminen	Avoimuus vs. sulkeutuneisuus	Suhteiden rakentaminen Vuorovaikutuksen helpottaminen (Yhteistyön esteiden poistaminen ja siihen kannustaminen) Suhteiden rakentaminen Avoimuuden edistäminen Tiedon jakaminen Osallistumisen edistäminen

Analyysin toinen osakehikko (taulukko 17) muodostettiin verkostoteoreettisesta lähestymistavasta. Se pohjautui useissa artikkeleissa esiin nostettuihin organisaation sosiorakenteellisen dynamiikan ulottuvuuksiin, joiden on todettu olevan yhteydessä verkostojen tulokselliseen toimintaan ja johtamiseen (Ahuja ym. 2012; Balkundi & Kilduff 2005; Berry ym. 2004; Kilduff & Brass 2010; Provan & Lemaire 2012). Tämä jäsenyys on jatkuvuuden ja pysyvyyden käsitteiden kohdalla osittain yhtenevä Klijinin (2007 ja 2008) organisatoristen verkostojohdamisen strategioiden näkökulman kanssa.

Taulukko 17: Verkostojohdamisen teoriaohjaavan sisällönanalyysin verkostoteoreettisten käsitteiden operationalisointi

Teoreettinen käsite /yläkatgoria	Käsite operationalisoituna / tiivistetyt merkitysyksiköt
Toimijuus	Yksilön / toimijan kyky toimia ja vaikuttaa Edustuksellisuus, edustus Persoonan merkitys
Jatkuvuus ja pysyvyys	Konkreetitset mahdollisuudet toimijuudelle Läheisyys Pysyvät rakenteet, institutionaalinen kehys Tilapäiset organisatoriset järjestelyt
Uppoutuneisuus	Moniroolisuus Rakenteiden sisäkkäisyys ja limittäisyys
<i>Ulkoiset, sattumanvaraiset tekijät²⁶</i>	-

Verkostoteoreettisen näkökulman mukaan verkostojen johtamisessa korostuvat siis verkoston kaikkien jäsenten toimijuus, konkreetitset mahdollisuudet toimijuudelle (kuten läheisyys), jatkuvuus ja pysyvyys (esimerkiksi organisatoriset järjestelyt, ns. institutionaalinen kehys), moniroolisuus ja uppoutuneisuus sekä ulkoiset, sattumanvaraiset tekijät. Tutkimuksen kehysteorianana kompleksisuusajattelu hakee selityksiä nimenomaan näille ns. systeemin ulkopuolisille, sattumanvaraisille ja yllättäville tekijöille (esim. Cilliers 1998; Hanén 2010 ja 2017; Mitleton-Kelly 2003; Mitchell 2009; Morcöl 2012; Richardson 2010). Tämän vuoksi kolmannen teoriaohjaavan analyysikehikon muodostivat kompleksisuusajattelun peruskäsitteiden operationalisoinnit (taulukko 18).

²⁶ Tähän kategoriaan voidaan katsoa sisältyvän kompleksisuuden merkitys, joka on analysoitu erillisenä käyttäen teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa kompleksisuusajattelun peruskäsitteitä. Ks. erillinen taulukko 18.

Taulukko 18: Kompleksisuuden teoriaohjaavan sisällönanalyysin käsitteiden operationalisointi

Teoreettinen käsite / yläkategoria	Käsite operationalisoituna / tiivistetty merkitysyksikkö
Mahdollisuuksien avaruus	Elinkykymaasto; konteksti; ympäristö(tekijät); systeemien "ulkopuolinen" todellisuus (mm. Jalonen 2007; Mittleton-Kelly 2003; Vartiainen ym. 2013)
Historiallisuus	Polkuriippuvuus; bifurkaatiopisteet ja käännekohdat; riippuvuus historiasta ja aiemmista tapahtumista (mm. Geyer & Rihani 2010; Jalonen 2007; Mittleton-Kelly 2003; Vartiainen ym. 2013)
Kytkeytyneisyys	Yhteys; olla yhteydessä toisiinsa; koostuu yhteyksistä; syntyy yhteyksissä (mm. Gershenson 2013; Hanén 2017; Jalonen 2007; Mittleton-Kelly 2003)
Keskinäisriippuvuus	Osatekijöiden välinen riippuvuus toistensa toiminnasta ²⁷ ; keskinäisyhteys; vuorovaikutus (Hanén 2017; Mittleton-Kelly 2003 & 2004; Thompson 1974)
Palauteprosessit ²⁸	Ulkoisen ja sisäisen informaation välittyminen systeemiin; jatkuva informaation vaihtuminen; negatiivinen ja positiivinen palaute; defensiiiviset rutiinit (mm. Argyris 1976, 1995 & 1999; Jalonen 2007; Mittleton-Kelly 2003; Vartiainen ym. 2013)
Merkityksellistäminen	Merkityksenanto ja tulkinta (Daft & Weick 1984; Deacon & Koutroufinis 2014; Geyer & Rihani 2010; Weick 2010 ja 2015; Weick & Sutcliffe 2001)
Emergenssi	Ilmenee, kun erilaiset (rakenne)ominaisuudet muuntuvat ja uudistuvat täysin osallistuessaan ja olleessaan osa kokonaisuutta; ilmaantua, ilmestyä, tulla näkyväksi (mm. Corning 2002; Goldstein 1999 & 2000; Jalonen 2007; Mittleton-Kelly 2003; Morçöl 2012; Stacey 1995; Vartiainen ym. 2013)
Itseorganisoituminen	Ilman ulkoista kontrollia tai ohjausta; itseohjautuvaa; itse-johdettua, sisäsyntyistä (mm. Jalonen 2007; Morçöl 2012; Stacey 1995; Vartiainen ym. 2013)

Verkostojohtamisen teoriaohjaavan sisällönanalyysin alkuperäisten mallien pohjalta rakennettu kehikko (taulukko 16) osoittautui empiirisessä analyysissä epäselväksi ja vaikeasti operationalisoitavaksi. Sisäisen vuorovaikutuksen ja rakenteen muokkaamiseen tähtäävien käsitteiden operationalisoinnit eli yläkategoriat menivät alkuperäisten merkitysyksikköjen kohdalla päällekkäin. Tämälleen samat asiat koodautuvat toistuvasti eri tiivistettyjen merkitysyksikköjen alle täysin riippumatta siitä, että niitä yritettiin jakaa vuorovaikutuksen ja rakenteen johtamista kuvaaviin ryhmiin. Haastatteluaineistosta oli hyvin vaikea erottaa, mikä toiminnasta on verkoston rakenteen, mikä toimijoiden välisen vuoro-

²⁷ Perustuu ajatukseen organisaation ja sen ulkoisen ympäristön välisestä riippuvuussuhteesta ja vuorovaikutuksesta (esim. Barnard 1938; Burns & Stalker 1994; Lawrence & Lorsch 1967).

²⁸ Kompleksisuusteoriaan kuuluvaa yleistä käsitystä palauteprosesseista on tässä täydennetty sosiaalipsykologian näkemyksillä organisaation oppimisesta, organisatoristen palauteprosessien luonteesta ja merkityksestä (esim. Argyris 1976; 1995; 1999) sekä merkityksenannon ja tulkinnan tärkeydestä organisaatiossa (esim. Daft & Weick 1984; Weick 2010; Weick & Sutcliffe 2001).

vaikutuksen muokkaamista. Alkuperäiset merkitysyksiköt voidaan koodata molempiin samanaikaisesti, jolloin kategoriat eivät itseasiassa erottele empiiristä aineistoa, vaan jäävät tässä mielessä merkityksettömiksi. Tämän voidaan varovasti tulkita olevan yhteydessä siihen, että verkosto itsessään on toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa eli suhteissa rakentuva kokonaisuus. Näin ollen verkoston sosiaalista suhderakennetta ei ole empiirisestikään yksiselitteistä erottaa toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta.

Eri yläkategorioiden alla olevat teoreettiset käsitteet menivät myös usein päällekkäin. Esimerkiksi sisäisen vuorovaikutuksen johtamisessa aktiivoinnin käsitteessä on tiivistettynä merkitysyksikkönä toimijoiden ja resurssien valikoiva (de)aktivaatio. Sisäisen vuorovaikutuksen johtamisen yhdistämisen / vuorovaikutuksen ohjaamisen käsitteessä puolestaan on tiivistettynä merkitysyksikkönä suhteiden rakentaminen, joka usein perustuu nimenomaan toimijoiden ja resurssien valikoivalle (de)aktivaatiolle. Malleista suoraan johdetut tiivistetyt merkitysyksiköt osoittautuivat myös hyvin eriparisiksi. Prosessin johtaminen on tiivistettynä merkitysyksikkönä huomattavasti laajempi kuin esimerkiksi tiedon kerääminen, jakaminen, käyttö ja johtaminen.

Ospinan ja Saz-Carranzan (2010) verkostojohdantamisen paradoksien mallissa (ks. kuvio 3) on erotettu toisistaan vain ulkoiseen tavoitteeseen vaikuttaminen ja sisäisen yhtenäisyyden rakentaminen. Sisäisen yhtenäisyyden rakentamiseen sisältyvät heidän mukaansa 1) vuorovaikutuksen helpottaminen, 2) suhteiden rakentaminen, 3) avoimuuden edistäminen, 4) tiedon jakaminen ja 5) osallistumisen edistäminen (ibid.). Vuorovaikutuksen helpottaminen, avoimuuden edistäminen ja osallistumisen edistäminen ovat usein hyvin lähellä toisiaan – tai voidaan tulkita, että avoimuuden ja osallistumisen edistäminen helpottavat vuorovaikutusta. Tiedon jakaminen myös edistää sekä avoimuutta että osallistumista, ja lisäksi helpottaa vuorovaikutusta ja suhteiden rakentamista. Eroteltujen johtamistoimintojen suhde toisiinsa jää malleissa osittain epäselväksi.

Tämä ilmenee myös McGuiren (2002) ja Agranoffin (2007) johtamistoimintojen jaottelussa. (Ks. johtamistoiminnoista tarkemmin luku 6.2.) Aktiivatiota ja mobilisaatiota uppoutuneissa verkostoissa, joissa sisä- ja ulkopuoli ei useinkaan ole selväpiirteinen, on vaikea empiirisesti erottaa toisistaan. Rajaaminen ja yhdistäminen ovat myös kiinteässä suhteessa toisiinsa, sillä määrittämällä rooleja ja normeja sekä muokkaamalla arvoja tullaan itseasiassa luoneeksi vuorovaikutussuhteiden kehittymiselle suotuisaa ympäristöä, jossa kommunikaatiotakin on helpompi vahvistaa. Tämä näkyi tehdyssä analyysissä siten, että samat alkuperäiset merkitysyksiköt koodautuivat toistuvasti niin aktiivointia, rajaamista kuin yhdistämistäkin kuvanneiden tiivistettyjen merkitysyksiköiden alle. Esimerkiksi toimijoiden aseman muuttamista, yhteistyön esteiden poistamista, yhteisten arvojen, normien sekä sääntöjen muokkaamista ja liittoutumien rakentamista kuvaavat lopulta samat alkuperäiset merkitysyksiköt. Näiden karkeampienkin

jaottelujen mukaan eri kategoriat vaikuttivat vahvasti päällekkäisiltä, eivätkä varsinaisesti jäsentäneet aineistoa.

Verkostojohtamisen perinteisten mallien pohjalta rakennetussa analyysikehikossa siis yläkategoriat osoittautuivat sisäkkäisiksi ja päällekkäisiksi. Teoreettiset käsitteet sekä niitä luonnehtivat tiivistetyt merkitysyksiköt olivat niin ikään päällekkäisiä eikä empiiristä aineistoa pystynyt merkityksellisesti jakamaan eri kategorioihin. Samat aineisto-otteet koodautuivat useisiin tiivistettyihin merkitysyksiköihin yhtäaikaaisesti. Suurimman ongelman verkostojohtamisen perinteisten mallien pohjalta toteutetussa analyysissä muodosti nimenomaan verkoston sisäisen rakenteen ja sisäisen vuorovaikutuksen johtamisen välinen vahva keskinäisriippuvuus. Sisäistä rakennetta ja vuorovaikutusta on vaikea erottaa toisistaan.

Analyysikehikossa mukana ollut ulkoiseen tavoitteeseen vaikuttamisen osio jäi siihen koodautuvien alkuperäisten merkitysyksikköjen osalta erittäin niukaksi. Selkeästi toimintana suhteessa oman verkoston ulkopuoleen koodautui ainoastaan uskottavuuden ylläpitäminen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että haastateltavat eivät käsittelisi tai huomioisi toiminnassaan oman välittömän verkostonsa ympärillä tapahtuvia ilmiöitä tai asioita. Ne eivät vain ilmene selkeinä pyrkimyksinä vaikuttamiseen, vaan selittyvät paremmin kompleksisuusajattelun mukaisena ymmärryksenä elinkykymaastosta, kytkeytyneisyydestä, keskinäisriippuvuudesta ja uppoutuneisuudesta.

Liitteissä 3 ja 4 on esitetty yhteenkietoutuneen hallinnan verkoston johtamisen roolin analyysissä erottelukykyisemmiksi osoittautuneet kaksi analyysikehikkoa. Kompleksisuuden ja verkostoteorian käsitteiden mukaisesti rakennetut kategoriat leikkaavat kyllä useissa kohdin toisiaan, mutta molemmissa sisällä olevat käsitteet olivat erottelukykyisempiä kuin verkostojohtamisen mallien pohjalta rakennetun kehikon käsitteet. Kategoriat erottuivat toisistaan selkeästi ja saman kehikon eri kategorioiden välillä oli vain vähäistä päällekkäisyyttä. Ensimmäisen verkostojohtamisen mallien koostamisesta rakennetun analyysitaulukon monet tiivistetyt merkitysyksiköt sisältyvät ilmiötasolla sekä verkostoteoreettiseen että kompleksisuusteoreettiseen analyysikehikkoon.

Taulukko 19: Hallinnan verkoston johtamisen käsitteellistyminen sisällönanalyyseissä yhdistämässä

YLÄKATEGORIA	ALAKATEGORIAT
Toimijuus	Asema (verkostoteoria ja verkostojohtamisen mallit)
	Persoona (verkostoteoria ja verkostojohtamisen mallit)
	Moniroolisuus (verkostoteoria)
	Tulkinta (kompleksisuusteoria ja verkostojohtamisen mallit)
Mahdollisuuksien avaruus	Historiallisuus (kompleksisuus)
	Elinkykyraasto (kompleksisuus)
	Organisaatiarakenteelliset ominaisuudet (verkostoteoria ja verkostojohtamisen mallit)
	Läheisyys (verkostoteoria)
Yhteenkietoutuminen	Kytkeytyneisyys (kompleksisuus ja verkostoteoria)
	Keskinäisriippuvuus (kompleksisuus)
	Uppoutuneisuus (verkostoteoria ja kompleksisuus)
	Palaute (kompleksisuus ja verkostojohtamisen mallit)

Taulukossa 19 on esitetty verkostoteoreettisen ja kompleksisuusteoreettisen analyysin yhdistyminen. Kutakin yläkategoriaa ja sen lopulliseen muodostumiseen vaikuttaneita tekijöitä käsitellään seuraavaksi omilla alaluvuillaan. Verkostojohtamisen mallien tiivistettyjä merkitysyksiköjä, tai toisin sanoen aiemmassa kirjallisuudessa tunnistettuja verkostojohtamisen toimintoja, käsitellään osana tässä tutkimuksessa kompleksisuusteorian ja verkostoteorian kautta muodostuneita alakategorioita.

Kompleksisuusteoriassa hyvin keskeisten käsitteiden emergenssi ja itseorganisoituminen puuttuminen lopullisesta johtamisen käsitteellistymisestä on huomionarvoista. Tämän merkitykseen palataan lähemmin alaluvussa 8.5 ja pohdinnassa.

8.2 TOIMIJUUS

Verkostoteoreettisen analyysin yläkategoria 'toimijuus' säilyi myös eri analyysit yhdistettäessä. Alkuperäisessä analyysissä sen tiivistetyt merkitysyksiköt olivat kyky toimia ja vaikuttaa, edustuksellisuus sekä persoona. Analyysien yhdistämisessä toimijuuden alle muodostui neljä uutta yhdistettyä alakategoriaa: 1) asema, 2) persoona, 3) moniroolisuus ja 4) tulkinta.

Asema pitää sisällään alkuperäisen analyysin tiivistetyt merkitysyksiköt kyky toimia ja vaikuttaa sekä edustuksellisuus. Koska tutkimuskohteena on julkisen sektorin verkosto, ei aseman korostuminen analyysissä liene yllättävää. Viranhaltija toimii aina asemastaan käsin, ja toiset tulkitsevat hänen toimintaansa

kulloiseen asemaan liitettynä. Edustuksellisuus toimii niin viranhaltijoiden kuin luottamushenkilöidenkin rooleja tarkasteltaessa.

Tuota minä itse ajattelin, kun minä tulin [yhteistoiminta-alueelle] ja nyt sitten liikelaitoksen johtajana, niin minä olen hämmästyinyt, että liikelaitoksen johtajalla on näin paljon valtaa. --- jos minä nyt sanoisin karrikoidusti sen, niin päättää lähes kaikesta. (kuntayhtymän henkilöstöjohtaja)

Asema auttaa yhteyksien luomisessa. Ei tarvitse selitellä kuka on, kun sanoo yhden kerran kuka on, niin ei tarvitse yhtään enempää selitellä, että aha, [kunnan] kunnanjohtaja. (kuntajohtaja)

Minusta omissa nimissäsi voit sen sanoa, mutta et voi sanoa yhtymähallituksen nimissä... Minähän voin sanoa sen kyllä hallituksen nimissä, koska itse edustan sitä, mutta minusta toisaalta sielläkin yhtymähallituksen jäsen niin kuin edustaa muitakin kuntia. Vaikka hän on sieltä omasta kunnasta valittu. (yhtymähallituksen puheenjohtaja)

Meillä on selkeät, [yhtymähallituksen puheenjohtaja] vetää hallitusta ja minä otan siellä kantaa ja hän joskus kysyykin sitten näistä asioista, mitä mieltä olet [yhtymävaltuuston puheenjohtaja], kaikkien kuulleen. --- Hallituksen puheenjohtaja on pääministeri periaatteessa ja valtuuston puheenjohtaja on taas eduskunnan puhemies, näin leikillisesti sanottuna. (yhtymävaltuuston puheenjohtaja)

Toimijan asemalla on selkeät yhteydet hänen mahdollisuuksiinsa aktivoida muita toimijoita ja resursseja, aloittaa vuorovaikutusketjuja, rakentaa liittoutumia sekä esimerkiksi muokata yhteisiä arvoja, normeja ja sääntöjä (ks. taulukko 16).

Persoonana on itsenäinen tiivistetty merkitysyksikkö alkuperäisestä analyysista. Tätä tarkasteltiin jo verkoston rakennetta analysoitaessa alaluvussa 6.3.3. Vaikka verkostanalyysin lähtökohtainen analyysiyksikkö on kahden toimijan välinen suhde, on toimijan persoonalla selkeästi merkitystä hänen asemalleen verkoston sosiaalisessa rakenteessa (ks. esim. Borgatti & Halgin 2011; Borgatti & Lopez-Kidwell 2011; Brandes ym. 2013). Persoonana ei myöskään ole sama kuin toimijan edustuksellinen asema. Se kuvaa toimijuuteen liittyviä tekijöitä, jotka ovat sidoksissa henkilön persoonaan. Se ei viittaa niinkään persoonallisuuden piirteisiin, vaan verkostoteorian käsittein toimijan attribuutteihin, ominaisuuksiin. Näitä voivat olla koulutus, ammatti, ikä, sukupuoli ja niin edelleen, myös henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen ja henkilöhistoriaan liittyvät tekijät. Haastateltavat kuvaavat persoonan merkitystä esimerkiksi seuraavasti:

Jotenkin minulle, ja johtuen varmaan historiastani, niin minulle luontevampaa oli kokoon-tua yhtymähallituksen ja poliitikkojen kanssa kuin asiantuntijoiden kanssa. (kuntayhtymän henkilöstöjohtaja)

Sitä oppii haistelemaan ihmisiä, minkälaisia he ovat. --- Että tuntosarvet täytyy olla. (liikelaitoksen palvelualuejohtaja)

Sitten nämä ihmisten siviiliammattit. Näissäkin on nyt näkynyt, on meilläkin irtisanottuja ja tuommoista, nehan näkyvät heti tuolla luottamustehtävien hoidossa valitettavasti, että ajatukset ovat muualla sitten. (yhtymähallituksen puheenjohtaja)

Moniroolisuutta käsiteltiin myös jo aiemmin osana toimijakeskeistä verkostanalyysia alaluvussa 7.3.2. Moniroolisuus kuvaa yksinkertaisesti sitä, että sama toimija on verkostossa useassa roolissa yhtäaikaaisesti. Yhteistoiminta-alueen hallinnan verkostossa tämä ilmenee ennen kaikkea luottamushenkilöiden kohdalla. Yhtymävaltuuston puheenjohtajalle voidaan laskea kaikkiaan 12 erilaista virallista luottamushenkilöroolia. Hänen moniroolisuutensa paljastuu myös osana henkilökohtaisia attribuutteja esimerkiksi seuraavasti:

No siis minä ja kaupunginvaltuuston puheenjohtaja puhuttiin siitä kahdestaan tuossa hoitopöydälläkin. (yhtymähallituksen puheenjohtaja)

Moniroolisuutta on siis sekä virallisten roolien että henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta yhtä aikaa. Moniroolisuutta analysoidussa verkostossa kuvastaa myös esimerkiksi kuntayhtymän henkilöstöjohtajan toimiminen kuntayhtymän/liikelaitoksen johtajan viransijaisena, jolloin hän toimi viranhaltijana kolmoisroolissa. Kuntayhtymän ja liikelaitoksen johtajan rooli on jo lähtökohtaisesti kaksijakoinen. Moniroolisuus tuo johtajuuteen selkeän lisäulottuvuuden pelkkään persoonaan tai asemaan nähden. Se antaa tietyille toimijoille enemmän ja moninaisempia mahdollisuuksia esimerkiksi saada informaatiota tai vaikuttaa. Kun moniroolisuutta verrataan verkostajohtamisen mallien (ks. taulukko 16) johtamistoimintoihin, voidaan sen nähdä olevan tiiviisti sidoksissa ainakin mahdollisuuksiin toimijoiden ja resurssien (de)aktivaatioon, vuorovaikutusketjujen aloittamiseen, liittoutumien rakentamiseen, näkemyksiin vaikuttamiseen, tiedon keräämiseen, avoimuuden edistämiseen ja niin edelleen.

Moniroolisuus on alakategoriana mahdollista sovittaa yhteen myös yläkategorian yhteenkietoutuminen kanssa (ks. taulukko 19). Moniroolisuus kuvastaa yksittäisen toimijan eri roolien yhteenkietoutumista sekä samalla esimerkiksi monimuotoistaa kytkeytymistä toisiin toimijoihin ja toimintakenttiin. Tässä tutkimuksessa sen katsotaan olevan kuitenkin tiiviimmin toimijuuteen sidoksissa oleva ilmiö, siinä missä yhteenkietoutumista kuvaavat alakategoriat ovat selkeämmin kokonaisuuksien ja prosessien kaltaisia ilmiöitä.

Tulkinta -alacategoria on uudelleen nimetty merkityksellistäminen kompleksisuusteoreettisesta analyysista. Tulkinta nostettiin omaksi alakategoriakseen osaksi toimijuutta siitä syystä, että tietoisten systeemien kompleksisuuden ymmärtäminen edellyttää systeemin toimijoiden olevan tietoisia itsestään, syste-

mistään ja historiastaan sekä pyrkivän tulkitsemaan ja ohjaamaan itseään sekä systeemiä (Geyer & Rihani 2010; ks. taulukko 5). Merkityksellistäminen (merkityksen anto, sensemaking) on alun perin sosiaalipsykologisen organisaatiotutkimuksen käsite (mm. Argyris 1999; Daft & Weick 1984; Weick 2010 ja 2015; Weick & Sutcliffe & Obstfeld 2005) ja se on erityyppisesti läsnä myös verkostojen johtamisen malleissa. Hanén (2017, 161-162) on todennut merkityksellistämisen olevan erityisen tärkeää yllättävien ja kompleksisten tilanteiden hahmottamisessa ja johtamisessa, sillä merkityksellistämisen kautta toimijat pyrkivät tulkitsemaan tapahtunutta ja löytämään tilanteeseen kuilloinkin soveltuvia toimintamalleja. Tässä tutkimuksessa merkityksellistäminen nimettiin lopulta tulkinnaksi, jolloin se kuvaa osuvammin ja alkuperäistä sosiaalipsykologista merkitystään laajemmin aineistossa näkyvää verkostoissa tapahtuvaa tulkintaa sekä yhdistyy tietoisien systeemien kompleksisuuden viitekehykseen.

Tulkinta jäsenyyty osittain myös osaksi polkuriippuvuuden ja historiaalisuuden alakategoriaa (ks. taulukko 19), sillä toimijat tulkitsevat todellisuutta aina omasta historiastaan ja kokemusmaailmastaan käsin (Weick 2015; Weick ym. 2005; myös Hanén 2017). Weick (2015, 120-121) puhuu olettamuksista osana merkityksellistämistä, tai tulkintaa, ja toteaa niiden aina olevan relationaalisia, suhteissa syntyviä tulkintoja organisaatiosta ja toiminnasta. Tämä näkyy myös haastatteluaineistossa.

Mutta mistä tiedän, ennakoin, että voi nousta keskustelua, niin epävirallista lähete keskustelua tai tämän tyyppistä käydään, ja haetaan tietyytyypistä linjausta, jotta poliitikot voisivat tietää ja kokea, että ovat olleet siinä mukana. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)

Kyllä se enemmän ehkä se tilaajatiimikin on semmoinen kyselytunti, ja vuorovaikutteinen kuvio. Tietysti sitten taas [kuntayhtymän johtaja] saa siinä tavallaan näkemystä ja yrittää perustella asioita ja samoja asioita, joita tulee sitten poliittiseen päätöksentekoon. (kunnanjohtaja)

Historiallisuuden ohella tulkinta on sidoksissa palautteeseen, joka kuitenkin on jäsennetty analyysissä osaksi yhteenkietoutumista. Palaute on kompleksisuus-teoreettisessa viitekehyksessä keskeisemmin kokonaisuuksiin ja prosesseihin liitettävä ilmiö kuin tulkinta. Tulkinta, vaikkakin on aina suhteissa tapahtuvaa, kuvaa kuitenkin lopulta enemmän toimijuutta ja henkilöön sidoksissa olevaa tapahtumista (esim. Cilliers 1998, 5-6), jonka mukaan kompleksisessa avoimessa systeemissä sen yksittäiset toimijat ovat aina tulkinnassaan paikallisen tiedon varassa, eivätkä voikaan hahmottaa kokonaisuutta sellaisenaan. Palaute(prosessit) ovat selkeämmin systeemin kokonaisuutta ilmentävää tapahtumista (esim. Jalonen 2007, Mitleton-Kelly 2003) ja siten läheisemmässä yhteydessä yhteenkietoutumiseen kuin toimijuuteen.

Verkostojohtamisen mallien tiivistetyissä merkitysyksiköissä (taulukko 16) on erittäin paljon alakategorian tulkinta alle määrittyviä tekijöitä, kuten esimerkiksi yhtenäisen tavoitteen etsiminen, näkemyksiin vaikuttaminen ja niiden tulkitseminen, sovittelu, välittäminen, vuorovaikutuksen helpottaminen ja näkemysten uudelleen muotoileminen. Voidaankin ajatella, että tulkinta moninaisine alatoimintoihin on itseasiassa verkoston johtamista varsin hyvin kuvaava tekijä. Tulkinta ei kuitenkaan ole verkostossa tai organisaatiossa yhden toimijan etuoikeus tai velvollisuus, vaan se määrittyy ja rakentuu toimijoiden suhteissa (Weick 2015; vrt. myös Berger & Luckmann 2009).

8.3 MAHDOLLISUUKSIEN AVARUUS

Mahdollisuuksien avaruuden alle yhdistyi yläkategorioita molemmista alkuperäisistä analyyseistä: 1) historiallisuus, 2) elinkykymaasto, 3) organisaatorakenteelliset ominaisuudet ja 4) läheisyys. Alkuperäisessä kompleksisuuden käsitteiden analyyseissä (ks. liitetaulukko 3) mahdollisuuksien avaruus oli yläkategoria, jota kuvailemaan käytettiin elinkykymaaston käsitettä ja sen purkamista edelleen pienempiin osiin. Mahdollisuuksien avaruus (space of possibilities, esim. Jalonen 2007; Mitleton-Kelly 2003) on käsite, joka sulkee sisäänsä ajan ja paikan merkityksen. Se on enemmän kuin pelkkä mahdollisuuksien ikkuna (vrt. Vartiainen ym. 2013, 137), joka määrittyy tietynä ajanhetkenä avoimena oleviksi mahdollisuuksiksi toimijuudelle. Verkostoteoreettisessa sisällönanalyyseissä mahdollisuuksien avaruutta kuvaavat yläkategoriat olivat alun perin mahdollisuus ja jatkuvuus. Mahdollisuus oli edelleen jaettu tiivistettyihin merkitysyksiköihin 'konkreettiset mahdollisuudet toimijuudelle' ja 'läheisyys'. Jatkuvuus puolestaan käsitteellistettiin erikseen pysyviin ja tilapäisiin rakenteisiin tai organisaatiojärjestelyihin.

Historiallisuus oli alkuperäisessä kompleksisuuden analyyseissä polkuriippuvuuden yläkäsite. Sitä päädyttiin käyttämään yksistään alakategorian nimeämisessä, sillä historiallisuus vaikuttaisi sulkevansa sisäänsä polkuriippuvuuden. Historiallisuus on asia, joka näyttäytyy erittäin vahvasti osana johtamisen roolia verkostoissa. Historialla viitataan henkilöiden, organisaatioiden, ryhmien, kuntien, maakunnan ja niin edelleen eritasoisten systemien historiaan, aiemmin tapahtuneeseen. Historiallisuus määrittää nykyisyyttä ja se onkin nähty vahvana osana kompleksisten avointen (tai yhdessä kehittyvien [Mitleton-Kelly 2003]) systemien ominaisuuksia (esim. Cilliers 1998; Hanén 2017; Hanén & Huhtinen 2011; Holland 1995; Mitleton-Kelly 2003; Morcöl 2012; Richardson 2010).

...että nämäkin voi tuoda nämä taustat omia kuvioitaan sitten siellä [viittaa henkilöiden taustoihin]. (kuntayhtymä henkilöstöjohtaja)

Kun menee sitten historiassa taaksepäin, kun mehän olimme siihen vuoden 2009 alkuun terveydenhuollon kuntayhtymä ja sosiaalitoimi oli kunnittain järjestänyt toimintansa. Ja sitten kun me menimme [yhteistoiminta-alueeseen] ja me totesimme, että siinä on sosiaalitoimi, terveystoimi ja ulkopuolelle jää päivähoito ja varhaiskasvatus. (liikelaitoksen palvelualuejohtaja)

Silloin kun tuli tämä lakiesitys siitä, että pitää panna sos-terveys yhteen. Minimi-vaatimus oli se, että laitetaan vanhuspalvelut ja nämä yhteen. Minä sitten sanoin [kuntalaisille], ja nehän vetivät herneen nenään siinä vaiheessa, että me panemme kaikki yhteen. Sieltä tuli viesti, valtuuston kollega, puheenjohtaja sanoi, että eivätkö nämä vanhuspalvelut riitä. Niin minä sanoin, että mitä herranen aika me sen takia panemme organisaatiota isommaksi, yhden vanhuspalvelun. Pannaan kaikki yhteen ja kehitetään sitä. (yhtymävaltuuston puheenjohtaja)

Mutta silloin, kun minä tätä suunnittelin, niin minä ajattelin, että tämä on helpompi hoitaa näin. Tämä on selkeämpi hoitaa näin, koska tuota, sitten kun sitä hallintosääntöä valtuustoissa käsiteltäisiin, niin olisimmeko me saaneet näin selkeän roolituksen poliittisen päätöksenteon ja operatiivisen toiminnan välille. Ja sitten minä ajattelin, että tämä mahdollistaa myös sitten johtokunnan hyödyntämisen. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)

Erityisesti nykyisessä jatkuvassa sosiaali- ja terveystalouden uudistustilassa on polkuriippuvuudella ja sen ymmärtämisellä osana erilaisten verkostojen kehityskulkuja ehkä jopa ylikorostunutkin merkitys. Tähän viittaa myös elinkykymaastoksi nimetty alakategoria. Elinkykymaastoa (fitness landscape) voidaan kuvaila käyttämällä kontekstin ja ympäristön termejä. Elinkykymaasto on sekä fyysinen että kuvitteellinen 'maisema', jossa toimijat kokevat liikkuvansa (Vartiainen ym. 2013, 132). Elinkykymaastolla on perinteisesti katsottu olevan sekä dynaaminen että staattinen puolensa. Itse maastoa on pidetty staattisena, mutta siinä tapahtuvaa liikettä dynaamisena. (Gerrits & Marks 2014; ks. myös Kauffman & Johnsen 1991 sekä alkuperäinen fitness landscape -idea Wright 1932.) Aineiston perusteella on kuitenkin tulkittavissa, että liike ja dynaamisuus itseasiassa tekevät elinkykymaastosta, ei vain siinä tapahtuvasta liikkeestä, dynaamisen kokonaisuuden.

Kun tuli nämä erova-alueet, ja sitten niistä tulikin niistä erova-alueista yhteinen sote-alue, eli niitä tulisikin vain se viisi (nauraa)... --- Mitä nyt kehitetään, ja mihin suuntaan, kun niitä tulee tuolta ulkopuolelta niitä juttuja, niin ei se paljon motivoi kehittämään. (kuntayhtymän hallituksen jäsen)

Niitä tulee Kuntaliitosta, Sosiaali- ja terveysministeriöstä, Maakuntaliitosta, sairaanhoitopiiristä --- jos minä katson tuota häkkyrää ja ajattelen, minne me olemme menossa, niin

tuota toihan niin liittyy maakunnallisen tuottajaorganisaation rakentua [hankkeen nimi]-hanke on aivan niin kuin yli kaiken, jos ajatellaan missä verkostoissa meidän pitäisi tällä hetkellä olla, kun näitä asioita mietitään. (kunnanjohtaja)

Kun Kunta1-Kunta2 on [elinkeinoyhtiössä], Kunta3:lla on omansa ja Kunta4 ja Kunta5 on taas omansa elinkeinoyhtiö. Nyt sitten nämä ovat, eikä niin, elinkeinoyhtiöt ovat sitten ulkopuolisia toimijoita... ja koetellaan sitten tavallaan mikä on tämän meidän yhteisön rooli siinä. --- Tietyllä tavalla tämä kuntarakenne on myöskin semmoinen, tuo tähän niin kuin oman leimansa. --- Se on vaan sellainen ylipäättään ja maantiede, olemassa oleva. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)

Elinkykymaasto on siis myös aineisto-otteiden perusteella jotain enemmän kuin vain välitön organisaatorakenne, joka sekkin on oleellinen osa yhteistoiminta-alueen hallinnan verkostoa. Organisaatorakenteelliset ominaisuudet pitävät sisällään pysyvät rakenteelliset ominaisuudet ja institutionaalinen kehys sekä tilapäiset organisatoriset järjestelyt -kategoriat alkuperäisestä verkostoteoreettisesta analyysistä. Nämä kuvaavat verkoston pysyvyyttä, sen institutionaalista välitöntä kehystä. Verkostojen ja hierarkioiden onkin nähty olevan läsnä samanaikaisesti, erottamattomasti (Cilliers 2001; Niiranen & Puustinen & Zitting 2012). Sillä on aineiston perusteella oma elinkykymaastosta irrallinen merkityksensä verkoston johtamisessa. Institutionaalisen kehyyksen on myös verkostojen johtamisen malleissa nähty olevan eräs johtamisen toimialue (esim. Klijn 2007 ja 2008, Koliba ym. 2011).

Kunnanhallitus on kuitenkin se, joka siellä on kunnan työkassara ja alkaa kattomaan näitä talousarvioesityksiä ja muita. Jos ei siinä ole niin selkeä linkitys omistajakunnan kunnanhallituksen ja yhtymähallituksen välillä, niin mitenkä se tieto sinne menisikään. (yhtymähallituksen jäsen)

Ja mehän käytetään paljon erilaisia työryhmiä vähän joka paikassa, että se pienempi porukka valmistelelee asioita. (yhtymävaltuuston puheenjohtaja)

Mutta kyllähän meillä kunnanjohtajienkin kanssa, meillä on tämä tilaajatiimi, sitten kuitenkin kokoontuu, noin neljä kertaa vuodessa. (kuntayhtymän henkilöstöjohtaja)

No oikeastihan täällä meidän systeemissähän minä en osallistu poliittiseen päätöksentekoon muutoin kuin valtuuston kokouksissa, joissa me käydään läpi nämä osavuosisikatsaukset ja tämän vuoden toimintakertomukset, ensi vuoden talousarvot ynnä muut. Mutta väkällisesti tietenkin sitten, jos meillä on erilaisia työryhmiä, niin kuin nyt on ollut talouden sopeuttamistyöryhmä, jossa on sekä johtoryhmä, että sitten poliittisia päättäjiä. (liikelaitoksen palvelualuejohtaja)

Liikelaitoksen ja kuntayhtymän organisatoriset rakenteet ja päätöksentekoelimet, jäsenkuntien organisaatorakenteet ja päätöksentekoelimet sekä erilaiset

väliaikaiset, epäviralliset, työryhmät kuvaavat kaikki organisaatorakenteellisia ominaisuuksia, joilla on aiemmassa tutkimuksessa nähty olevan yhteyttä verkostojen pysyvyyteen (Ahuja ym 2012; Balkundi & Kilduff 2005; Berry ym. 2004; Kilduff & Brass 2010; Provan & Lemaire 2012).

Elinkykymaastosta sekä organisaatorakenteellisista ominaisuuksista irrallisenä alakategoriana näyttäytyy läheisyys. Läheisyyden merkitykseen niin verkoston sosiaalisessa rakenteessa kuin johtamisen roolissakin käsiteltiin jo aluvuossa 6.3.4. Läheisyys on, kuten ehkä persoonakin, ikään kuin hyvin itsestään selvä, jopa mundaani osa verkostojen johtamisen todellisuutta. Mitä lähempänä sijaitset fyysisesti muita verkostosi jäseniä, sitä useammin olet heidän kanssaan tekemisissä ja edelleen sitä enemmän sinulla on vaikuttamismahdollisuuksia heidän toimintaansa ja sitä kautta koko verkoston toimintaan. Läheisyys saattaa kuitenkin olla verkostojen johtamisessa itsestään selvyydestään huolimatta melko unohdettu asia. Se ei suoraan näyttäydy verkostojen johtamisen malleissa, mutta se on yhteydessä ainakin vuorovaikutusketjujen aloittamiseen, liittoumien rakentamiseen, yhtenäisen tavoitteen etsimiseen, luottamuksen ja tuen kehittämiseen ja yhteistyön esteiden poistamiseen. Yhteistoiminta-alueen hallinnan verkoston jäsenet näkevät sen erittäin oleellisena osana johtamisen arkipäivää:

Ja sitten näkyy varmaan myös, jos katsoo tätä meidän virkamieskuntaa ja meidän välistä yhteydenpitoa, niin pelkästään sillä, missä me istumme, niin sillä on vaikutusta. --- Meidän käymme aika monesti tässä yhdessä syömässä, luonteva tapa kohdata. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)

Sehän siinä on, että itse kun pystyy käymään joka päivä, kun haen postit, syön ja teen muuta, niin siinä on se yhteistyö tiivis. Voit käydä kirjoittamassa ne paperit ja voi niin kuin huikata, että tule viideksi minuutiksi niin katsotaan yksi, että tämän aion tuoda, mitä olet mieltä, että lähdenkö valmistelemaan. Jotenkin se on kuitenkin paljon parempi kuin pelkässä puhelimesta. Kun näkee ihmisen, sanoo joo kyllä minä annan tuon, että selvitä se... niin se on minusta tärkeä omissa roolissa, että ei vaan sieltä huutele 100 kilometrin päästä, että miten niin... (yhtymähallituksen puheenjohtaja)

Toimijuus ja mahdollisuuksien avaruus molemmat ikään kuin kehystävät verkostojen toiminnan ja johtamisen kenttiä. Verkostojen erityisyys syntyy toimijoiden välisissä suhteissa ja suhteet ovat osa laajempaa mahdollisuuksien avaruutta, joka on samalla sekä konkreettinen fyysinen ulottuvuus että toimijoiden siitä luoma mentaalinen malli. Toimijat ovat tulkintaan kykeneviä ja toimijuus on aktiivista osallistumista. Niin verkostoteoriaa kuin kompleksisuuttaakin on ajoittain syytetty toimijuuden väheksymisestä itseorganisoitumisen, emergenssin, kytkeytyneisyyden ja holistisuuden korostuessa molemmissa teoriaperinteissä (esim. Ahuja ym. 2012; Borgatti & Halgin 2011; Borgatti & Lopez-Kidwell

2011; Brandes ym. 2013; Cilliers 1998; Morcöl 2012). Tämän tutkimuksen aineiston perusteella syyte näyttää osoittautuvan turhaksi, sillä molemmat teoriaperinteet vaikuttavat tunnistavan sekä holistisuuden ja kytkeytyneisyyden että toimijuuden merkityksen, ja niiden yhteenkietoutumisen.

8.4 YHTEENKIETOUTUMINEN

8.4.1 Kytkeytyneisyys, keskinäisriippuvuus ja uppoutuneisuus

Yhteenkietoutuminen vaikuttaa olevan kompleksisuuden ytimessä. Itse kompleksisuus -termi juontuu latinan sanasta plectere, kietoa yhteen. (Gershenson 2011 ja 2013; Hanén 2010, 46 ja 2017; Hanén & Huhtinen 2011, 11; Mitchell 2009, 4.) Yhteenkietoutuminen on sekä kompleksisuudessa että verkostoteoriassa esiintyvä teema, ja sitä kuvailevat alakategoriat ovat kytkeytyneisyys, keskinäisriippuvuus, uppoutuneisuus ja palaute (ks. taulukko 19). Kytkeytyneisyys ja keskinäisriippuvuus ovat kompleksisuusteoreettisen analyysin alkuperäisiä yläkategorioita. Palaute puolestaan on lyhennetty alkuperäisen analyysin palauteprosesseista. Uppoutuminen on verkostoteoreettisen analyysin alkuperäinen yläkategoria, jonka alla olivat sekä moniroolisuus että rakenteiden sisäkkäisyys ja limittäisyys. Moniroolisuus kuitenkin näyttäytyi lopulta toimijuuden ilmentymänä, ja uppoutuneisuuden (embeddedness) katsotaan liittyvän moniroolisuutta selkeämmin nimenomaan rakenteiden sisäkkäisyyteen ja limittäisyyteen (esim. Granovetter 1985; Johanson 2015; Brailly ym. 2016; Hollway & Koskinen 2016; Tranmer ym. 2016; Uzzi 1996).

Palauteprosessit ovat kompleksisuusteoriassa yleinen tapa käsitellä ulkoisen ja sisäisen informaation välittymistä systeemiin, niin sanottua jatkuvaa informaation vaihtumista (esim. Byrne 1998; Jalonen 2007; Laihonen 2009; Mitleton-Kelly 2003). Palauteprosessit eivät suinkaan ole kompleksisuusteorian organisaatiotutkimukseen tuoma uutuus, sillä oppivan organisaation näkökulmasta niitä ovat käsitelleet mm. Argyris (1976; 1995; 1999) ja Senge (1990) jo hyvinkin pitkään. Niin ikään Niklas Luhmannin (2004; alkuperäinen saksankielinen painos 1990) ekologinen kommunikaatio huomioi ”vaikutusten kohdistumisen takaisin niiden aiheuttajaan” (ibid, 51). Palaute on yhteenkietoutumisen ilmentymä, sillä se on monensuuntainen, jatkuva prosessi. Palaute on myös välttämättömyyden, jos verkostoa (organisaatiota tai systeemiä) ylipäätään halutaan johtaa, ohjata tai sen toimintaa muuttaa ja suunnata.

Tai miten voimme muuttaa, jos me emme tee selvityksiä ja vertaile? (yhtymähallituksen puheenjohtaja)

Minä kerroin, että nyt on semmoisia ja semmoisia asioita tulossa yhtymähallitukseen, olen valmistelemassa... Sitten tietysti [yhtymähallituksen puheenjohtajalta] tuli minulle päin sitä informaatiota, että mitkä ovat [kunnan] kannalta, koska [kunnalla] on kuntayhtymää kohtaan voimakkaat säästöpainet. (kuntayhtymän henkilöstöjohtaja)

Minä keskustelututin epävirallisesti esimerkiksi (yhtymähallitusta), että nyt me olemme tällaisia asioita valmistelemassa, mitä mieltä näistä ollaan. (kuntayhtymän henkilöstöjohtaja)

Terveyspalveluissa minä haluan keskustella [palvelualuejohtajan] kanssa ja monia asia hoidetaan [palvelualuejohtajan] kautta. Tai jos minä haluan taustatietoa johonkin, niin minä tiedän, että saan [palvelualuejohtajan] kautta kattavasti sitä. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)

Palaute näyttäytyy haastatteluissa usein tietoisena. Sitä pyydetään, annetaan ja saadaan. Palautetta tulee kuitenkin verkostoon koko ajan, ilman sen tietoista etsimistäkin. Oheisessa haastattelusitaatissa konkretisoituu sekä spontaani palaute (kuunnelkaa toinen toisianne tai tuolla Shellin baarissa sitä mutua ihan riittävästi) että virallinen palaute (viranhaltijalla on velvollisuus jakaa sitä tietoa). Shellin baari ja siellä käytävät keskustelut kirkastavat huvittavallakin tavalla sitä, kuinka informaatiota systeemin ja sen oletetun ulkopuolen välillä vaihtuu koko ajan, mitä erinäisimmissä tiloissa.

Minä aina kehotan, että kuunnelkaa toinen toisianne, älkääkä heitelkö mitä sattuu. Ensin pitää tietää ja sitten vasta päättää. Kyselkää, valtuutetulla on oikeus saada tietoa. Ja viranhaltijalla on velvollisuus jakaa sitä tietoa. On paljon helpompi tehdä ne päätökset, kun tietää niistä asioista. Että se ei ole sitä mututuntumaa, sitä on tuolla Shellin baarissa sitä mutua ihan riittävästi. (yhtymävaltuuston puheenjohtaja)

Uppoutunut, kytkeytynyt ja keskinäisriippuvuuden läpikäynti verkosto on jatkuvassa yhteenkietoutuneessa yhteydessä kokonaisuuden ja kokonaisuuden eri osien kanssa ja samoin palaute on yhteenkietoutunutta. Tätä on kuvattu kompleksisuusteoriassa myös yhdessä kehittymiseksi (co-evolution), joka tarkoittaa sitä, että systeemi ei ainoastaan reagoi ulkoa tuleviin ärsykkeisiin, vaan systeemit ovat yhdessä kehittyviä (Mitleton-Kelly 2004 ja 2006).

Kytkeytyneisyyttä, keskinäisriippuvuutta ja uppoutuneisuutta kaikkia käsiteltiin jo kokonaisen verkoston rakenteen yhteydessä luvuissa 7.2.3 sekä 7.2.4, eikä niiden osalta näin ollen enää nosteta tässä erikseen esille samoja haastatteluista nousevia esimerkkejä. Kytkeytyneisyys, keskinäisriippuvuus ja uppoutuneisuus ovat vahvasti verkoston suhteissa rakentuvaa luonnetta määrittäviä tekijöitä. Systeemi, tässä tapauksessa verkosto, koostuu toimijoiden tai eri osien yhteyksistä ja se syntyy näiden keskinäisissä yhteyksissä. Keskinäisriippuvuus on selkeässä yhteydessä kytkeytyneisyyteen ja sen voidaan katsoa olevan seu-

rausta kytkeytyneisyydestä. Toimijat ja osatekijät ovat riippuvaisia toistensa toiminnasta ja tästä seuraa usein ennakoimatontakin vuorovaikutusta, keskinäisriippuvuutta sekä yhdessä kehittymistä. (Esim. Hanén 2017; Jalonen 2007; Mitleton-Kelly 2003 & 2004; Morcöl 2012; Stacey 1995; Thompson 1974.).

Uppoutuneisuutta kokonaisen verkoston rakenteellisuutta kuvaavana ilmiönä käsiteltiin luvussa 7.2.4, jossa se yhdistettiin verkoston rajattomuuteen. Ospina ja Saz-Carranza (2010) toivat esille sisäisen yhtenäisyyden rakentamisen ja ulkoiseen tavoitteeseen vaikuttamisen verkostojohtajan toimintaa luonnehtivana paradoksina. He kuvaavat, kuinka verkostojohtajan täytyy samanaikaisesti huolehtia verkoston koheesiosta ja yhtenäisyydestä sekä pitää se riittävän heterogeenisenä ja avoimena. Toiseksi he kiinnittävät huomionsa ulkoiseen tavoitteeseen vaikuttamisessa ilmenevään paradoksiin, jossa samaan aikaan tulee kyetä ulkopuolen kanssa sekä vuorovaikutukseen että tarvittaessa konfrontaatioon. (Ibid., ks. myös kuvio 3.) Mikäli verkostot kuitenkin ovat niin uppoutuneita ja rajattomia kuin aineiston ja aiemmin tutkimuksen (esim. Brailly ym. 2016; Cilliers 2001; Hollway & Koskinen 2016; Johanson 2015; Tranmer ym. 2016) perusteella vaikuttaa, nousee näiden rinnalle myös kolmas paradoksi – sisä- ja ulkopuolen yhtäaikaisen dynaamisen yhteenkietoutumisen paradoksi. Aiemmin kuvussa 6.2.3 esitetyt kytkeytymisen yhteydessä esitetyt haastattelusitaatit kuvaavat myös konkreettista yhteenkietoutumista laajemmin:

Tai sitten vielä kunnatkin, vaikka olemme tässä häkkyrässä, niin toisaalta ne ovat sitten kuitenkin tämän meidän häkkyrän ulkopuolisia. Vaikka ne ovat meidän omistajia, tai me hoidetaan niiden hommat. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)

Koska nämähän kulkevat käsi kädessä, peruskunta, kuntayhtymä ja sairaanhoitopiiri. (yhtymähallituksen jäsen)

Myös jo aiemmin samassa edellä mainitussa luvussa esitetty pitkäkö haastattelutelefonointi kirkastaa johtamisessa ilmenevän yhteenkietoutumisen paradoksaalista luonnetta:

Ja tätä kautta tulee elinkeinopolitiinen näkökulma, että sotepalvelunäkökulmasta olisi järkevä hoitaa tietyt asiat tietystä näkökulmasta, mutta kunnan elinkeinopolitiisesti ne eivät menekään yksi yhteen. Se on myös mielenkiintoista, että mitä enemmän pyörittää, niin huomaa, että itseasiassa moni asia sitten kiertyykin yhteen. Hyvä esimerkki on vaikka, että miten me huolehdimme lääkehankinnoista, ja muusta toiminnasta. Mitä enemmän me supistamme omaa toimintaa [kunnassa], sitä vähemmän [kunnassa] on työpaikkoja, koska siellä ei paljon muita työllistäjiä ole. Sitä vähemmän siellä on kenties asukkaita, mutta sinne jäävät tavallaan palvelun suurkuluttajat. Sitten kun siihen otetaan vielä meidän apteekkiratkaisut, niin yhtäkkiä ollaankin tilanteessa, että meidän ratkaisulla ollaan ajettu apteekkipalvelut alas [kunnasta]. Ja sen jälkeen meillä on entistä vaikeampi järjestää ikäihmisten kotona selviytymistä. Tavallaan ne kiertyvät monella tavalla. --- Tai jotkut

kuljetuspalvelut tai taksit ja kaikki sen ympärillä. Ne ovat niin kuin... niin että kun kaikki vaikuttaa sillä tavalla kaikkeen. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)

Kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja jatkaa myöhemmin haastattelussa samasta teemasta edelleen seuraavasti:

***Mutta huomaatko, kun mitä enemmän me keskustelemme, niin kohtahan tämä hajoaa koko yhteistoiminta-alue! (nauraa) Mutta että, kun lähtökohta on se, että minun tunne on se, että tämä on yhtenäistä. Että tämä meidän oma toiminta on hitsautunutta, ei ole rajoja, se on se päällimmäinen tunne. Mutta sitten, kun mitä enemmän sitä pohdiskellaan, mitä enemmän keskustellaan, niin minähän huomaan kohta, että tämähän leviää käsiin... (nauraa).** (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)*

Yhteenkietoutumiseen liittyvät kytkeytyneisyys, keskinäisriippuvuus ja uppoutuneisuus aiheuttavat helposti tunteen ”käsiin leviämisestä” (samaa on kiinnittänyt huomiota myös Hanén [2017] väitöskirjassaan yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta). Huomioon otettavia toimijoita, tekijöitä, asioita ja ilmiöitä on niin paljon, että niiden hahmottaminen alkaa tuntua mahdottomalta (vrt. tätä Cramerin (1979) perinpohjaisen kompleksisuuden ajatukseen, jossa jokin systeemi on siis perinpohjaisesti kompleksinen, mikäli sen ymmärtämiseen ja käsittämiseen tarvittavien elementtien määrä ylittää kykymme mitata kyseisiä elementtejä). Verkosto alkaa vaikuttaa rajattomalta, kuten aiemmin luvussa 7.2.4 on kuvattu. Mutta siitä huolimatta se pysyy kasassa, toiminta on hitsaantunutta, kuten kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja asian ilmaisi.

Perinteiset verkostojohtamisen mallit (ks. taulukko 16) eivät suoraan käsittele tämän tutkimuksen tuloksissa kuvatun kaltaista yhteenkietoutumista. Lähtökohtaisesti verkostojohtamisen määritelmät kyllä huomioivat eri toimijoiden väliset suhteet, erilaiset päämäärät sekä tarpeen yhteistyössä muokata strategioita ja tavoitteita (Kickert ym. 1997, 10; Koppenjan & Klijn 2004, 243). Tehtävässä keskeistä olisi tuoda ja pitää eri osapuolet yhdessä (ibid.). Tämän tutkimuksen tulosten, ja verkostoteorian sekä kompleksisuuden näkökulmasta, tällaisen verkostojen johtamisen tekevät kuitenkin vaikeaksi seuraavat asiat:

- Verkostolle ei ole mahdollista osoittaa yhtä selkeää johtajaa, jonka toimialaan mainitun kaltainen verkoston johtaminen kuuluisi. Toimijuus, ja sen myötä johtamiseen verrattavissa olevat toimet, ovat verkostossa jakautuneet useammalle verkoston jäsenelle yhtäaikaaisesti. Ei ole havaittavissa yksittäistä muita keskeisempää toimijaa. Virallisen organisaatorakenteen mukainen kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja ei ole ainoa verkoston ohjaamisen ja johtamisen kannalta keskeinen toimija.
- Tämän tutkimuksen kohteena ollut sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alue on luonnollisesti tutkimuskontekstina ainutlaatuinen,

kuten kaikki verkostot ovat. Verkostojen suhderakenteet eivät ole suoraan verrannollisia toisiinsa. Näin ei voida olettaa, että samat johtamisen elementit korostuisivat samalla tavalla kaikkialla. Verkostoissa toimii realistisen arviointitutkimuksen perussääntö: mikä toimii, kenelle ja missä olosuhteissa (Pawson & Tilley 1997). Samalla esimerkiksi tämän tutkimuksen verkosto kuitenkin täyttää yleiset hallinnan verkostolle osoitetut reunaehdot (Sørensen & Torfing 2007a) sekä kompleksisen verkoston, tai systeemin, peruspiirteet (Cilliers 1998; Vega-Redondo 2007). Se siis mukailee tietoisten systeemien kompleksisuutta, jolloin ilmiöissä on yhtä aikaa sekä järjestyksen että kaaoksen piirteitä ja sekä pelkistettäviä että pelkistymättömiä ilmiöitä (Geyer & Rihani 2010).

- Yhteenkietoutuminen tekee verkostosta rajattoman ja ennalta-arvaamattoman. Omaan toimintaan kytkeytyneitä muita toimijoita vaikuttaa olevan likimain loputtomasti. Kytkeytyneisyys ja keskinäisriippuvuus tekevät johtamistoiminnan ennustamisesta mahdotonta. Yhdessäkehittyminen yllättää. (Esimerkiksi Cilliers 2001; Hanén 2010 ja 2017, Hanén & Huhtinen 2011; Human & Cilliers 2013.) Strategioiden muokkaaminen yhteistyössä kaikkien omaan toimintaan vaikuttavien toimijoiden kanssa käy mahdottomaksi. Verkostossa toimitaan aina paikallisen tiedon varassa, eikä koko systeemin käyttäytymistä pysty hahmottamaan tai ennakoimaan (esim. Byrne 1998, Jalonen 2007, Mitleton-Kelly 2003; Morcöl 2012; Richardson 2010). Mittaamista kaipaavien tekijöiden määrä käy liian suureksi (Cramer 1979; Deacon & Koutroufinis 2014).

Toimijuuden monimuotoisuus, mahdollisuuksien avaruuden aikaan ja tilaan sidoksissa olevat ilmiöt sekä viimeisenä kytkeytyneisyydestä, keskinäisriippuvuudesta, uppoutuneisuudesta sekä palautteesta kehittyvä yhteenkietoutuminen altistavat verkoston ilmaantumiselle – asioiden tapahtumiselle ilman etukäteissuunnittelua tai ulkoista kontrollia.

8.4.2 Ilmaantuminen

Kompleksisuusteoreettisen analyysikehikon (ks. taulukko 18 ja liitetaulukko 3) kaksi viimeistä tähän saakka käsittelemätöntä kategoriaa olivat emergenssi ja itseorganisoituminen. Näiden molempien voidaan pelkistäen katsoa kertovan asioiden ilmaantumisesta. Ne ovat tunne ja kokemus siitä, että 'miten tässä nyt näin kävi, vaikka aivan muuta suunniteltiin'. Itseorganisoituminen on systeemin sisäsyntyisyyttä ja itseohjautuvuutta, asiat tapahtuvat ja tulevat tehdyiksi ilman

jatkuvaa suoraa kontrollia (esim. Jalonen 2007, Morcöl 2012, Stacey 1995, Vartiainen ym. 2013). Emergenssiä puolestaan on määritelty tieteenhistoriassa vähintäänkin 1920-luvulta saakka (Pepper 1926), eikä sen määritelmästä vieläkään olla päästy täydelliseen yksimielisyyteen (ks. esim. Corning 2002, Goldstein 1999 ja 2000; Hanén 2017). Emergenssiä ilmenee, kun erilaiset ominaisuudet (rakenteelliset tai muutoin) muuntuvat ja uudistuvat *täysin* osallistuessaan kokonaisuuteen ja ollessaan osa kokonaisuutta (Corning 2002, Goldstein 1999, 2000). Sen voidaan siis katsoa olevan yhteenkietoutumisen seurausta. Emergenssi ilmenee kokonaisuuksien tasolla, vaikka syntyy systeemin paikallistason prosesseissa (esim. Goldstein 1999 ja 2000).

Tämän tutkimuksen aineistossa oli erittäin vähän suoraa kuvausta ilmaantumisesta. (Vertaa muihin tuoreisiin suomalaisiin organisaatiotieteellisiin kompleksisuustutkimuksiin, joissa emergenssi näyttäytyy selvemmin [Hanén 2017; Jalonen ym. 2013; Lundström 2015; Puustinen & Lehtimäki 2016].) Ne suorat kuvaukset, joita voidaan katsoa löytyvän (ks. liitetaulukko 3) käsittelevät lisäksi ilmaantumisen negatiivisia vaikutuksia verkoston toiminnalle:

Ja yleensä alueita, kun tuli nämä eroa-alueet, ja sitten niistä tulikin niistä eroa-alueista yhteinen sote-alue, eli niitä tulisikin vain se viisi (nauraa)... Silloinhan se nykäisi tavaltaan maton pois, että tämä nyt on ihan... tyhmää, tai niin kuin turhaa selvittää. --- Ja että mitä nyt kehitetään ja mihin suuntaan, kun niitä tulee tuolta ulkopuolelta niitä juttuja, niin ei se paljon motivoi kehittämään. (yhtymähallituksen jäsen)

Samoin edellä alaluvussa 8.4.1. esitetty aineisto-ote kuntayhtymän/liikelaitoksen johtajan haastattelusta kuvaa tilannetta, jossa yhteenkietoutumisen seurauksena ollaan tilanteessa, jossa esimerkiksi ikäihmisten kotona selviytymisen järjestäminen käykin entistä vaikeammaksi. Lähtökohtaisesti pyrittiin helpottamaan ihmisten selviytymistä ja tarjoamaan kaikille yhdenvertaiset ja laadukkaat palvelut, mutta useiden kenttien yhteenkietoutumisen seurauksen päädyttiin tilanteeseen, jossa lopulta oltiin huononnettu kotona selviytymisen mahdollisuuksia, sekä useita muita asioita sen ohella. Emergenssi ei siis aina ole positiivista, vaan se näyttäytyy sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueella myös negatiivisina kehityskulkuina (ks. esim. Bella 2006).

Ilmaantumiseen palataan vielä uudelleen seuraavassa alaluvussa ja sitä käsitellään lopuksi osana pohdintaa luvussa 9 ja tutkimuseettisessä reflektiossa luvussa 10.

8.5 ”KYLLÄ TÄMÄ ON SEMMOSTA SUHDEKOUKEROPELIÄKIN.”

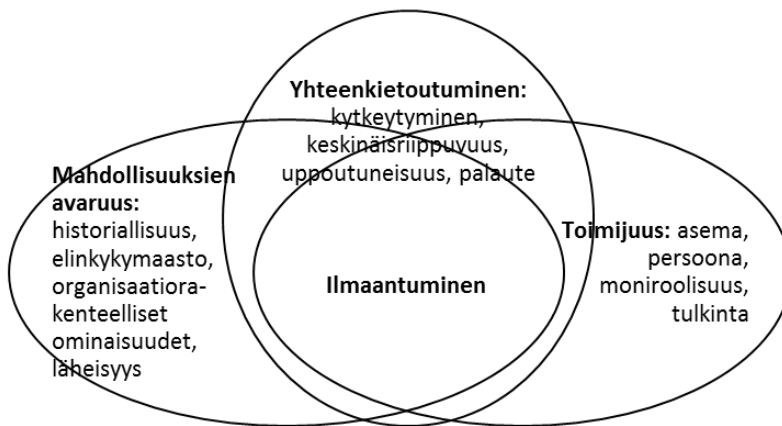
Millaiseksi siis alkaa hahmottua johtamisen rooli verkostossa, kun sitä on analysoitu kolmen eri teoreettisen viitekehyksen ohjaamana? Haastatteluihissa yhtymähallituksen puheenjohtaja kuvaa toimintaa verkostossa suhdekoukeropeliksi. Yhtymähallituksen jäsen puolestaan luonnehtii johtajaa tyyppinä sellaiseksi, joka osaa sujuvasti selittää sen, minkä hämäästi ymmärtää. Kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja huolehtii siitä, vapaasti lainaten, että ’tämähän leviää käsiin, mutta minulla on siitä huolimatta sellainen olo, että meidän toiminta on hitsaantunutta yhteen’. Näissä kaikissa lienee totuuden siemen. Verkosto rakentuu ja todellistuu jatkuvasti uudelleen suhteissa. Verkostossa toiminta ja verkoston johtaminen ovat jo lähtökohtaisesti suhdekoukeropeliä, mutta se on sitä huomattavasti laajemmassa kuin vain henkilöiden välisten suhteiden merkityksessä. Tätä kuvaa parhaiten yhteenkietoutuminen. Yhteenkietoutumisesta seuraa se, että ymmärtäminen on aina väistämättä jonkin verran hämää. Lisäksi se, minkä systeemin paikallistasolla hämäästi ymmärrät, saattaa yhteenkietoutumisen vuoksi muuttua systeemin kokonaistasolla joksikin aivan muuksi – itseorganisoituminen epäonnistuu ja emergenssi yllättää (Jalonen ym. 2013). Mutta kaikesta tästä käsiin leviämisestä huolimatta, toiminta tuntuu yhteenhitsautuneelta ja toimivalta. Lisäksi kansalaisetkin lopulta saavat palvelut, mikä on oleellinen osa hallinnan verkoston tehtävää. Sen on tarkoitus tuottaa julkista arvoa tai palvelua (Sørensen & Torfing 2007a).

Johtamisen rooli (hallinnan) verkostoissa näyttäytyy siis jakautuneelta. Ensinäkin johtamisessa korostuu ajan ja tilan hahmottuminen ja hahmottaminen. Tämän kuvaamisessa yhdistyvät kaikkien kolmen tutkimuksessa sovelletun teorian näkemykset. Kompleksisuuden kautta korostuvat mahdollisuuksien avaruuden ymmärtäminen laajana, osin rajattomana kokonaisuutena sekä historiallisuuden ja polkuriippuvuuden merkitys verkostojen johtamisessa. Verkostoteoria tuo mukaan kompleksisuudesta ajoittain unohtuvan jatkuvuuden ja pysyvyyden sekä toimijuuden ja toimijuuden konkreettisten mahdollisuuksien huomioimisen. Mahdollisuuksien avaruus koostuu lopulta toimijoista ja jatkuvasti liikkeestä huolimatta siinä on myös pysyvyyttä. Aivan kuten Gerrits ja Marks (2014) sekä Kauffman ja Johnsen (1991) elinkykymaastosta ovat todenneet: yhtä aikaa staattinen ja dynaaminen.

Johtamista suhteissa muodostuvana ilmiönä kuvaavat kytkeytyneisyys ja keskinäisriippuvuus, uppoutuneisuus ja moniroolisuus sekä itseorganisoituminen ja emergenssi. Kytkeytyneisyys ja keskinäisriippuvuus ovat tiiviisti sidoksissa johtamisen ajan ja tilan hahmottumiseen. *Verkostojen johtaminen ei asu yksittäisessä johtajassa, vaan se muodostuu suhteissa.* Tämän tunnistavat kompleksisuus ja verkostoteoria selvästi paremmin kuin verkostojohdamisen perinteiset mallit.

Palauteprosessit ja tulkinta pitävät myös sisällään monia perinteisiin verkostojohtamisen malleihin sisältyviä yksittäisiä toimintoja tai tapahtumia. Ymmärrettynä verkostoteorian ja kompleksisuuden näkökulmasta nämä toiminnot tai tapahtumat eivät kuitenkaan ole pelkästään yhden johtajan käsissä, vaan ne ilmenevät ja ilmaantuvat suhteissa.

Hallinnan verkoston johtamisen ulottuvuudet on tiivistetty kuviossa 13. Kuvio pohjautuu teoriaosioissa luvussa 6.4. esitettyyn tutkimuksen kolmen teoriaperinteen yhteenkietoutumisen kuvioon 2.



Kuvio 13: Hallinnan verkoston johtamisen ulottuvuuksien yhteenkietoutuminen

Teoriaperinteistä parhaiten toimijuuden merkityksen verkoston johtamiselle vaikuttaisivat tunnistavan verkostojohtamisen mallit sekä verkostoteoria, mutta kompleksisuusteoriakin huomioi toimijan tulkinnan merkityksen systeemin toiminnalle. Mahdollisuuksien avaruuden ymmärrys on mielenkiintoinen yhdistelmä kaikkien kolmen teoriaperinteen näkemyksiä. Historiallisuus ja elinkykymaasto ovat selkeästi kompleksisuusteorian selitysmallien keskiössä. Erilaiset rakenteelliset ominaisuudet ja läheisyyden merkitys puolestaan ovat hyvin vahvasti verkostoteorian kautta selittyviä ilmiöitä. Onhan verkostoteoriaan pohjautuva verkostoteorian menetelmän nimenomaan verkoston rakenteellisuutta kuvaava. Verkostojohtamisen malleissa puolestaan usein korostuu institutionaalisen kehityksen merkitys. Tämä näkyy esimerkiksi organisatoristen verkostojohtamisen strategioiden (Klijn 2007 ja 2008) tai verkoston hallintorakenteiden kuvailuna (Kenis & Provan 2009; Provan & Kenis 2008).

Yhteenkietoutuminen puolestaan on selkeimmin kompleksisuusteorian selitysmalleihin nojautuva johtamisen ulottuvuus. Kytkeytyneisyys, keskinäisriippuvuus, uppoutuneisuus ja palaute ovat kaikki kompleksisten systeemien perusulottuvuuksia (esim. Cilliers 1998; Geyer & Rihani 2010; Mitleton-Kelly 2003). Verkostoteoriassa kytkeytyneisyys on myös oleellinen verkoston toimintaa luonnehtiva ja selittävä tekijä, kuten uppoutuneisuuskin (ks. esim. Granovetter 1985; Johanson 2015; Wasserman & Faust 1994). Verkostojohdamisen mallit tunnustavat yhteenkietoutumisen selkeästi heikoiten, sillä ainoastaan palautteen voidaan katsoa jollain tasolla sisältyvän eri malleista johdettuun analyysikehiköön (ks. taulukko 16).

Niin sanottu hallinnan verkostojen teoria, joka on lähtenyt kehittymään verkostojohdamisen tutkimuksen pohjalle 2010 -luvulla näkee hallinnan muodostuvan toimijoiden välisissä suhteissa, eikä niinkään yhden toimijan suorituksena (Klijn & Koppenjan 2012, 591, 594; Koppenjan & Klijn 2014; Koliba ym. 2011; Torfing & Sørensen 2014). Hallinnan verkostojen teoriassa korostuvat kirjallisuuden (ibid.) mukaan:

- toimijat, keskinäisriippuvuus ja toimijoiden erilaiset tulkintakehikot
- vuorovaikutus ja kompleksisuus
- institutionaaliset rakenteet ja piirteet
- verkostojohdaminen.

Hallinnan verkostojen teorialla on selkeitä yhtäläisyyksiä tässä tutkimuksessa tunnistettuihin hallinnan verkostojen johtamisen ulottuvuuksiin. Toimijat ja toimijoiden erilaiset tulkintakehikot ovat yksi osa toimijuuden ulottuvuutta. Tässä tutkimuksessa toimijuuden ulottuvuuteen sisältyy myös erittäin oleellisena osana moniroolisuus. Lisäksi toimijassa itsessään on kaksi eri puolta, asema sekä persoona, jotka ovat yhteydessä johtamiseen eri tavoin. Yhteistä toimijoiden tulkinnan merkitys, toimijoiden tulkintakehikkojen erilaisuus, kuten hallinnan verkostojen teoria asian ilmaiseen (Klijn & Koppenjan 2012; Koppenjan & Klijn 2014).

Institutionaaliset rakenteet ja piirteet saavat hallinnan verkostojen teoriassa selkeästi tätä tutkimusta korostuneemman roolin. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella institutionaalisuus on vain yksi osatekijä huomattavasti monimuotoisemmassa mahdollisuuksien avaruudessa. Mahdollisuuksien avaruus kuvaa toimijoiden arkipäivän kokemusta historiallisuudesta sekä elinkykymaastosta. Mahdollisuuksien avaruus ei pelkisty fyysisiin rakenteisiin, vaan se käsittää myös toimijoiden mentaaliset mallit sekä korostuneemmin verkostojen aikaan sidonnaisuuden historiallisuuden kautta.

Hallinnan verkostojen teoria huomioi myös vuorovaikutuksen ja kompleksisuuden (Klijn & Koppenjan 2012, 591, 594; Koppenjan & Klijn 2014; Koliba ym.

2011; Torfing & Sørensen 2014), mutta tämän tutkimuksen perusteella hallinnan verkostojen teoria jättää kompleksisuuden analyysin keskeneräiseksi. Yhteenkietoutuminen on sekä verkoston rakenteellisen analyysin että haastatteluaineistoon perustuvan johtamisen roolin sisällönanalyysin kautta johtamisen ulottuvuuksista kaikkein keskeisin. Se ilmenee jo moneen kertaan edellä kuvatuilla tavoilla, mutta lisäksi on huomioitava myös se, että toimijuus ja mahdollisuuksien avaruus erillisinä ulottuvuuksina kietoutuvat yhteen. Vaikka kuviossa 13 yhteenkietoutuminen on esitetty yhtenä kolmesta hallinnan verkoston johtamisen ulottuvuudesta, voitaisiin sen katsoa myös olevan kaksi muuta ulottuvuutta sisäänsä sulkeva, kaikki ulottuvuudet kokoava ilmiö, jonka seurauksena kaikkien ulottuvuuksien leikatessa toisiaan ”ilmaantuu ilmaantumista”. Tämä puolestaan asettaa itse verkostojohdamisen, yksittäisen ja vaikkapa useammankin toimijan tekemät verkoston suuntaamiseen tähtäävät teot, aivan uudelleen valoon. Verkostojohdaminen on hallinnan verkostojen teoriassa yksi neljästä niiden toimintaa luonnehtivasti piirteestä (Klijn & Koppenjan 2012, 591, 594; Koppenjan & Klijn 2014; Torfing & Sørensen 2014).

Mikäli toimijuus, mahdollisuuksien avaruus ja yhteenkietoutuminen ovat yhteenkietoutuneita, lienee paikallaan lopuksi pohtia sitä, voiko verkostoa ylipäätään perinteisessä mielessä johtaa. Onko verkostojohdaminen ”eri toimijoiden yhteistyön koordinaatiota kontekstissa, jossa on olemassa erilaisia organisaatioiden välisiä suhteita ja erilaisia päämääriä, mutta yhteinen ongelma, jonka ratkaisuun pyritään” (Kickert ym. 1997, 10)? Voiko eri toimijoiden yhteenkietoutuneisuutta koordinoita?

9 VOIKO VERKOSTOA SIIS JOHTAA?

9.1 KYLLÄ - RAKENNETTA VOI MUOKATA

Verkostolla on rakenne. Sillä on sekä sosiaalinen verkostanalyttisesti kuvattava suhderakenteensa että siihen erottamattomasti kytkeytyvät viralliset, organisaattoriset, operationaaliset ja päätöksentekorakenteensa. Rakenteita on välittömässä läheisyydessä, systeemin paikallisen vuorovaikutuksen kentillä sekä kokonaisuuteen makrotasolla. Rakenteellisuus on uppoutunutta, sitä ei voi koskaan täysin kuvata eikä ymmärtää, mutta suuren osan siitä voi. Tämän hahmotettavissa ja mitattavissa olevan rakenteellisuuden voi katsoa olevan johdettavissa, ohjattavissa ja muokattavissa. Juuri tämä on sitä, mitä verkostojen johtamisen kirjallisuus usein kuvaa. Kulloisessakin hetkessä verkoston johtajaksi määritetty tai määrittyvä johtaja voi omilla toimillaan muokata verkoston välittömää rakennetta ympärillään niiden toimijoiden kautta, joihin hän on suoraan kytkeytyneenä. Mitä kytkeytyneempi olet, sitä laajempaa rakennetta potentiaalisesti pystyt suoraan muokkaamaan. Välillisesti voit muokata rakennetta myös olemalla muiden toimijoiden kautta kytkeytyneenä niin sanotusti kauempana oleviin toimijoihin, mutta tämä on epävarmempaa. Välittäjällä on niin ikään omat mahdollisuutensa muokata saamaansa tehtävää tai viestiä suorissa suhteissa ympärillään oleviin toimijoihin. (Ks. esim. Ruths & Ruths 2014, verkoston kontrollimahdollisuuksista yksittäisen toimijan näkökulmasta.)

Hallinnan verkoston ulottuvuuksista asema, organisaattiorakenteelliset ominaisuudet sekä osittain palaute ovat ulottuvuuksia, joita pystyy melko suoraankin muokkaamaan ja hyödyntämään, mikäli haluaa ohjata verkoston toimintaa tiettyyn suuntaan. Tämä on sitä, mitä perinteiset verkostojohtamisen mallit kuvaavat. Aktivoidaan toimijoita ja resursseja, aloitetaan vuorovaikutusketjuja, rakennetaan tietoisesti liittoutumia, muutetaan toimijoiden asemaa, muutetaan professionaalisia koodeja, sääntöjä tai normeja ja niin edelleen. Virallisessa roolissa esimerkiksi kuntajohtajalla on valtaa ja kykyä osittain muokata organisaatio- ja päätöksentekorakenteita. Toimijoita voidaan vaihtaa sekä uusia rakenteita tai työryhmiä voidaan perustaa. (Ks. esim. Agranoff 2007; Agranoff & McGuire 2001; Kickert ym. 1997; Klijn ym. 1995; Klijn 2007 ja 2008; McGuire 2002; McGuire & Agranoff 2014; Rethemeyer & Hatmaker 2007.)

Tätä kautta on mahdollista vaikuttaa myös virallisiin palauteprosesseihin. Kerätään, jaetaan, käytetään ja tulkintaan informaatiota. Saatetaan toimijoita yhteen, jolloin voidaan olettaa, että kollektiivinen merkityksenanto ja tulkinta mahdollistuvat. Mutta tämäkin on verkoston rakenteellista muokkaamista. Se ei ole suoranaista vuorovaikutuksen johtamista. (Vrt. Agranoff 2007; Agranoff &

McGuire 2001; Kickert ym. 1997; Klijn ym. 1995; Klijn 2007 ja 2008; McGuire 2002; McGuire & Agranoff 2014; Rethemeyer & Hatmaker 2007.) Palauteprosesseihin liittyviä sosiaalipsykologisia ilmiöitä on organisaatiotutkimuksessa analysoitu jo hyvin pitkään. Ryhmäajattelun (group think) vaara on tunnustettu jo 1970-luvulla (Janis 1973). Varsinkin tiiviissä ryhmässä, tai verkostossa, on aina läsnä vaara, että se sulkeutuu liiaksi omaan piiriinsä, eikä enää huomioi oman välittömän sosiaalisen rakenteensa ulkopuolista palautetta (ibid.). Toinen vastaava palauteprosesseihin kytkeytyvä ilmiö ovat defensiiviset rutiinit, joita organisaatioissa helposti syntyy, kun ketään ei toivota tai haluta asetettavan epäedulliseen asemaan. Jotta organisaation toimintakyky säilyy, pidetään mieluummin joitain asioita taustalla, eikä niitä nosteta avoimeen keskusteluun. (Argyris 1976; 1999.) Sekä ryhmäajattelu että defensiivisten rutiinien muotoutuminen ovat palauteprosessin osia, joihin esimerkiksi johtamisella on mahdollista vaikuttaa. Mutta tämäkin on lopulta enemmän rakenteen kuin vuorovaikutuksen tai yhteenkietoutumisen muokkaamista.

Muokkaamalla informaation välittymiseen liittyviä rakenteita voidaan osittain muokata myös tulkintaa. Tulkinta ja merkityksenanto ovat samaan aikaan sekä toimijatasen että suhdetason ilmiöitä (Weick 2010 ja 2015), eli sidoksissa siis sekä toimijuuteen että yhteenkietoutumiseen. Toimijan kyvyt ja mahdollisuudet tulkintaan sekä merkityksenantoon vaikuttaisivat korostuvan nimenomaan kompleksisuudessa johtamisessa (Hanén 2017; Weick 2010; Weick & Sutcliffe 2001).

Siinä merkityksessä kuin verkoston rakennetta on mahdollista mitata, analysoida, ymmärtää ja muokata, on verkostoa mahdollista johtaa. Toimijuus tarkoittaa, että kukin verkoston jäsen on kykenevä tulkitsemaan mahdollisuuksien avaruutta ja tarvittaessa muokkaamaan systeemin paikallista suhderakennetta sekä erityisesti rakenteellisuuden institutionaalisempaa ulottuvuutta. Tähän ovat kykeneviä kaikki verkoston toimijat, ei vain sille nimellisesti asetettu johtaja. Verkoston suhderakenne määrittää johtajuuden paikallistumista verkostossa, kuten luvussa 7 on osoitettu: *“To understand who is a leader from a network perspective is to investigate the social-structural positions occupied by particular individuals in the social system. --- ...the social structure is not within the control of any particular individual.”* (Balkundi & Kilduff 2005, 943, 944.) Mikäli sosiaalinen rakenne ei ole kenenkään tietyn yhden henkilön kontrolloitavissa, seuraa siitä väistämättä kytkeytymistä, keskinäisriippuvuutta, uppoutuneisuutta, eli yhteenkietoutumista, joka puolestaan johtaa pohdinnan siihen, että verkostoa ei voi kokonaisuutena johtaa.

9.2 EI - YHTEENKIETOUTUMISTA EI VOI JOHTAA

Yhteenkietoutuminen on se ulottuvuus verkostojen johtamisessa, jota perinteiset verkostojohdamisen mallit eivät juurikaan tunnista. Verkostojen johtamisen mallit²⁹ katsovat pitkälti sisäänpäin, niin sanottuun omaan verkostoon ja toimijuuteen, jättäen niiden suhteen muuhun mahdollisuuksien avaruudessa tapahtuvaan dynamiikkaan sivuhuomioiden varaan. Hallinnan verkostojen teoriassa keskinäisriippuvuus ja kompleksisuus näyttäytyvät, mutta niiden merkityksen analyysi on toistaiseksi vielä melko alussa (Klijn & Koppenjan 2012; Koppenjan & Klijn 2014; Torfing & Sørensen 2014). Hallinnan verkostoihin on sovellettu kompleksisten avointen systeemien näkökulmaa (Koliba 2014; Koliba ym. 2011 ja 2016) sekä verkostanalyysin ja kompleksisuuden yhdistäviä tutkimusasetelmiä (Schipper & Gerrits 2015; Schipper & Spekkink 2015; Schipper & Gerrits & Koppenjan 2015) vasta aivan viime vuosina. Uppoutuneisuuden näkökulmasta Ospinan ja Saz-Carranzan (2010) paradoksien johtamisen malli on tämän tutkimuksen aineiston perusteella intuitiivisesti sopivampi arkipäivän verkostojen johtamiseen, kuin perinteiset lähinnä verkoston sisäisen rakenteen muokkaamiseen keskittyvät mallit. Paradoksien johtamisen mallista puuttuu kuitenkin yhteenkietoutumisen aikaansaama lopullinen paradoksi eli se, mikä syntyy, kun sisä- ja ulkopuoli uppoutuvat ja kietoutuvat toisiinsa.

Yhteenkietoutuminen kuvaa sitä, kuinka verkostoissa toimijat ovat koko ajan uppoutuneita useisiin systeemeihin, ja verkostot ovat keskenään uppoutuneita sekä limittäisiä. Kytkeytyminen ja keskinäisriippuvuus eivät siis korostu ainoastaan verkoston sisäisesti sen välittömässä sosiaalisessa rakenteessa, vaan mitä suurimmassa määrin verkoston suhteessa sen ”ulkopuoliseen” todellisuuteen. Voidaan jopa todeta, että ulko- ja sisäpuolen erottaminen on sekä turhaa että mahdotonta. Verkostot ovat loputtoman yhteenkietoutuneita ja täten rajattomia. (Cilliers 1998, 2001 ja 2005; Morcöl 2012.) Morcöl (2012, 50), joka määritelmällisesti pitää systeemiä ja verkostoa käsitteinä toistensa synonyymeina, kiinnittää huomion von Bertalanffyn (esim. 1975) ajatukseen systeemien holistisuudesta. Systeemit eivät ole holistisia ainoastaan avaruudellisesti, vaan myös suhteessa aikaan eli systeemin tämän hetken tila on riippuvainen sen historiasta. Näin ollen kuviossa 13 esitetyistä verkostojen johtamisen ulottuvuuksista myös historiallisuus voidaan nähdä yhteenkietoutumisen osana. Lopulta myös elinkyky- maasto sekä mahdollisuuksien avaruus ja toimijuus kaikkina määrittyvät osaksi yhteenkietoutumista. Yhteenkietoutuminen sulkee sisäänsä kaikki hallinnan verkoston johtamisen ulottuvuudet.

²⁹ Esimerkiksi: Agranoff 2007; Agranoff & McGuire 2001; Kickert ym. 1997; Klijn ym. 1995; Klijn 2007 ja 2008; McGuire 2002; McGuire & Agranoff 2014; Ospina & Saz-Carranza 2010; Rethemeyer & Hatmaker 2007; Saz-Carranza & Ospina 2011; Saz-Carranza ym. 2014a; myös Kenis & Provan 2009; Provan & Kenis 2008.

Von Bertalanffy (1975) nostaa holistisuuden avaruudellisen ja ajallisen yhteyden lisäksi esiin verkostojen yhteenkietoutumisessa ja rajattomuudessa oleellisen seikan. Hän toteaa (ibid., 165), että kaikki rajat (boundaries, *ei* barriers) ovat lopulta dynaamisia ennemminkin kuin avaruudellisia (spatial). Tämä ilmenee mielenkiintoisella tavalla myös elinkykymaaston käsitteen kautta. Elinkykymaasto määrittyi yhtä aikaa sekä staattiseksi että dynaamiseksi (Gerrits & Marks 2014; Kauffman & Johnsen 1991; Wright 1932). Systeemin rajojen tai rajattomuuden teemaa käsittelee myös klassinen Ilya Prigoginen (1977 ja 1987) dissipatiivisten rakenteiden idea: systeemillä on kyky luoda epätasapainotilasta uusia rakenteita ja järjestystä vaihtamalla energiaa, materiaa tai informaatiota ympäristönsä kanssa (Prigogine 1977, 272, myös Jalonen 2007, 165). Dissipatiivisten rakenteiden tai systeemien rajat ovat dynaamisia, huokoisia, läpipäästäviä ja muuntuvia, mutta kuitenkin samalla myös pysyviä ja jatkuvia. Tähän täsmälleen samaan viittaa Cilliers (2001, 140) kuvatessaan verkostojen rakenteiden olevan samaan aikaan sekä pysyviä ja pitkäikäisiä että epävakaista ja hetkellisiä. Hallinnan verkostossa on samaan aikaan uppoutuneena hyvinkin konkreettisesti sekä pysyvämpiä että epävakaampia rakenteita: esimerkiksi kuntaorganisaatiot ja niiden hallintorakenteet ovat (melko) pysyviä, mutta samalla hallinnan verkostossa on lyhytkestoisempia rakenteita, kuten moninaisten projektien myötä syntyneitä tilapäisiä työryhmiä. Tätä voidaan edelleen laajentaa maakunnalliselle ja valtakunnalliselle tasolle, sekä siitä edelleen eurooppalaiselle ja kansainväliselle tasolle. Paikallinen hallinnan verkosto on mahdollisuuksien avaruudessaan yhteenkietoutunut myös näiden muiden tasojen rakenteiden kanssa. Haastateltavat mainitsevat hyvin usein maakunnalliset sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämistyöryhmät, sairaanhoitopiirin organisaation, kansallisen sosiaali- ja terveystalvelurakenteiden kehittämisen ja niin edelleen.

Rakenteet ja verkostot ovat loputtoman uppoutuneita, joten verkosto systeeminä alkaa hyvinkin muistuttaa sekä perustavanlaatuisia kompleksisuutta (Cramer 1979) että kompleksisen verkoston peruspiirteitä (Vega-Redondo 2007). Yhteistoiminta-alueen hallinnan verkosto koostuu suuresta määrästä huomattavan heterogeenisiä osia, kokonaisuuksien välisessä vuorovaikutuksessa on likimain loputtomasti vapausasteita, yksinkertaiset paikalliset vuorovaikutuksen säännönmukaisuudet tuottavat kokonaisuudessa käyttäytymistä, joka on merkittävässä määrin jotain muuta kuin vain paikallisten vaikutusten summa ja moninaiset palauteprosessit tuottavat epälineaarisia, epäyhtenäisiä suhteita verkoston välittömän sosiaalisen rakenteen ja siihen kietoutuvien muiden rakenteiden välille niiden limittyessä (vrt. ibid. 20-21). Tällöin ”rakenteiden monimuotoisuuden tai uudelleen muotoutumisen kautta määrittämistä kaipaavien elementtien määrästä tulee suurempi kuin mahdollisuutemme mitata ja koordinoita näitä elementtejä” (Cramer 1979, 138). Jotta systeemin osia, ja sen kautta sys-

teemin toimintaa, pystyisi mittaamaan, täytyy systeemille asettaa jonkinlaiset rajat. Tässä tutkimuksessa mittaamisen mahdollistavat rajat asetettiin verkostanalyysin tekemisen vaiheessa valitsemalla tietty joukko tutkimuksen kohteena olevan organisaation virallisen johtamis- ja päätöksentekorakenteen mukaisia toimijoita. Nämä rajat, kuten empiirisen aineistonkin kautta on osoitettu luvuis-
sa seitsemän ja kahdeksan, ovat varsin keinotekoiset ja ne voidaan aina kyseen-
alaistaa – verkostolla ei ole luonnollisia, fyysisiä rajoja, mutta pyrkiessämme
ymmärtämään todellisuutta meidän on välttämätöntä rajata sen tarkastelua
jotenkin (systeemin rajojen määrittelystä ks. esim. Cilliers 2005, 610).

Yhteenkietoutuneen sosiaalisen systeemin kontrolloitavuutta, tai kontrolloi-
mattomuutta, voidaan pohtia myös soveltamalla luonnontieteellisten komplek-
sisten systeemien kontrolloitavuutta kuvaavia piirteitä. Puhtaimmillaan verkos-
toanalyttisesti ajateltuna kompleksisen verkoston kontrolloiminen tapahtuu 1)
valitsemalla verkostosta ne toimijat, joita suoraan kontrolloimalla voidaan epä-
suorasti muokata koko verkoston rakennetta ja toimintaa (eli löytämällä keskei-
simmät ja kytkeytyneimmät toimijat), ja 2) kohdistamalla näiden toimijoiden
toimintaan syötteitä, jotka sitten ohjaavat verkostoa haluttuun lopputulokseen
(Ruths & Ruths 2014). Tämä on vahvasti verkoston välittömän rakenteen ohjaa-
miseen perustuva malli, eikä huomioi yhteenkietoutumista. Liu ja Barabási
(2015) erittelevät kompleksisen verkoston kontrolloitavuutta hieman pidemmäl-
le pohtien ensinnäkin sitä kuinka kontrolloitava verkosto on siinä mielessä, mi-
ten paljon energiaa ja vaivaa kontrolliin täytyy käyttää. Toiseksi he toteavat
verkoston olevan kontrolloitavissa vain, jos on mahdollista havainnoida kaikkea
verkostossa esiintyvää suhteissa rakentuvaa dynamiikkaa. Kolmanneksi he kat-
sovat, että kontrolloimisen tarkoituksena on aina lopulta viedä verkosto ja sen
toiminta kohti jotain tiettyä, toivottua lopputulosta. Viimeiseksi täytyy vielä
kyetä kontrolloimaan verkoston tai systeemin kollektiivista käyttäytymistä.
(ibid., 5.) Vaikuttaisi siltä, että kytkeytymisen, uppoutumisen ja keskinäisriip-
puvuuden seurauksena edellä kuvatun kaltainen kontrolli on sosiaalisessa ver-
kostossa mahdotonta. Ei ole realistista olettaa, että kaikkea verkostossa tapahtu-
vaa dynamiikkaa voidaan havainnoida – olemme aina väistämättä paikallisen,
epätäydellisen tiedon varassa (ks. esim. Simon 1962 ja 1991; Cilliers 1998, 2001 ja
2005). Aina ei ole myöskään mahdollista, tai tavoiteltavaakaan, että verkostoa
oltaisiin ohjaamassa kohti jotain tiettyä yksittäistä suuntaa. Hallinnan verkostot
ovat lähtökohtaisesti olemassa julkisen palveluntuotannon vuoksi, tuottaakseen
kansalaisille palveluja sekä yleisemmässä mielessä julkista arvoa (Sørensen &
Torfing 2007a). Mitä tämä kussakin ajanhetkessä on, tai vallitseeko päämäärästä
verkoston jäsenten kesken (yksittäisten toimijoiden ja heidän edustamiensa or-
ganisaatioiden, ryhmien jne. – moniroolisuuden merkitys) yksimielisyyttä, lie-
nee myös kyseenalaista. Tutkimuksen kohteena olleen verkoston jäsenet kuva-
vat tätä muun muassa yhteistoiminta-alueen jäsenkuntien erilaisina näkemyksi-

nä ja tavoitteina talouteen liittyvissä kysymyksissä sekä jäsenkuntien ja yhteistoiminta-alueen välisissä näkemyseroissa talouden tasapainottamiseen pyrkivistä toimista. Lopuksi, huomio verkoston kollektiivisen käyttäytymisen kontrollista lähentelee sosiaalisten verkostojen kyseessä ollessa kehäpäätelmää. Yhteenkietoutuneen, rajattoman verkoston tapauksessa, verkoston kontrollin täytyisi olla juuri systeemin kollektiivisen käyttäytymisen kontrollia, eikä tämäkään empiirisen aineiston valossa vaikuta realistiselta tavoitteelta.

Yhteenkietoutuminen vaikuttaa näin lopultakin olevan kontrolloimatonta. Johtamisessa, ainakin verkostojen johtamisessa klassisen määritelmän mukaan, tavoitteena on ”eri toimijoiden yhteistyön koordinaatio” (Kickert ym. 1997a, 10). Kokonaisvaltainen toimijoiden yhteistyön koordinaatio yhteenkietoutuneessa hallinnan verkostossa ei ole realistinen tavoite. Näin ollen, yhteenkietoutuminen huomioiden, verkostoa ei voi johtaa. Yhteenkietoutunutta kokonaisuutta tarkasteltaessa itseorganisoituminen yllättää aina, eikä ilmaantumista voi klassisessa mielessä ennakoida, kontrolloida - tai johtaa (esim. Allen 2011; Hanén 2017; Jalonen ym. 2013; McKelvey & Lichtenstein 2007).

9.3 EHKÄ - TOISENSA PERIAATTEESSA POISSULKEVAT ILMIÖT OVAT LÄSNÄ YHTÄ AIKAA

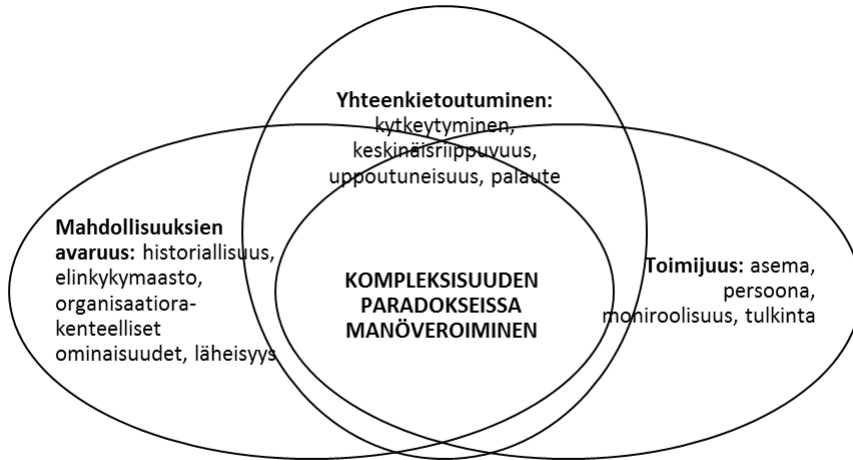
Edellä on kahdessa eri alaluvussa todettu, että verkostoa sekä voi johtaa että ei voi johtaa. Verkoston johtaminen vaikuttaisi siis hyvinkin olevan paradoksien johtamista, mutta laajemmassa merkityksessä kuin aiemmassa verkostojen johtamisen tutkimuksessa on todettu (vrt. Ospina & Saz-Carranza 2010; Saz-Carranza & Ospina 2011). Paradoksaalisuus ei rajoitu ainoastaan siihen, että jos ja kun verkostolle on löydetty johtaja, hänen tulee samaan aikaan sekä huolehtia verkoston sisäisestä yhtenäisyydestä että riittävästä avoimuudesta. Eikä se rajoitu myöskään siihen, että suhteessa ulkopuoleen verkoston johtajan tulee kyetä vuorovaikutukseen ja vastakkainasetteluun samanaikaisesti. (Eriksson 2010; Ospina & Saz-Carranza 2010; Saz-Carranza & Ospina 2011.) Teoriaosuuden yhteydessä luvussa 6.4 on esitetty kuvio 3, jossa tähän on lisätty uusi paradoksi, joka muodostuu siitä, että verkoston johtajan tulisi ainakin teoriassa samaan aikaan sekä huolehtia sisäisestä yhteneväisyydestä että yhteyksistä ulkopuoleen – ja tästä muodostuu toimijan näkökulmasta jälleen uusi paradoksi (Puustinen 2012). Verkoston sisäinen johtaminen on itsessään paradoksaalista, verkoston johtaminen suhteessa sen ulkopuoleen on itsessään paradoksaalista, mutta lisäksi nämä kaksi voivat olla ristiriidassa keskenään ja tuottavat uuden paradoksin (ibid.).

Paradoksi on väite, joka vaikuttaa ristiriitaiselta, tai absurdilta, mutta todellisuudessa sen on mahdollista olla totta. Näin ollen on paradoksaalista väittää

samaan aikaan, että verkostoa sekä voi johtaa että sitä ei voi johtaa. Periaatteessa toisensa poissulkevat ilmiöt ovat läsnä yhtä aikaa (Cameron (1986, 549) ja paradoksit ovatkin itseasiassa erottamaton osa johtamista itsessään (Panzar & Hazy & McKelvey & Schwandt 2007). Verkostoa voi ehkä kuitenkin johtaa ja verkoston johtaminen on mitä suurimmassa määrin *kompleksisuudessa johtamista*, ei kompleksisuuden johtamista (ks. esim. Hanén 2017; Lichtenstein & Uhl-Bien & Marion & Seers & Orton & Schreiber 2007; Panzar ym. 2007). Kompleksisuudessa johtaminen on samaan aikaan myös paradokseissa johtamista. Tämä voidaan nähdä jo verrattaessa toisiinsa järjestyksen paradigmaa ja tietoisten systeemien kompleksisuuden paradigmaa luvussa 5.1 (ks. taulukko 5). Ilmiöissä on sekä järjestyksen että kaaoksen piirteitä. Toiset ilmiöt ovat pelkistettävissä, toiset eivät. Ilmiöitä voi osittain mallintaa, ennustaa ja kontrolloida. Ilmiöille on yleisiä rajoja, mutta näiden rajojen sisällä seuraukset ovat epävarmoja. (Geyer & Rihani 2010; Puustinen & Lehtimäki 2016). Kompleksisuus on paradoksaalista.

Kuviossa 13 on havainnollistettu yhteenkietoutuneen hallinnan verkoston johtamisen ulottuvuudet. Ulottuvuuksien keskiöön muodostui tällöin kenttä, jossa asioita ilmaantuu, kun erilaiset ominaisuudet muuntuvat ja uudistuvat täysin osallistuessaan ja ollessaan osa kokonaisuutta (= emergenssi, ks. määritelmät Corning 2002; Goldstein 1999 ja 2000). Kun nyt ajatellaan verkoston johtamista edelleen, ilmaantuu keskiöön paradoksaalisuus. Verkoston suhderakennetta on mahdollista johtaa, kuten alaluvussa 9.1 on todettu. Tällöin voidaan sanoa, että mahdollisuuksien avaruudessa voidaan osittain johtaa organisaatiorakenteellisia ominaisuuksia, elinkykymaastoa ja läheisyyttä. Toimijudessa voidaan johtaa muokaten toimijoiden asemaa ja osittain tulkintaa sekä moniroolisuutta. Jopa yhteenkietoutumisessa voidaan johtaa osittain palauteprosesseja. Mutta kytkeytyneisyys, keskinäisriippuvuus ja uppoutuneisuus, mahdollisuuksien avaruudessa historiallisuus, ja toimijudessa tulkinta sekä moniroolisuus taipuvat vaikeammin johtamiseen. Yhteenkietoutuminen ilmaantuu ja ”johtaantuu” - sitä ei johdeta tai saada käskien ilmaantumaan.

Tästä huolimatta jokaisen kompleksisen systeemin toimijat ovat tietoisia itsestään, systeemistä(än) ja historiastaan sekä pyrkivät tulkitsemaan ja ohjaamaan itseään ja systeemiä (Geyer & Rihani 2010; Puustinen & Lehtimäki 2016). Näin on myös verkostossa. Verkostojen johtamista onkin kuvattu esimerkiksi orkestroinnin -termillä [orchestration] (Paquin & Howard-Grenville 2013). Paquin ja Howard-Grenville (2013, 1623) aloittavat artikkelinsa lainauksella aineistostaan, joka voisi olla peräisin myös tämän tutkimuksen haastatteluista: ”Työskentely [verkostossa] on itseasiassa kuin sokkotreffeillä olemista. Odottaa, että näkee jotain tapahtuvan. Joskus tapahtuu ja joskus ei.” Käyttämällä verkoston johtamisesta termiä orkestrointi, he pyrkivät paremmin kuvaamaan toiminnan paradoksaalista, itsestään johtaantuvaa, luonnetta (ibid.).



Kuvio 14: Verkoston johtaminen paradokseissa manöveroimisena.

Kuviossa 14 on verkoston johtamisen ulottuvuuksien keskiöön sijoitettu paradokseissa johtaminen, jonka luonteen kuvaamiseen käytetään termiä manöveroiminen. Manöveroiminen³⁰ on alun perin sotilaallinen käsite, johon liitetään merkitykset näppärä liike, taitava menettely sekä käsittely, ohjailu tai johtaa taidolla sekä näppäryydellä. Manöveroimiseen liittyy myös manipuloinnin ja jymäyttämisen piirteitä (jymäyttäminen, ks. Nojonen 2008). Tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa verkoston kannalta keskeisimmät toimijat kuvaavat omaa toimintaansa muun muassa seuraavasti:

Mutta kyllä me kahdestamme se junailtiin periaatteessa, mutta lähinnä sen takia, että tieto pelaa. (yhtymähallituksen puheenjohtaja)

Jos on jotain sellaisia, mitkä periaatteessa on minun tai meidän päätöksenteon, meillä on valtuudet, mutta mistä tiedän, ennakoin, että voi nousta keskustelua, niin epävirallista lähetekeskustelua tai tämän tyyppistä käydään ja haetaan tietyn tyyppistä linjausta, jotta poliitikot voisivat tavallaan tietää ja kokea, että ovat olleet siinä mukana. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)

Jos puhutaan oikein kunnon raa'asta vallankäytöstä niin kyllä se varmaan, minä itse hahmotan, että niin se etenee, että se lähtee pienestä. Hahmotetaan ne, jotka ovat verkoston vahvimmat osaajat ja sitoutetaan heidät ensin ja sitten lähdetään siitä vyöryttämään. Että valtaa ei käytetä niin, että kutsutaan kaikki demokraattisesti koolle ja kysytään kaikkien mielipiteitä vaan tuota, tehdään se valikoiden (naurahtaa). (kuntajohtaja)

³⁰ Maneuver, Dictionary.com Unabridged, <http://www.dictionary.com/browse/maneuver> ja manööveri, Kielitoimiston sanakirja, <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>.

Sekä yhtymähallituksen puheenjohtaja, kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja että kuntajohtaja manöveroivat verkostossaan, ohjailevat ja tekevät näppäriä liikkeitä. He hyödyntävät aiempaa tietämystään ja kokemustaan verkoston muista toimijoista, valikoivat ja ”junailevat”. Näillä liikkeillä on yhteenkietoutumisen kautta luonnollisesti vaikutusta myös verkoston kokonaiskäyttäytymiseen, mutta tämä on välillistä. Välitön manöveroiminen kohdistuu aina systeemin paikalliseen toimintaan ja se on suhteissa tapahtuvaa sekä keskinäisriippuvaista. Panzar ja kumppanit (2007) käyttävät tästä toiminnasta nimeä integroiva vaikutusvalta (integrative influence). Liang (2013) kirjoittaa älykkästä johtajuudesta (intelligent leadership), joka on aina kollektiivista ja kytkeytyntä toimintaa, ei yhden toimijan vaikutusvallassa. Paquin ja Howard-Grenville (2013, 1648) huomauttavat, että orkestroinnissa tulisi noudattaa varovaisuutta, ettei saa enemmän kuin tilaa. Liiallisella tai huolimattomalla verkoston rakenteen muokkauksella saattaa olla ennakoimattomia sivuvaikutuksia (ibid). Kompleksisuusteorian kautta tulkittuna nämä ennakoimattomat sivuvaikutukset ovat luonnollinen osa verkostoa, kuten kuviossa 13 on esitetty. Johtamisen eri ulottuvuuksien yhteenkietoutuessa ilmaantuminen muuttuu keskeisimmäksi verkoston toimintaa luonnehtivaksi piirteeksi – ja johtaminen näyttäytyy toimijoiden välisissä suhteissa ilmenevänä manöveroimisena, kuten puolestaan kuviossa 14 on hahmoteltu.

Verkoston johtajuudessa korostuu suhteissa syntyvä yhteenkietoutuminen ja sen myötä ilmaantuvat yhteisvaikutukset. Johtajuutta on verkostossa muuallakin kuin johtajiksi nimetyissä organisaatiokaavion mukaisissa johtajissa – se on kollektiivinen ilmiö, johon osallistuvat kaikki (ks. Ropo 2011, 210-211). Johtajuus ei ole myöskään ainoastaan vaikuttamista, se on myös kokemista, elämistä ja olemista. Siihen liittyy jatkuvaa epävarmuutta, epätietoisuutta, kontrolloimattomuutta, ei-tietämistä ja paradoksaalisuutta (ks. myös Ropo 2011, 211). Johtajuus verkostossa on manöveroimista: liikehdintää, ohjailua, käsittelyä ja näppäriä liikkeitä. Manöveroimiseen sisältyy myös suoraa ohjaamista ja asemaan perustuvaa kontrollia sekä vaikutusvaltaa silloin, kun on niiden aika ja paikka. Verkostossa johtajuus vaikuttaa olevan vuorovaikutteista tulkintaa ja yhteenkietoutunutta merkityksen luomista. Johtajuus on sen ymmärtämistä ja hyväksymistä, että kaikki ei ole kontrolloitavissa. Suhderakennetta voi tiettyyn rajaan saakka muokata, mutta verkoston yhteenkietoutumista ei voi johtaa tai kontrolloida.

10 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Poikkitieteellinen, monimenetelmällinen tapaustutkimus verkostosta antaa aihetta moninaisille tutkimuseettisille pohdinnoille. Tapaustutkimus jo itsessään herättää runsaasti vaihtelevia mielipiteitä siitä, miten tapaus määritellään ja mikä se itseasiassa on (Gerring 2007, 17). Tämän tutkimuksen tapaus on eräs suomalainen sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alue, jota käytetään esimerkkinä tutkittaessa ilmiötä, jonka määriteltiin tutkimuksen alussa olevan ”verkoston rakenteellisten erityispiirteiden merkitys verkoston johtamisessa” (kuvio 1). Yhteistoiminta-alue niin sanotusti muodostaa ilmiön, jota tutkimuksessa tapahtuvalla analyysillä ja päättelyllä yritetään selittää (Gerring 2007, 19). Tämä tapahtui rajatusti ajassa poikkileikkaustutkimuksena.

Tutkimuksen tavoitteena on ollut lisätä ymmärrystä verkoston rakenteellisten erityispiirteiden merkityksestä verkoston johtamisessa. Sekä tapaustutkimus asetelmana että kompleksisuusajattelu kehysteorianana tuovat mukanaan sen, että yleistäminen kaikkiin aikoihin ja kaikkiin paikkoihin, kaikkiin verkostoihin tai kaikkeen johtamiseen ei ole tavoiteltavaa, eikä realistista. Kompleksisesta maailmasta, tai tutkimuskohteesta, ei voida tehdä puhtaan objektiivisia tai lopullisia väitteitä, joten tässä merkityksessä myös tutkimuksella saavutettu tieto on aina väliaikaista ja osittaista (Cilliers 2005a, 259). Tutkimus tuottaa kuitenkin aina osittaista uutta ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja tuloksia voidaan soveltaa myös muihin (vastaavan tyyppisiin) tapauksiin ja konteksteihin – ei yleistäen kaikkialle, vaan pohtien mikä toimii, kenelle ja missä olosuhteissa (Pawson & Tilley 1997, 215). Yhteistoiminta-alue täyttää niin sanotun hallinnan verkoston määritelmän, joten voidaan olettaa, että siinä ilmaantuvia ja esiintyviä ilmiötä selittävällä ja ymmärtävällä tutkimuksella on sovellusarvoa myös muissa hallinnan verkostoiksi määriteltävissä kokonaisuuksissa.

Poikkitieteellisyys ja monimenetelmällisyys asettavat omat haasteensa. Kolmen eri teoreettisen viitekehyksen käsitteleminen, ymmärtäminen ja yhdistäminen ei ole suoraviivaista ja selkeää. Se lähentelee Mikkelin ja Pakkasvirran (2007, 66) sanoin ”metodologista anarkiaa”, jossa on vaarana joko sekoittaa viitekehykset ymmärtämättä niiden kontekstuaalista taustaa ja sidonnaisuuksia tai vastavasti toisessa ääripäässä jättää viitekehykset lopulta kuitenkin erillisiksi. Ihanne-tapauksessa viitekehykset sekoittuvat uudeksi näkökulmaksi, ehkä jopa uudeksi yhtenäisemmäksi viitekehykseksi, jonka kautta tutkittavaa ilmiötä todella voidaan selittää ja ymmärtää monipuolisemmin kuin yhdenkään viitekehyksen kautta yksinään (Oswick ym. 2011).

Monimenetelmällisyyttä on organisaatiotutkimuksessa sovellettu jo pitkään, yrittäen ylittää laadullisen ja määrällisen tutkimuksen kahtiajakoa (esim. Bergman 2008, 11-12; Patton 2002, 247-251). Verkostotutkimuksessa se ei kuitenkaan ole ollut lainkaan yhtä yleistä, vaan pääsääntöisesti on käytetty puhtaasti graafeihin ja tunnuslukuihin pohjautuvaa mallintamista sekä määrällisiä aineistoja (Hollstein 2014, 5-6). Tässä tutkimuksessa on käytetty määrällistä verkostokyselyllä kerättyä aineistoa verkoston rakenteen analyysissa, mutta tuotu sen kanssa yhteen myös haastatteluaineistoon perustuvaa verkostoteoreettisten ilmiöiden analyysia. Luvussa seitsemän nämä aineistot keskustelevat keskenään sekä täydentävät toisiaan verkoston suhderakenteen kuvauksessa. Aineistoja yhdistämällä haluttiin tuoda verkostanalyysin rakenteelliseen analyysiin verkoston jäsenten kokemus ja tulkinta omasta todellisuudesta ja arkipäivästään. Suhderakenteen tulkintaa ei näin ollen tehdä ainoastaan perustuen määrälliseen mallintamiseen vaan suhteiden ulottuvuuksia tarkennetaan laadullisen aineiston avulla. Laadullisesta aineistosta ei kuitenkaan ole esimerkiksi koodattu uutta määrällistä verkostoaineistoa graafien tai tunnuslukujen pohjaksi.

Tapaustutkimuksen, poikkitieteellisyyden ja monimenetelmällisyyden lisäksi myös verkostokysely ja sen analyysi sekä haastatteluaineisto ja sisällönanalyysi edellyttävät tutkimuseettistä reflektiota. Verkostokysely vaatii vastaajan identifioimista vastaamisvaiheessa sekä kaikkien kyselyyn osallistujien esiintymistä kyselyssä omalla nimellään. Vastaus täytyy pystyä yhdistämään analyysivaiheessa vastaajaan, toisin kuin perinteisessä surveytutkimuksessa, jossa anonymiteetti säilyy vastaamisvaiheesta alkaen. (Borgatti & Molina 2003 ja 2005; Kadushin 2012, 187-189.) Koska kysymyksessä on tapaustutkimus, täydellistä anonymiteettiä ei voida taata, vaikka raportointivaiheessa persoonaan liittyvä data poistetaan. Tämän vuoksi jokainen tutkimukseen osallistuva allekirjoitti henkilökohtaisen suostumuksensa osallistua tutkimukseen (ks. liite 1 verkostokysely). Tutkimus on myös läpikäynyt Itä-Suomen yliopiston tutkimuseettisen toimikunnan käsittelyn ja saanut toimikunnan hyväksynnän³¹. Mikäli henkilö ei allekirjoittanut lupaa tai vastannut verkostokyselyyn, kaikki hänestä myös muiden vastaajien vastausten perusteella syntynyt data poistettiin.

Koska teemahaastatteluissa verkostokyselyn pohjalta muodostetut verkostokuviot muodostivat haastattelujen pohjan, täytyy ottaa huomioon myös se, että tutkimuksessa osallistuttiin olemassa olevan organisaation päivittäiseen toimintaan tuottamalla osalle sen jäsenistä tietoa organisaation sosiaalisesta suhdeverkostosta. Tällä on saattanut olla vaikutusta haastateltujen käsitykseen omasta organisaatiostaan sekä sen kautta heidän käyttäytymiseensä jatkossa. (Esim. Kadushin 2012, 189-195.) Haastatteluissa haastateltavat toivat kuitenkin esille, että kuviot vastaavat heidän intuitiivista näkemystään omasta verkostostaan ja

³¹ Itä-Suomen yliopiston tutkimuseettisen toimikunnan lausunto 24.6.2013.

siinä ilmenevistä suhteista. Yllättäviä suhderyypäitä tai alaryhmiä ei kuvioissa esiintynyt. Haastateltavat eivät saaneet itselleen haastatteluissa käytettyä verkostokuvioita, eikä niitä analysoitu tai tulkittu heille haastattelujen kuluessa tutkimuksellisesti. Tulkinnasta ja näkemyksistä haastatteluissa vastasivat haastateltavat itse.

Haastatteluaineisto oli sisällöllisesti rikasta ja sitaatteja alkuperäisiin merkityksikköihin kertyi runsaasti (ks. esimerkit liitteet kolme ja neljä). Sisällönanalyysin luotettavuutta on kuitenkin hankala puhtaasti arvioida, koska se sisältää väistämättä runsaasti tutkijakohtaista tulkintaa (Elo ym. 2014, 6; myös Ruusu-vuori ym. 2010, 18-23). Tässä tutkimuksessa haastatteluaineistoa analysoitiin selkeän teoriaohjaavasti, suunnattuna tiettyjen jo olemassa olevien teorioiden kautta (Hsieh & Shannon 2005, 1281), joten sen etenemistä on suoraviivaisempi seurata ja arvioida kuin aineistolähtöisen analyysin. Teorioiden pohjalle muodostui sisällönanalyysille kolme selkeää analyysikehikkoa, jotka on kuvattu luvussa kahdeksan. Kompleksisuusajatteluun ja verkostoteoriaan pohjaavat analyysikehikot empiirisine esimerkkeineen on myös esitetty liitteissä kolme ja neljä. Verkostojohtamisen mallien pohjalta muodostettu analyysikehikko osoit-tautui sekavaksi, eivätkä siihen rakennetut alakategoriat erotelleet aineistoa. Samat analyysiyksiköt koodautuivat toistuvasti useisiin kategorioihin, eikä niiden keskinäisiä suhteita näin ollen pystytty selkeästi erottelemaan. Lopuksi kolmen erillisen sisällönanalyysin pohjalta muodostuneet yläkategoriat analysoitiin vielä suhteessa toisiinsa. Tässä vaiheessa tutkimuksen kolme teoriakehys-tä yhdistyivät empiirisesti samaan analyysiin, kuten on havainnollistettu taulu-kossa 19 ja kuvattu laajemmin luvussa kahdeksan.

Tapaustutkimus on aina sidoksissa aikaan ja paikkaan, jossa se on tehty. Se on esimerkki tietynä aikana analysoidusta ilmiöstä, eikä sitä voi täysin irrottaa empiirisestä todellisuudesta. Tämän tutkimuksen kohteena ollut yhteistoi-minta-alue elää omaa elämäänsä tutkimuksesta riippumatta. Toimijoita vaihtuu, kuten tässä tapauksessa kuntayhtymän/liikelaitoksen johtajan ollessa verkosto-kyselyn aikana vuorotteluvapaalla, mutta palatessa haastatteluvaiheessa omaan tehtäväänsä. Rakenteetkaan eivät jatkuvien uudistusten aikana ole pysyviä, vaan niissä tapahtuu liikettä, tai ainakaan ei tiedetä, mitä tulevaisuus tuo tulles-saan. Verkostotutkimuksen näkökulmasta onkin osoittautunut erittäin oleel-liseksi tuntea verkosto, jota tutkitaan. Ilman empiiristä ymmärrystä suhteista verkostokuviot ovat vain solmuja ja nuolia, vailla sisällöllistä merkitystä.

11 JOHTOPÄÄTÖKSET

Hallinnon tutkimuksen verkostojohdamisen mallit, verkostoteoria ja kompleksisuusajattelu löytävät yhteisen kosketuspinnan toimijoiden välisissä suhteissa (ks. kuvio 2). Ne eivät ainoastaan leikkaa toisiaan, vaan myös täydentävät toisiaan, mikä ilmenee selkeimmin hallinnan verkoston johtamisen ulottuvuuksien käsitteellistymisessä sisällönanalyysien kautta (taulukko 19 sekä kuvat 13 ja 14). Eri teoreettisista viitekehyksistä johdetut käsitteet yhdistyvät analyysissa uusiksi merkityksellisiksi ala- ja yläkategorioiksi ilmentäen yhdessä hallinnan verkoston johtamisen yhteenkietoutunutta luonnetta.

Kompleksisuusajattelu tarjoaa verkostojen ja niiden johtamisen analysointiin toimivan käsitteellisen viitekehyksen. Kompleksisuusajattelu auttaa hahmottamaan ja kuvaamaan yhteenkietoutumista ilmiönä ja sen kautta myös tarjoaa johtajuuteen uutta kosketuspintaa. Se kiinnittää huomion vuorovaikutteisuuden laajemmin ymmärrettyinä kuin vain kahden toimijan välisenä ilmiönä. Yhteenkietoutuminen ilmenee keskinäisriippuvuutena ja kytkeytymisenä, päällekkäisyytenä ja uppoutuneisuutena. Yhteenkietoutumisen seurauksena asioita ja tapahtumia ilmaantuu yllätyksellisinä tai aivan toisenlaisina kuin ennakoitiin. Tai niitä ei ilmaannu lainkaan. Murray (2003, 410-412) kuvaa tätä verkostomaiseksi kompleksisuudeksi. Määritelmän mukaan kysymys on siitä, että yksiköt ovat yhteydessä toisiinsa, mutta jokainen yhteys on eriasteisesti heikko tai vahva, ja niihin sisältyy eri tavalla positiivista ja negatiivista palautetta. Tästä syntyy itseorganisoitumisen prosessi, jossa systeemistä tulee jotain löyhästi yhteydessä olevan ja hyvin tiukasti yhteenkietoutuneen väliltä. Viime mainittu yhteenkietoutunut systeemi on arvaamaton, koska se reagoi kaikkiin mahdollisiin ärsykkeisiin. (ibid.) Yhteenkietoutuminen tekee näin ollen organisaatiosta, systeemistä tai verkostosta alkuarvoherkän, sillä pienikin tapahtuma paikallisessa vuorovaikutuksessa saattaa kytkeytymisen ja keskinäisriippuvuuksien kautta aikaansaada ennakoimattomia vaikutuksia laajemmassa kokonaisuudessa.

Yhteenkietoutumisen ymmärtäminen ja hyväksyminen poistavat osaltaan niin sanottua johtajan kohtaamaa organisatorista tuskaa, koska se tarjoaa käsitteitä ennakoimattomuudelle ja yllätyksellisyydelle, joihin käytännössä usein törmätään. Toisaalta se saattaa myös hukata toimijuuden ja institutionaalisen kehyksen merkityksen kiinnittyessään liiaksi yhteisvaikutuksiin, yhdessä kehittymiseen sekä ilmaantumiseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoimintaluheen hallinta voidaan ymmärtää verkostona ja sitä kuvata yhteenkietoutuneena, mutta tämä ei poista toimijuutta. Se ei myöskään poista organisaation selkeää institutionaalista kehystä.

Tässä tutkimuksessa verkostoteorian kautta pystyttiin visualisoimaan osaltaan toimijoiden positioita verkostossaan ja analysoimaan heidän roolejaan tämän kautta. Haastatteluaiaineiston kautta piirtyi selkeä kuva siitä, että yhteenkietoutumisesta huolimatta toimija, asema, persoona ja erilaiset viralliset sekä epäviralliset roolit ilmenevät niin verkoston suhderakenteessa kuin johtajuudessakin. Kuka olet ja missä sijaitset niin organisaation hierarkiassa kuin verkoston suhderakenteessakin on merkityksellistä. Eri positioissa vaikuttavien toimijoiden roolien erilaisuuden mukanaan tuomien odotusten ja vaatimusten poistaminen eivät verkostossa lakkaa olemasta tai häviä. Pelkkinä yhteenkietoutuneina vuorovaikutussuhteina ymmärrettynä verkostossa ei tunnisteta eri toimijoiden roolien välisiä eroavaisuuksia, ja näistä tekijöistä johtuvia jännitteitä. Verkostoteoria auttaakin kiinnittämään toimijuuden selkeämmin osaksi yhteenkietoutumista. Lopulta kuitenkin juuri toimijat ovat ne, jotka osana erilaisia kokonaisuuksia ja suhteita pyrkivät yhteiseen merkityksenantoon ja tulkintaan tilanteista, joissa kulloinkin ovat. Sosiaalisessa verkostossa ei ole vuorovaikutusta täysin irrallaan toimijasta.

Toimijuus on myös sidoksissa instituutioihin. Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueiden hallinnossa ja hallinnassa on osallisena useita vakiintuneita instituutioita paikallistasolta kansallisen valtiotason kautta kansainväliselle tasolle. Eri tasot tai kentät ovat yhteenkietoutuneita. Mutta institutionaalisuus ei verkostoissa katoa. Institutionaalisuus on helpointa hahmottaa verkostojohdamisen ulottuvuuksissa mahdollisuuksien avaruuden kautta. Se näyttäytyy historiallisuudessa, elinkykymaastossa sekä organisaatioiden rakenteellisissa ominaisuuksissa. Tämän tutkimuksen viitekehyksessä perinteiset verkostojohdamisen mallit tunnistavat institutionaalisuuden merkityksen selkeimmin. Joskin ne samalla jättävät yhteenkietoutumisen sekä osittain myös toimijuuden verkostojohdamisessa katvealueelle.

Verkostoissa johtajuus näyttäytyy paradoksaalisena. Se on yhteenkietoutunut ja rajatonta, uppoutunutta ja keskinäisriippuvaista. Se on kokonaisuudessaan suhteissa elävä dynaaminen ilmiö; manöveroimista paradoksien keskellä. Se ei ole irrallaan ajasta tai paikasta, vaan sidoksissa niihin historiallisuuden ja institutionaalisuuden kautta. Samalla se on kuitenkin ennakoimatonta ja sisältää aina arvaamattomuuden ulottuvuuden. Johtajuus edellyttää toimijuutta, mutta tämän tapaustutkimuksen perusteella verkostoissa toimijuus ei ole keskittynyttä vaan jakautunutta. Tästä kaikesta aiheutuu, että verkostoa samanaikaisesti sekä voi että ei voi johtaa. Rakenteellisia ulottuvuuksia voi johtaa, yhteenkietoutumista ei. Toisensa periaatteessa poissulkevat ilmiöt ovat verkostojen johtamisessa läsnä yhtä aikaa.

Verkostojen hallinnan yhteenkietoutumisella on omia implikaatioitaan esimerkiksi meneillään ja suunnitteilla oleviin sosiaali- ja terveydenhuollon raken-

teellisiin uudistusratkaisuihin. Ollaan siirtymässä yhteistoiminta-alueita suurempiin hallinnollisiin kokonaisuuksiin, joiden johtaminen koottaisiin yhden johdon eli maakunnan alaisuuteen (Valtioneuvosto 2016). Tutkimustulosten käsittelyn yhteydessä on kuvattu, kuinka uppoutuneita, monella tavalla kytkeytyneitä, keskinäisriippuvaisia ja yhteenkietoutuneita sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueiden hallinnan verkostot ovat. Lähtökohtaisesti organisaatioverkostoissa oli kysymys kokonaisuuksista, joissa yksikään osayksikkö ei olisi hierarkkisesti toisella alisteinen (O'Toole 1997, 45). Maakunnan alaisuuteen siirrettävät sosiaali- ja terveystalvet eivät näin ollen määritelmällisesti vastaa verkostoa, mutta tarkasteltaessa Valtioneuvoston (2016) uutisointia, alkaa muodostua verkostomaisempi kokonaisuus kuin pelkän johdon asemoinnin näkökulmasta esitetään: "... asiakkaan valinnanvapauden piirissä olevat julkiset, yksityiset ja kolmannen sektorin palvelut toimivat yhteen..." Aktiivisia toimijoita löytyy useita. Julkiset, yksityiset ja kolmannen sektorin toimijat sisältävät paikallisen, alueellisen ja kansallisen tason. Asiakas on kokonaisuudessa toimija, joka tämän tutkimuksen yhteistoiminta-alueen hallinnan verkostossa ei ole ollut mukana, mutta valinnanvapauden laajentuessa asiakkaat muodostavat uuden toimijajoukon sosiaali- ja terveystalvelujen hallinnan osaksi. Julkisissa palveluissa "toimijatasoina" erottuvat todennäköisesti tulevaisuudessakin edelleen kunta sekä erilaiset alueelliset toimijat (mahdollisesti yhteistoiminta-alueet, kuntayhtymät tai muut syntyvät kokonaisuudet). Alueellisiksi toimijoiksi määrittynevät jollain tavalla myös tämänkin tutkimuksen hallinnan verkostossa haastatteluissa keskeiseksi nousseet sairaanhoitopiirit. Maakuntahallinto näyttäytyi niinkään jo tässä tutkimuksessa yhtenä haastatteluissa esiin nostettuna yhteistoiminta-alueiden mahdollisuuksien avaruuteen oleellisesti kuuluvana toimijana. Sen rooli ja merkitys tulee tulevaisuudessa korostumaan.

Kuten tutkimuksen tulosten käsittelyn yhteydessä on monella tapaa kuvattu, erilaiset toimijat kietoutuvat hallinnon rakenteissa yhteen niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin. Yhtä osayksikköä ja sen aikaan saamia tuotoksia, tuloksia ja vaikutuksia on vaikea erottaa yhteenkietoutuneista kokonaisvaikutuksista. Mitä enemmän toimijoita on, sitä enemmän kertyy toimijoiden välille mahdollisia suhteita. Mitä enemmän suhteita on, sitä kytkeytyneempiä toimijat ovat. Mitä kytkeytyneempiä toimijat ovat, sitä keskinäisriippuvaisemmaksi kokonaisuus alkaa muodostua. Se näyttäytyy yhteenkietoutuneena, ja yhteenkietoutumisessa ilmaantuminen, emergenssi, korostuu. Ennakoiminen vaikeutuu, eivätkä esimerkiksi valtionhallinnon ohjausimpulsseiksi tarkoitetut toimet todellistukaan niin sanotussa kohteessa aiotulla tavalla (Niiranen, Puustinen & Zitting 2012). Tämä on näyttäytynyt myös erilaisissa julkishallinnon rakenteellisissa uudistuksissa esimerkiksi ennakoimattomina seurauksina, jotka ovat aiheuttaneet itseasiassa edelleen uudistamistarpeen (Stenvall ym. 2015, 97). Yh-

teenkietoutuneissa dynaamisissa systeemeissä ilmaantuminen yllättää, ja lineaarisuuteen perustuva ennakointi vaikeutuu, ellei jopa epäonnistu.

Vaikuttaa siltä, että kun mennään suurempiin kokonaisuuksiin, tarvitaankin vahvaa ymmärrystä yhteenkietoutumisesta. On hyväksyttävä epävarmuus, epätietoisuus ja vähintäänkin osittainen kontrollin puute. Kuten eräs tutkimuksen haastateltavista asian ilmaisi viitatessaan sosiaali- ja terveydenhuollon rakennuudistuksiin: "Ja kun mennään sitten isoihin kokonaisuuksiin, -- niin käytännössä, herran jumala, sitä tieverkostoa, mikä siellä olisi." Sitä ei voi johtaa kontrolloimalla kaikkia osatekijöitä ja niiden yhteisvaikutuksia. Kompleksisuudessa johtajuus onkin mitä suurimmassa määrin "vähän sotkuista" (Cilliers 2005a, 261) ja sen kanssa lienee vain opittava tulemaan toimeen.

LÄHTEET

- Agranoff, Robert 2007. *Managing Within Networks. Adding Value to Public Organizations.* Georgetown University Press, Washington D.C.
- Agranoff, Robert & McGuire, Michael 1999. Managing in Network Settings. *Policy Studies Review* 16(1), 18–41.
- Agranoff, Robert & McGuire, Michael 2001. Big Questions in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory* 11(3), 295–326.
- Agranoff, Robert & McGuire, Michael 2003. Inside the Matrix: Integrating the Paradigms of Inter-governmental and Network Management. *International Journal of Public Administration* 26(12), 1401–1422.
- Ahuja, Gautam & Soda, Guiseppe & Zaheer, Akbar 2012. The Genesis and Dynamics of Organizational Networks. *Organization Science* 23(2), 434–448.
- Allen, Peter 2011. Complexity and Management. Teoksessa Hooker, Cliff (toim.) 2011. *Philosophy of Complex Systems. Handbook of the Philosophy of Science, Volume 10.* Elsevier, Oxford. 783–808.
- Anderson, Philip 1999. Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science* 10(3), 216–232.
- Argyris, Chris 1976. Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly* 21(3), 363–375.
- Argyris, Chris 1995. Action Science and Organizational Learning. *Journal of Managerial Psychology* 10(6), 20–26.
- Argyris, Chris 1999. *On Organizational Learning.* (2. painos) Blackwell Business, Oxford.
- Arie, Yossef & Mesch, Gustavo S. 2016. Spatial Distance and Mobile Business Social Network Density. *Information, Communication & Society*, 19(11), 1572–1586.
- Ashby W. Ross. 1956. *An introduction to cybernetics.* London: Chapman & Hall.
- Baker, Ellen & Kan, Melanie & Teo, Stephen T.T. 2011. Developing a collaborative network organization: leadership challenges at multiple levels. *Journal of Organizational Change Management*, 24(6), 853–875.
- Balkundi, Prasad & Kilduff, Martin 2005. The Ties that Lead: A Social Network Approach to Leadership. *The Leadership Quarterly* 16(2005), 941–961.
- Barabási, Albert-László 2002. *Linkit. Verkostojen uusi teoria.* Terra Cognita, Helsinki.
- Barnes, John A. 1979. Network Analysis: orienting notion, rigorous technique or substantive field of study? Teoksessa Holland, Paul W. & Leinhardt, Samuel (toim.) 1979. *Perspectives on Social Network Research. Quantitative Studies in Social Relations.* Academic Press, New York. 403–423.
- Bavelas, Alex 1948. A Mathematical Model for Group Structures. *Human Organization* 7(3), 16–30.
- Behrent, Sebastian & Richter, Alexander & Trier, Matthias 2014. Mixed Methods Analysis of Enterprise Social Networks. *Computer Science* 75(2014), 560–577.
- Bella David A. 2006. Emergence and evil. *Emergence: complexity and organization* 8(2), 102–115.

- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas 2009. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen* (5. painos). Gaudeamus, Helsinki.
- Bergman, Manfred Max 2008. *The Straw Men of the Qualitative-Quantitative Divide and their Influence on Mixed Methods Research*. Teoksessa Bergman, Manfred Max (toim.) 2008. *Advances in Mixed Methods Research*. Sage Publications, London. 11–21.
- Berry, Frances S. & Brower, Ralph S. & Choi, Song Ok & Goa, Wendy Xinfang & Jang, HeeSoun & Kwon, Myungjung & Word, Jessica 2004. *Three Traditions of Network Research: What the Public Management Research Agenda Can Learn from Other Research Communities*. *Public Administration Review* 64(5), 539–552.
- von Bertalanffy, Ludwig 1951. *Theoretical Models in Biology and Psychology*. *Journal of Personality* 20(1), 24–38.
- von Bertalanffy, Ludwig 1975. *Perspectives on General Systems Theory*. Scientific-Philosophical Studies. George Brazillier Inc., New York.
- Boisot, Max & McKelvey, Bill 2010. *Integrating Modernist and Postmodernist Perspectives on Organizations: A Complexity Science Bridge*. *Academy of Management Review* 2010: 35(3), 415–433.
- Borgatti, Stephen P. & Brass, Daniel J. & Halgin, Daniel S. 2014. *Social Network Research: confusions, criticisms, and controversies*. Teoksessa Brass, Daniel J. & Labianca, Giuseppe (Joe) & Mehra, Ajay & Halgin, Daniel S. & Borgatti, Stephen P. (toim.) 2014. *Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks*. *Research in the Sociology of Organizations*, Volume 40. Emerald, UK. 1–29.
- Borgatti, Stephen P. & Carley, Kathleen M. & Krackhardt, David 2006. *On robustness of centrality measures under conditions of imperfect data*. *Social Networks* 28(2), 124–136.
- Borgatti, Stephen P. & Cross, Rob 2003. *A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks*. *Management Science* 49(4), 432–445.
- Borgatti, Stephen P. & Everett, Martin G. & Freeman, Linton C. 2002. *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Analytic Technologies, Harvard, MA.
- Borgatti, Stephen P. & Everett, Martin G. & Johnson, Jeffrey C. 2013. *Analyzing Social Networks*. Sage, London.
- Borgatti, Stephen P. & Foster, Pacey C. 2003. *The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology*. *Journal of Management* 29(6), 991–1013.
- Borgatti, Stephen P. & Halgin, Daniel S. 2011. *On Network Theory*. *Organization Science* 22(5), 1168–1181.
- Borgatti, Stephen P. & Lopez-Kidwell, Virginie 2011. *Network Theory*. Teoksessa Scott, John & Carrington, Peter J. (toim.) 2011. *The Sage Handbook of Social Network Analysis*. Sage, London. 40–54.
- Borgatti, Stephen P. & Molina, José Luis 2003. *Ethical and Strategic Issues in Organizational Social Network Analysis*. *The Journal of Applied Behavioral Science* 39(3), 337–349.
- Borgatti, Stephen P. & Molina, José Luis 2005. *Toward Ethical Guidelines for Network Research in Organizations*. *Social Networks* 27(2), 107–117.
- Borrás, Susana & Olsen, Hans-Peter 2007. *Combining Qualitative and Quantitative Methods for the Analysis of Network Governance: Promises, Problems, Pay-offs and Potentials*. In Bogason,

- Peter & Zølner, Mette (toim.) 2007. *Methods in Democratic Network Governance*. Palgrave MacMillan, Great Britain. 207–223.
- Boulding, Kenneth E. 1956. *General Systems Theory: The Skeleton of Science*. *Management Science* 2(3), 197–208.
- Brailly, Julien & Favrea, Guillaume & Chatelleta, Josiane & Lazega, Emmanuel 2016. Embeddedness as a multilevel problem: A case study in economic sociology. *Social Networks* 44(1), 319–333.
- Brandes, Ulrik & Robins, Garry & McCranie, Ann & Wasserman, Stanley 2013. What is network science? *Network Science*, 1(1), 1–15.
- Brass, Daniel J. & Galaskiewicz, Joseph & Greve, Henrich R. & Tsai, Wenpin 2004. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal* 47(8), 795–817.
- Brown, Rupert 1998. *Group Processes. Dynamics within and between groups*. Blackwell Publishing, Oxford.
- Burns, Tom E. & Stalker, G. M. 1994. *The Management of Innovation*. Oxford University Press, Oxford.
- Burt, Ronald S. 1987. Social contagion and innovation: Cohesion versus structural equivalence. *The American Journal of Sociology* 92(6), 1287–1335.
- Burt, Ronald S. 1997. A Note on Social Capital and Network Content. *Social Networks* 19(4), 355–373.
- Burt, Ronald S. 2001. The Social Capital of Structural Holes. Teoksessa Guillén, Mauro F. & Collins, Randall & England, Paula & Meyer, Marshall 2001. *The New Economic Sociology. Developments in an Emerging Field*. Russell Sage Foundation, New York. 148–190.
- Burt, Ronald S. 2004. Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology* 110(2), 349–399.
- Butts, Carter T. 2001. The Complexity of Social Networks: theoretical and empirical findings. *Social Networks* 23(2001), 31–71.
- Byrne, David 1998. *Complexity Theory and the Social Sciences*. Routledge, USA.
- Byrne, David 2005. Complexity, Configurations and Cases. *Theory, Culture and Society* 22(5), 95–111.
- Cameron, Kim S. 1986. Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science* 32(5), 539–553.
- Carrington, Peter J. 2014. *Social Network Research*. Teoksessa Domínguez, Silvia & Hollstein, Bettina (toim.) 2014. *Mixed Methods Social Networks Research. Design and Applications. Structural analysis in the social sciences*. Cambridge University Press, New York. 35–64.
- Cassell, Catherine 2009. *Interviews in Organizational Research*. Teoksessa Buchanan, David A. & Bryman, Alan (toim.) 2009. *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*. SAGE Publications Ltd, London. 500–515.
- Castells, Manuel 1996. *The Rise of the Network Society. The Information Age: economy society and culture. Volume 1*. Blackwell Publishers, Massachusetts, USA.
- Cilliers, Paul 1998. *Complexity and Post-Modernism. Understanding Complex Systems*. Routledge, Lontoo.
- Cilliers, Paul 2001. Boundaries, Hierarchies and Networks in Complex Systems. *International Journal of Innovation Management*. 5(2), 135–147.

- Cilliers, Paul 2005a. Complexity, Deconstruction and Relativism. *Theory, Culture & Society* 22(5), 255–267.
- Cilliers, Paul 2005b. Knowledge, Limits and Boundaries. *Futures* 37(2005), 605–613.
- Colebatch, Hal K. 2014. Making Sense of Governance. *Policy and Society* 33(2014), 307–316.
- Corning, Peter A. 2002. The Re-Emergence of “Emergence”: A Venerable Concept in Search of a Theory. *Complexity* 7(6), 18–30.
- Cramer, Friedrich 1979. Fundamental Complexity. A Concept in Biological Sciences and Beyond. *Interdisciplinary Science Reviews* 4(2), 132–139.
- Creswell, John W & Clark, Vicki L. Plano & Garrett, Amanda L. 2008. Methodological Issues in Conducting Mixed Methods Research Designs. Teoksessa Bergman, Manfred Max (toim.) 2008. *Advances in Mixed Methods Research*. Sage Publications, London. 66–83.
- Crossley, Nick & Bellotti, Elisa & Edwards, Gemma & Everett, Martin G. & Koskinen, Johan & Tranmer, Mark 2015. *Social Network Analysis for Ego-Nets*. Sage, London.
- Daft, Richard L. & Weick, Karl E. 1984. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review* 9(2), 284–291.
- Deacon, Terrence & Koutroufinis, Spyridon 2014. Complexity and Dynamical Depth. *Information* 2014(5), 404–423.
- De Lange, Daniëlle & Agneessens, Filip & Waege, Hans 2004. Asking Social Network Questions: A Quality Assessment of Different Measures. *Metodološki zvezki* 1(2), 351–378.
- Demil, Benoît & Lecocq, Xavier 2004. Neither Market nor Hierarchy nor Network: The Emergence of Bazaar Governance. *Organization Studies* 27(10), 1447–1466.
- Dolfsma, Wilfred & van der Eijk, Rene 2016. Distances in Organizations: Innovation in an R&D Lab. *British Journal of Management*, 27(2016), 271–286.
- Domínguez, Silvia & Hollstein, Bettina (toim.) 2014. *Mixed Methods Social Networks Research. Design and Applications. Structural analysis in the social sciences*. Cambridge University Press, New York.
- Edelenbos, Jurian & Klijn, Erik-Hans 2007. Trust in Complex Decision-Making Networks: A Theoretical and Empirical Exploration. *Administration and Society* 39(1), 25–50.
- Elo, Satu & Kyngäs, Helvi 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 107–115.
- Elo, Satu & Kääriäinen, Maria & Kanste, Outi & Pölkki, Tarja & Utriainen, Kati & Kyngäs, Helvi 2014. Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *SAGE Open* January-March 2014, 1–10. <http://sgo.sagepub.com/content/4/1/2158244014522633> . Haettu 14.9.2015.
- Eriksson, Kai 2009. *Maailma ilman ulkopuolta*. Gaudeamus, Helsinki.
- Eriksson, Kai 2010. Verkostollisen hallinnon jännitteet. *Hallinnon Tutkimus* 29(3), 181–194
- Eriksson, Kai (toim.) 2015. *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa*. Gaudeamus, Tallinna.
- Eriksson, Kai 2015b. Yhteiskuntatieteellinen verkostoajattelu. Teoksessa Eriksson, Kai (toim.) 2015. *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa*. Gaudeamus, Tallinna. 7-24.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd, London, UK.
- Farazmand, Ali 2003. Chaos and Transformation Theories: A Theoretical Analysis with Implications for Organization Theory and Public Management. *Public Organization Review: A Global Journal* 3(2003), 339–372.

- Feld, Scott L. & Carter, William C. 2002. Detecting Measurement Bias in Respondent Reports of Personal Networks. *Social Networks* 24(2002), 365–383.
- Ferligoj, Anuska & Hlebec, Valentina 1999. Evaluation of Social Network Measurement Instruments. *Social Networks* 21(1999), 111–130.
- Follett, Mary Parker 1918. *The New State. Group organization the solution of popular government.* Longmans, Green and co, New York.
- Freeman, Linton C. 2004. *The Development of Social Network Analysis. A study in the sociology of science.* Empirical Press, Vancouver, BC Canada.
- Friedkin, Noah 1980. A Test of Structural Features of Granovetter's Strength of Weak Ties Theory. *Social Networks* 2(1980), 411–422.
- Funk, Russell J. 2014. Making The Most of Where You Are: Geography, Networks and Innovation in Organizations. *Academy of Management Journal* 57(1), 193–222.
- Galaskiewicz, Joseph 2007. Editorial. Has a Network Theory of Organizational Behaviour Lived Up to its Promises? *Management and Organization Review* 3(1), 1–18.
- Gerring, John 2007. *Case Study Research. Principles and Practices.* Cambridge University press, New York.
- Gershenson, Carlos 2011. Complexity. Draft entry for the *Encyclopedia of Philosophy and Social Sciences* (Sage). <http://arxiv.org/abs/1109.0214>, haettu 7.9.2011.
- Gershenson, Carlos 2013. The Implications of Interactions for Science and Philosophy. *Foundations of Science*, 18(4), 781–790.
- Geyer, Robert & Rihani, Samir 2010. *Complexity and Public Policy. A New Approach to 21st Century Politics, Policy and Society.* Routledge, UK.
- Giddens, Anthony 1984. *The Constitution of Society. Outline of the theory of structuration.* University of California Press.
- Goldstein, Jeffrey 1999. Emergence as a Construct: History and Issues. *Emergence* 1(1), 49–72.
- Goldstein, Jeffrey 2000. Emergence: A Construct Amid a Thicket of Conceptual Snares. *Emergence* 2(1), 5–22.
- Graneheim, U.H. & Lundman, B. 2004. Qualitative Content Analysis in Nursing Research: Concepts, Procedures and Measures to Achieve Trustworthiness. *Nurse Education Today* 2004(24), 105–112.
- Granovetter, Mark 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78(6), 1360–1380.
- Granovetter, Mark 1983. The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory* 1(1983), 201–233.
- Granovetter, Mark 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology* 91(3), 481–510.
- Hanén, Tom 2010. Ennakoinnin illuusio. *Tiede ja ase, Suomen sotatieteellisen seuran vuosijulkaisu* nro 68(2010), 31–62.
- Hanén, Tom 2017. Yllätysten edessä. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta. *Julkaisusarja 1: Tutkimuksia* nro 11. Väitöskirja. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.
- Hanén, Tom & Huhtinen, Aki-Mauri 2011. Yhteenkietoutumisen teoria – yllätysten ja sattuman tieteellinen selitys. *Tiede ja ase. Suomen sotatieteellisen seuran vuosijulkaisu* nro 69(2011), 9–33.

- Hazy, James K. 2012. Leading large: emergent learning and adaptation in complex social networks. *International Journal of Complexity in Leadership and Management* 2(1/2), 52–73.
- Hejnova, Petra 2010. Beyond Dark and Bright: Towards a More Holistic Understanding of Inter-Group Networks. *Public Administration* 88(3), 741–763.
- Helin, Heikki 2010. Parasta ennen. Kuntien talouden kehityksestä 2000 -luvulla. Paras-ARTTU – ohjelman tutkimuksia nro 1. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Suomen Kuntaliitto, Helsinki. <http://shop.kunnat.net/uploads/p20100617141806078.pdf>
- Hidalgo, César A. 2011. The Value in Between: Organizations as Adapting and Evolving Networks. In Allen, Peter & Maguire, Steve & McKelvey, Bill (eds.) 2011. *The SAGE Handbook of Complexity and Management*. SAGE, London.
- Hidalgo, César A. 2015. Disconnected! The parallel streams of network literature in the natural and social sciences. arXiv:1511.03981v2 [physics.soc-ph].
- Holland, John H. 1995. *Hidden Order. How Adaptation Builds Complexity*. Perseus Books, Reading Massachusetts.
- Holland, John H. & Miller, John H. 1991. Artificial Adaptive Agents in Economic Theory. *American Economic Review. Papers and Proceedings* 81 (May 1991), 365–370.
- Hollstein, Betina 2011. Qualitative Approaches. Teoksessa Scott, John & Carrington, Peter J. (eds.) 2011. *The Sage Handbook of Social Network Analysis*. Sage, London. 404–416.
- Hollstein, Betina 2014. Mixed Methods Social Networks Research: An Introduction. Teoksessa Domínguez, Silvia & Hollstein, Bettina (toim.) 2014. *Mixed Methods Social Networks Research. Design and Applications. Structural analysis in the social sciences*. Cambridge University Press, New York. 3–34.
- Hollway, James & Koskinen, Johan 2016. Multilevel embeddedness: The case of the global fisheries governance complex. *Social Networks* 44(1), 281–294.
- Hsieh, Hsiu-Fang & Shannon, Sarah E. 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research* 15(9), 1277–1288.
- Huisman, Mark & van Duijn, Marijtje, A.J. 2005. Software for Social Network Analysis. Teoksessa Carrington, Peter J. & Scott, John & Wassermann, Stanley (toim.) 2005. *Models and Methods in Social Network Analysis. Structural Analysis in the Social Sciences* 27. Cambridge University Press, Cambridge. 270–316.
- Human, Oliver & Cilliers, Paul 2013. Toward and Economy of Complexity: Derrida, Morin and Bataille. *Theory, Culture & Society* 30(5), 24–44.
- Isett, Kimberley R. & Mergel, Ines A. & LeRoux, Kelly & Mischen, Pamela A. & Rethemeyer, R. Karl 2011. Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 21, *Minnowbrook III: A Special Issue*. 157–173.
- Jalonen, Harri 2006. Kompleksisuusajattelu yhteiskuntatieteissä. *Politiikka* 48:2, 115–26.
- Jalonen, Harri 2007. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä. Tampereen teknillinen yliopisto, julkaisu 693.
- Jalonen, Harri & Lindell, Juha & Puustinen, Alisa & Raisio, Harri 2013. Yhteistyön kääntöpuoli - kun itseorganisoituminen epäonnistuu ja ilmaantuminen yllättää. *Hallinnon Tutkimus* 32(4), 284–300.

- Janhonen, Minna 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 39. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Janis, Irving 1973. Groupthink and Group Dynamics: A Social Psychological Analysis of Defective Policy Decisions. *Policy Studies Journal* 2(1), 19–25.
- Johanson, Jan-Erik 2001. Intra-organisational network. Analysing organisation structure, social capital and social influence. *Acta Politica* no: 18, Department of Political Science, University of Helsinki, Helsinki.
- Johanson, Jan-Erik 2015. Heikot suhteet ja uppoutuneisuus. Teoksessa Eriksson, Kai (toim.) 2015. Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Gaudeamus, Tallinna. 196–213.
- Johanson Jan-Erik & Mattila, Mikko & Uusikylä, Petri 1995. Johdatus verkostanalyysiin. Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 3/1995. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Johanson, Jan-Erik & Smedlund, Anssi 2015. Verkostanalyysi. Teoksessa Eriksson, Kai (toim.) 2015. Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Gaudeamus, Tallinna. 234–249.
- Johanson, Jan-Erik & Uusikylä, Petri 1996. Verkostanalyysi kuntatutkimuksessa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 2/96, 113–131.
- Jones, Candace & Hesterley, William S. & Borgatti, Stephen P. 1997. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *Academy of Management Review* 22(4), 911–945.
- Kaarakainen, Minna & Niiranen, Vuokko & Kinnunen, Juha (toim.) 2010. Rakenteet muuttuvat – mihin suuntaan? Sosiaali- ja terveystalouden Paras-hankkeessa. Lähtötilanteen kartoitus. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 6. Itä-Suomen Yliopisto ja Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Kadushin, Charles 2005. Who benefits from network analysis: ethics of social network research. *Social Networks* 27(2), 139–153.
- Kadushin, Charles 2012. *Understanding Social Networks. Theories, Concepts and Findings.* Oxford University Press, Oxford.
- Karppi Ilari & Sinervo Lotta-Maria (toim.) 2009. *Governance: uuden hallintatavan jäsentyminen.* Tampereen yliopisto, Tampere.
- Kauffman, Stuart A. & Johnsen, Sonke 1991. Coevolution at the Edge of Chaos: Coupled Fitness Landscapes, Poised States, and Coevolutionary Avalanches. *Journal of Theoretical Biology* 149(1991), 467–505.
- Keast, Robyn 2014. Network Theory Tracks and Trajectories. Where from, Where to? Teoksessa Keast, Robyn & Mandell, Myrna & Agranoff, Robert (toim.) 2014. *Network Theory in the Public Sector. Building New Theoretical Frameworks.* Routledge Critical Studies in Public Management 17. Routledge, London. 15–25.
- Keast, Robyn & Mandell, Myrna P. 2014. A Composite Theory of Leadership and Management. Process Catalyst and Strategic Leveraging – Theory of Deliberate Action in Collaborative Networks. Teoksessa Keast, Robyn & Mandell, Myrna & Agranoff, Robert (toim.) 2014. *Network Theory in the Public Sector. Building New Theoretical Frameworks.* Routledge Critical Studies in Public Management 17. Routledge, London. 33–50.
- Keast, Robyn & Mandell, Myrna & Brown, Kerry & Woolcock, Geoffrey 2004. Network Structures: Working Differently and Changing Expectations. *Public Administration Review* 64(3), 363–371.

- Kenis, Patrick & Provan, Keith G. 2009. A Theory of Public Network Performance. *Public Administration* 87(3), 440–456.
- Kickert, Walter & Klijn, Erik-Hans & Koppenjan, Joop F.M. (toim.) 1997a. *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*. Sage Publications, CA.
- Kickert, Walter & Klijn, Erik-Hans & Koppenjan, Joop F.M. 1997b. Introduction: A Management Perspective on Policy Networks. Teoksessa Kickert, Walter & Klijn, Erik-Hans & Koppenjan, Joop F.M. (toim.) 1997. *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*. Sage Publications, CA. 1–13.
- Kickert, Walter & Klijn, Erik-Hans & Koppenjan, Joop F.M. 1997c. Conclusion: Strategies for Network Management. Teoksessa Kickert, Walter & Klijn, Erik-Hans & Koppenjan, Joop F.M. (toim.) 1997. *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*. Sage Publications, CA. 166–191.
- Kilduff, Martin & Brass, Daniel J. 2010. Organizational Social Network Research: Core Ideas and Key Debates. *The Academy of Management Annals* 4(1), 317–357.
- Klijn, Erik-Hans 1996. Analyzing and Managing Policy Processes in Complex Networks: A Theoretical Examination of the Concept Policy Network and Its Problems. *Administration and Society*, 28(1), 90–119.
- Klijn, Erik-Hans 2008a. Policy and Implementation Networks. *Managing Complex Interactions*. Teoksessa Cropper, Steve & Ebers, Mark & Huxham, Chris & Ring, Peter Smith (toim.) 2007. *The Oxford Handbook of Interorganizational Relations*. Oxford University Press, Oxford. 118–146.
- Klijn, Erik-Hans 2008b. Complexity Theory and Public Administration: What's New? *Public Management Review* 10(3), 299–317.
- Klijn, Erik-Hans 2009. Networks and Inter-Organizational Management. Teoksessa Ferlie, Ewan & Lynn, Laurence E. & Pollit, Christopher (toim.) 2009. *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press, Oxford. 257–281.
- Klijn, Erik-Hans & Koppenjan, Joop 2000. Public Management and Policy Networks. Foundations of a network approach to governance. *Public Management: An International Journal of Research and Theory* 2(2), 135–158.
- Klijn, Erik-Hans & Koppenjan, Joop 2012. Governance Network Theory: past, present and future. *Policy & Politics* 40(4), 587–606.
- Klijn, Erik-Hans & Edelenbos, Jurian & Steijn, Bram 2010. Trust in Governance Networks: Its Impacts on Outcomes. *Administration & Society* 42(2), 193–221.
- Klijn, Erik-Hans & Koppenjan, Joop & Termeer Katrien 1995. Managing Networks in the Public Sector: A Theoretical Study of Management Strategies in Policy Networks. *Public Administration* 73(Autumn 1995), 437–454.
- Klijn, Erik-Hans & Steijn, Bram & Edelenbos, Jurian 2010. The Impact of Network Management on Outcomes in Governance Networks. *Public Administration* 88(4), 1063–1082.
- Koliba, Christopher 2014. Governance Networks Performance. A Complex Adaptive Systems Approach. Teoksessa Keast, Robyn & Mandell, Myrna & Agranoff, Robert (toim.) 2014. *Network Theory in the Public Sector. Building New Theoretical Frameworks*. Routledge Critical Studies in Public Management 17. Routledge, London. 84–102.

- Koliba, Christopher & Meek, Jack W. & Zia, Asim 2011. *Governance Networks in Public Administration and Public Policy*. Public Administration and Public Policy/158. CRC Press, Taylor & Francis Group, Boca Raton.
- Koliba, Christopher & Gerrits, Lasse & Rhodes, Mary Lee & Meek, Jack W. 2016. *Complexity Theory & Systems Analysis*. Teoksessa Ansell, Christopher & Torfing, Jacob 2016. *Handbook on Theories of Governance*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham. 364–379.
- Koppenjan, Joop 2012. *The New Public Governance in Public Service Delivery*. Reconciling efficiency and quality. Eleven International Publishing, The Hague.
- Koppenjan, Joop & Klijn, Erik-Hans 2004. *Managing Uncertainties in Networks*. Routledge, London.
- Koppenjan, Joop & Klijn, Erik-Hans 2014. *What Can Governance Network Theory Learn from Complexity Theory? Mirroring Two Perspectives on Complexity*. Teoksessa Keast, Robyn & Mandell, Myrna & Agranoff, Robert (toim.) 2014. *Network Theory in the Public Sector. Building New Theoretical Frameworks*. Routledge Critical Studies in Public Management 17. Routledge, London. 157–173.
- Laihonen, Harri 2009. *Terveysjärjestelmän johtamisen tietovirrat*. Tampereen teknillinen yliopisto, julkaisu 824.
- Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. 1967. *Differentiation and Integration in Complex Organizations*. *Administrative Science Quarterly* 12(1), 1–47.
- Lazega, Emmanuel & Pattison, Philippa E. 1999. *Multiplexity, generalized exchange and cooperation in organizations: a case study*. *Social Networks* 21(1999), 67–90.
- Lecy, Jesse D. & Mergel, Ines A. & Schmitz, Hans Peter 2014. *Networks in Public Administration*. Current scholarship in review. *Public Management Review* 16(5), 643–665.
- Lewin, Kurt 1939. *Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods*. *American Journal of Sociology*, 44(6), 868–896.
- Lewin, Kurt 1944. *A Research Approach to Leadership Problems*. *The Journal of Educational Sociology* 17(7), 392–398.
- Lewin, Kurt 1947. *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. *Human Relations* 1(5), 5–41.
- Liang, Thow Yick 2013. *Edge of Emergence, Relativistic Complexity and the New Leadership*. *Human Systems Management* 32(2103), 3–15.
- Lichtenstein, Benyamin B. & Uhl-Bien, Mary & Marion, Russ & Seers, Anson & Orton, James Douglas & Schreiber, Craig 2007. *Complexity Leadership Theory: An Interactive Perspective on Leading in Complex Adaptive Systems*. Teoksessa Hazy, James & Goldstein, Jeffrey & Lichtenstein, Benjamin (toim.) 2007. *Complex Systems Leadership Theory. New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness*. ISCE Publishing. 129–141.
- Liu, Yang-Yu & Barabási, Albert-László 2015. *Control Principles of Complex Networks*. <http://arxiv.org/pdf/1508.05384v1.pdf>. Haettu 31.8.2015.
- Lloyd, Seth 2008. *Otsikoimaton luku*. Teoksessa Gershenson, Carlos (ed.) 2008. *Complexity. 5 Questions*. Automatic Press, USA. 87–88.
- Lonkila, Markku 1999. *Social Networks in Post-Soviet Russia. Continuity and Change in the Everyday Life of St. Petersburg Teachers*. Kikimora Publications, Series A: 4, Helsinki.
- Lorenz, Edward N. 1993. *The Essence of Chaos*. University of Washington Press, Seattle.

- Lorrain, Francois & White, Harrison C. 1971. Structural equivalence of individuals in social networks. *Journal of Mathematical Sociology* 1(1971), 49–80.
- Luhmann, Niklas 1995. *Social systems*. Stanford University Press, Stanford, CA.
- Luhmann, Niklas 2004. *Ekologinen kommunikaatio*. Gaudeamus, Tampere.
- Lundström, Niklas 2015. Aluekehittämisen pirullinen peli. *Acta Wasaensia* 326, Vaasa.
- Mabry, Linda 2008. *Case Study in Social Research*. Teoksessa Alasuutari, Pertti & Bickman, Leonard & Brannen, Julia (toim.) 2008. *The SAGE Handbook of Social Research Methods*. SAGE Publications Ltd, London. 214–228.
- Marsden, Peter V. 1990. Network Data and Measurement. *Annual Review of Sociology* vol. 16, 435–463.
- Marsden, Peter V. 2011. Survey Methods for Network Data. Teoksessa Scott, John & Carrington, Peter J. (toim.) 2011. *The Sage Handbook of Social Network Analysis*. Sage, London. 370–388.
- Marsden, Peter V. & Campbell Karen E. 1984. Measuring Tie Strength. *Social Forces* 63(2), 482–501.
- Marsden, Peter V. & Campbell Karen E. 2012. Reflections on Conceptualizing and Measuring Tie Strength. *Social Forces* 91(1), 17–23.
- McGuire, Michael 2002. Managing Networks: Propositions on What Managers Do and Why They Do It. *Public Administration Review*, 62 (5), 599–608.
- McGuire, Michael & Agranoff, Robert 2014. Network Management Behaviors: Closing the Theoretical Gap. Teoksessa Keast, Robyn & Mandell, Myrna & Agranoff, Robert (toim.) 2014. *Network Theory in the Public Sector. Building New Theoretical Frameworks*. Routledge Critical Studies in Public Management 17. Routledge, London. 137–156.
- McGuire, Michael & Silvia, Chris 2009. Does Leadership in Networks Matter? *Public Performance & Management Review* 33(1), 34–62.
- McKelvey, Bill & Lichtenstein, Benjamin 2007. Leadership in the four stages of emergence. Teoksessa Hazy, James & Goldstein, Jeffrey & Lichtenstein, Benjamin (toim.) 2007. *Complex Systems Leadership Theory. New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness*. ISCE Publishing. 93–107.
- van Meerkerk, Ingmar & Edelenbos, Jurian 2014. The effects of boundary spanners on trust and performance of urban governance networks: findings from survey research on urban development projects in the Netherlands. *Policy Sciences* 47(1), 3–24.
- Meklin, Pentti (toim.) 2010. Parasta Artun mitalla? Arviointia Paras-uudistuksen lähtötilanteesta ja kehittämispotentiaalista kunnissa. Paras-ARTTU-tutkimusohjelman kokoomaraportti. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 5, Acta plus -julkaisu. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Mikkeli, Heikki & Pakkasvirta, Jussi 2007. Tieteiden välissä? Johdatus monitieteisyyteen, tieteidenvälisyyteen ja poikkitieteisyyteen. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.
- Milward, Brinton H. & Provan, Keith G. & Fish, Amy & Isett, Kimberley M. & Huang, Kun 2010. Governance and Collaboration: An Evolutionary Study of Two Mental Health Networks. *Journal of Public Administration Research and Theory* 20(suppl. 1), i125–i141.
- Mitchell, Clyde J. 1979. *Networks, Algorithms and Analysis*. Teoksessa Holland, Paul W. & Leinhardt, Samuel (toim.) 1979. *Perspectives on Social Network Research*. Quantitative Studies in Social Relations. Academic Press, New York. 425–451.
- Mitchell, Melanie 2009. *Complexity. A Guided Tour*. Oxford University Press, Oxford.

- Mitleton-Kelly, Eve 2003. The Principles of Complexity and Enabling Infrastructures. Teoksessa Mitleton-Kelly, Eve (toim.) 2003: Complex Systems and Evolutionary Perspectives of Organizations: The Application of Complexity Theory to Organizations. Pergamon. 23–50.
- Mitleton-Kelly, Eve 2004. The Information Systems Professionals as a Hermit of plural rationalities, information rejection and complexity. *Innovation: The European Journal of Social Sciences*, 17(4), 289–323.
- Mitleton-Kelly, Eve 2006. A Complexity Approach to Co-creating an Innovative Environment. *World Futures* 62(2006), 223–239.
- Moliterno, Thomas P. & Mahony, Douglas M. 2011. Network Theory of Organization: A Multilevel Approach. *Journal of Management* 37(2), 443–467.
- Moody, James & White, Douglas R. 2003. Structural Cohesion and Embeddedness: A Hierarchical Concept of Social Groups. *American Sociological Review* 68(1), 103–127.
- Moreno, Jacob L. 1942. Sociometry in Action. *Sociometry* 5(3), 298–315.
- Moreno, Jacob L. 1946. The Sociometric View of the Community. *Journal of Educational Sociology* 19(9), 540–545.
- Morçöl, Göktuğ 2012. A Complexity Theory for Public Policy. *Routledge Research in Public Administration and Public Policy 1*. Routledge, New York.
- Murray, Peter J. 2003. So What's New About Complexity? *Systems Research and Behavioral Science* 2003(20), 409–417.
- Niiranen, Vuokko 2011. Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksessa Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna (toim.) 2011. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusraportti. WSOYpro, Helsinki. 129–143.
- Niiranen, Vuokko & Puustinen, Alisa 2012. Local government and services in flux - Re-structuring the governance of health and social services in Finland. Julkaisematon artikkelikäsikirjoitus esitetty XVI IRSPM konferenssissa 11.–13.4.2012, Rooma, Italia.
- Niiranen, Vuokko & Puustinen, Alisa & Zitting, Joakim 2012. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusraportti. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 40(4), 364–384.
- Niiranen, Vuokko & Puustinen, Alisa & Zitting, Joakim & Kinnunen, Juha 2013. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusraportti. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 25. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Nojonen, Matti (toim.) 2008. Jymäyttämisen taito. Strategiaoppeja muinaisesta Kiinasta. Gaudeamus, Tampere.
- Ospina, Sonia M. & Saz-Carranza, Angel 2010. Paradox and Collaboration in Network Management. *Administration and Society* 42(4), 404–440.
- Ostrom, Elinor 1996. Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy and Development. *World Development* 24(6), 1073–1087.
- Oswick, Cliff & Fleming, Peter & Hanlon, Gerard 2011. From Borrowing to Blending: rethinking the process of organizational theory building. *Academy of Management Review* 36(2), 318–337.
- O'Toole, Laurence Jr. 1997. Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review* 57(1), 45–52.
- Palinkas, Lawrence A. & Holloway, Ian W. & Rice, Eric & Fuentes, Dahlia & Wu, Qiaobing & Chamberlaine, Patricia 2011. Social Networks and Implementation of Evidence-Based Practices in

- Public Youth-Serving Systems: A Mixed Methods Study. *Implementation Science* 2011, 6:113.
- Panzar, Carmen & Hazy, James K & McKelvey, Bill & Schwandt, David R. 2007. The Paradox of Complex Organizations: Leadership as Integrative Influence. Teoksessa Hazy, James & Goldstein, Jeffrey & Lichtenstein, Benjamin (toim.) 2007. *Complex Systems Leadership Theory. New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness*. ISCE Publishing. 305–325.
- Park, Hyun Hee & Rethemeyer, Karl R. 2014. The Politics of Connections: Assessing the Determinants of Social Structure in Policy Networks. *Journal of Public Administration Research and Theory* 24(2), 349–379.
- Parks, Roger B. & Baker, Paula C. & Kiser, Larry & Oakerson, Ronald & Ostrom, Elinor & Ostrom, Vincent & Percy, Stephen L. & Vandivort, Martha B. & Whitaker, Gordon P. & Wilson, Rick 1981. Consumers as Coproducers of Public Services: Some Economic and Institutional Considerations. *Policy Studies Journal* 9(7), 1001–1011.
- Paronen, Elsa 2015. Rationaalinen päätöksenteko sosiaali- ja terveystalvelujen uudistuksissa: tapaus-tutkimus kahdesta sosiaali- ja terveystalvelujen uudistuksesta Pohjois-Savossa. *Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 109*. Itä-Suomen yliopisto, Kuopio.
- Paronen, Elsa & Valtonen, Hannu & Puustinen, Alisa & Niiranen, Vuokko & Kinnunen, Juha 2011. Sosiaali- ja terveystalvelujen yhteistoiminta-alueen perustaminen: NPM-doktriinin sovellus. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 39(3), 250–265.
- Paquin, Raymond & Howard-Grenville, Jennifer 2013. Blind Dates and Arranged Marriages: Longitudinal Processes of Network Orchestration. *Organization Studies* 34(11), 1623–1653.
- Pawson, Ray & Tilley, Nick 1997. *Realistic Evaluation*. SAGE Publications Ltd, London.
- Pepper, Stephen 1926. Emergence. *Journal on psychology* 23(9), 241–245.
- Peters, Guy B. 2014. Is Governance for Everybody? *Policy and Society* 33(2014), 301–306.
- Phelan, Steven E. 1999. A Note on the Correspondence Between Complexity and Systems Theory. *Systemic Practice and Action Research*, 12 (3), 237–246.
- Popp, Janice K. & Milward, Brinton H. & MacKean, Gail & Casebeer, Ann & Lindstrom, Ronald 2014. *Inter-Organizational Networks: A Review of the Literature to Inform Practice*. Collaborating Across Boundaries Series. IBM Center for the Business of Government.
- Powell, Walter 1990. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behaviour* vol 12, 295–336.
- Prell, Christina 2012. *Social Network Analysis: history, theory & methodology*. SAGE Publications, London.
- Prigogine, Ilya 1977. Time, structure and fluctuations. Nobel Lecture, 8 December 1977. http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/chemistry/laureates/1977/prigogine-lecture.pdf, haettu 22.9.2011.
- Prigogine, Ilya 1987. Exploring complexity. *European Journal of Operational Research* 30(1987), 97–103.
- Provan, Keith G. & Lemaire, Robin H. 2012. Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. *Public Administration Review* 72(5), 638–648.

- Provan, Keith G. & Kenis, Patrick 2008. Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18(2), 229–252.
- Provan, Keith G. & Fish, Amy & Sydow, Joerg 2007. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management* 33(3), 479–516.
- Puustinen, Alisa 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueet verkostojohdantamisen näytämönä. *Premissi* 7(4), 26–31.
- Puustinen, Alisa & Lehtimäki, Hanna 2016. Success and failure? A complexity perspective on an organizational innovation blockage. *Emergence: Complexity and Organization* 18(3-4), 1–9.
- Puustinen, Alisa & Niiranen, Vuokko 2011. Rakenteet, päätöksenteko ja toiminta sosiaali- ja terveyspalveluissa. SOTEPÄ – sosiaali- ja terveyspalvelut Paras -hankkeessa. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 16. Itä-Suomen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Quinn Patton, Michael 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3. painos) SAGE Publications Ltd, Thousand Oaks, California.
- Radcliffe-Brown, Alfred R. 1940. On Social Structure. *The Journal of the Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland*. 70(1), 1–12.
- Raisio, Harri 2010. Embracing the Wickedness of Health Care: Essays on Reforms, Wicked Problems and Public Deliberation. *Acta Wasaensia* 228, Universitas Wasaensis 2010.
- Rhodes, Roderick A.W. 1996. The New Governance: Governing Without Government. *Political Studies* 44(4), 652–667.
- Rhodes, Roderick A.W. 2007. Understanding Governance: Ten Years On. *Organization Studies* 28(8), 1243–1264.
- Richardson, Kurt A. 2008. Managing Complex Organizations: Complexity Thinking and the Science and Art of Management. *Emergence: Complexity & Organization* 10(2), 13–26.
- Richardson, Kurt A. 2010. Thinking About Complexity. Grasping the Continuum through Criticism and Pluralism. Emergent Publications, USA.
- Rivera, Mark T. & Soderstrom, Sara B. & Uzzi, Brian 2010. Dynamics of Dyads in Social Networks: Assortative, Relational and Proximity Mechanisms. *Annual Review of Sociology* 2010(36), 91–115.
- Robins, Garry 2015. *Doing Social Network Research. Networkbased Research Desing for Social Scientists*. Sage, London.
- Robins, Garry & Pattison, Philippa & Woolcock, Jodie 2004. Missing data in networks: exponential random graph (p^*) models for networks with non-respondents. *Social Networks* 26, 257–283.
- Robins, Garry & Pattison, Philippa & Kalish, Yuval & Lusher, Dean 2007. An introduction to exponential random graph (p^*) models for social networks. *Social Networks* 29, 173–191.
- Room, Graham 2011. *Complexity, Institutions and Public Policy. Agile Decision-making in a Turbulent World*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Ropo, Arja 2011. Johtajuuden ilmiö – Johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa Virtanen, Turo & Ahonen, Pertti & Syväjärvi, Antti & Vartiainen, Pirkko & Vartola, Juha & Vuori, Jari (toim.) 2011. *Suomalainen hallinnon tutkimus. Mistä, mitä, minne?* Tampere University Press, Tampere. 191–211.

- Ruths, Justin & Ruths, Derek 2014. Control Principles of Complex Networks. *Science* 343(2014), 1373–1376.
- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula Liisa (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Tiittula Liisa (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Tampere. 22–56.
- Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere. 9–36.
- Saarelainen, Tarja 2003. Managing Local Networks. Impacts of Network Management on the Implementation of New Public Management and Citizen Participation. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 54. University of Lapland, Rovaniemi.
- Salminen, Ari (toim.) 2003. Governing Networks. EGPA Yearbook. International Institute of Administrative Sciences Monographs, volume 22. IOS Press, Amsterdam.
- Saz-Carranza, Angel & Ospina, Sonia 2011. The Behavioral Dimension of Governing Interorganizational Goal-Directed Networks – Managing the Unity-Diversity Tension. *Journal of Public Administration Research and Theory* 21(2), 327–365.
- Saz-Carranza, Angel & Salvador, Susanna & Fernández-i-Marin, Xavier & Albareda, Adrià 2014(a). The Governance of Goal-Directed Networks: An Empirical Analysis of Network Administrative Organizations. *Academy of Management Proceedings* (January 2014, Meeting Abstract Supplement), vol. 2014 (1), 11527.
- Saz-Carranza, Angel & Longo, Francisco & Salvador Iborra, Susanna 2014(b). The Development of the Governance of Regulatory Networks: The Case of the European Telecommunications Regulatory Network. Teoksessa Gnan, Luca & Hinna, Alessandro & Monteduro, Fabio (toim.) 2014. Mechanisms, Roles and Consequences of Governance: Emerging Issues. *Studies in Public and Non-Profit Governance, Volume 2*, Emerald Group Publishing Limited. 89-123.
- Schipper, Danny & Gerrits, Lasse 2015. The Emergence of Metropolitan Governance: A coevolutionary analysis of the life-and-death cycles of metropolitan governance in the Amsterdam metropolitan region. *Complexity, Governance & Networks*, 1(2), 57–78.
- Schipper, Danny & Gerrits, Lasse & Koppenjaan, Joop 2015. A dynamic network analysis of the information flows during the management of a railway disruption. *EJTIR* 15(4), 442–464.
- Schipper, Danny & Spekkink, Wouter 2015. Balancing the Quantitative and Qualitative Aspects of Social Network Analysis to Study Complex Social Systems. *Complexity, Governance & Networks*, 2(1), 5–22.
- Senge, Peter M. 1994. *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday, New York.
- Simon, Herbert A. 1962. The Architecture of Complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, vol. 106(6), 467–482.
- Simon, Herbert A. 1991. Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science* 2(1), 125–134.
- Silvia, Chris & McGuire, Michael 2010. Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviours. *The Leadership Quarterly* 21 (2010), 264–277.
- Skvoretz, John 2003. Complexity Theory and Models for Social Networks. *Complexity* 8(1), 47–55.

- Skvoretz, John & Agneessens, Filip 2007. Reciprocity, Multiplexity and Exchange: Measures. *Quality and Quantity* 41(2007), 341–357.
- Stacey, Ralph D. 1995. The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes. *Strategic Management Journal*, 16(6), 477–495.
- Stenvall, Jari & Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna & Virtanen, Petri & Kuoppala, Kari 2015. Kunnat ajopuina – koskesta sumaan. Vuosina 2011–2014 kuntiin kohdistuneiden uudistusprosessien arviointi. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 1. Tampereen yliopisto, Lapin yliopisto ja Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Sørensen, Eva & Torfing, Jacob (toim.) 2007. *Theories of Democratic Network Governance*. Palgrave MacMillan, Great Britain.
- Sørensen, Eva & Torfing, Jacob 2009. Making Governance Networks Effective and Democratic through Metagovernance. *Public Administration* 87(2), 234–258.
- Terreberry, Shirley 1968. The Evolution of Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 12(4), 590–613.
- Thompson, James D. 1974. Miten organisaatiot toimivat. *Ekonomia -sarja*. Weilin+Göös, Helsinki.
- Torfing, Jacob & Sørensen, Eva 2014. The European debate on governance networks: Towards a new and viable paradigm? *Policy and Society* 33(2014), 329–344.
- Tranmer, Mark & Pallotti, Francesca & Lomi, Alessandro 2016. The embeddedness of organizational performance: Multiple Membership Multiple Classification Models for the analysis of multi-level networks. *Social Networks* 44(1), 269–280.
- Uzzi, Brian 1996. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review* 61(4), 674–698.
- Vaismoradi, Mojtaba & Turunen, Hannele & Bondas, Terese 2013. Content Analysis and Thematic Analysis: Implications for Conducting a Qualitative Descriptive Study. *Nursing and Health Sciences* (2013)15, 398–405.
- Valtioneuvosto 2016. Hallitus julkisti sote- ja maakuntauudistuksen lakiluonnokset. Saatavilla http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/hallitus-julkisti-sote-ja-maakuntauudistuksen-lakiluonnokset. Luettu 5.7.2016.
- Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri 2011. Hallintotiede uuden ajan kynnyksellä – näkökulmana kompleksisuusajattelu. Teoksessa Virtanen, Turo & Ahonen, Pertti & Syväjärvi, Antti & Vartiainen, Pirkko & Vartola, Juha & Vuori, Jari (toim.) 2011. *Suomalainen hallinnon tutkimus*. Mistä, mitä, minne? Tampere University Press, Tampere. 388–411.
- Vartiainen, Pirkko & Ollila, Seija & Raisio, Harri & Lindell, Juha 2013. Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? *Gaudeamus*, Tallinna.
- Vega-Redondo, Fernando 2007. *Complex Social Networks*. *Econometric Society Monographs* 44. Cambridge University Press, Cambridge.
- Wright, Sewall 1932. The Roles of Mutation, Inbreeding, crossbreeding and selection in evolution. *Proceedings of the sixth international congress of genetics* (1), 356–366.
- Wasserman, Stanley & Faust, Katherine 1994. *Social Network Analysis. Methods and Applications. Structural Analysis in the Social Sciences* 8. Cambridge University Press, New York.
- Wasserman, Stanley & Robins Garry. 2005. An introduction to random graphs, dependence graphs, and p*. In Carrington, Peter J. & Scott, John & Wasserman, Stanley 2005 (toim.), *Models and Methods in Social Network Analysis*. Cambridge University Press, New York. 148–161.

- Weick, Karl E. 2010. Managing the Unexpected: Complexity as Distributed Sensemaking. In McDaniel, Reuben R. & Driebe, Dean J. (toim.) 2010. *Uncertainty and Surprise in Complex Systems. Questions on Working with the Unexpected*. Springer, the Netherlands. 51–65.
- Weick, Karl. E. 2015. Ambiguity as Grasp: The Reworking of Sense. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 23(2), 117–123.
- Weick, Karl E. & Sutcliffe, Kathleen M. 2001. Managing the unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity. Jossey-Bass, San Francisco.
- Weick, Karl E. & Sutcliffe, Kathleen M. & Obstfeld, David 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* 16(4), 409–421.
- Wellman, Barry 1983. Network Analysis: Some Basic Principles. *Sociological Theory* 1(1983), 155–200.
- Wellman, Barry & Dimitrova, Dimitrina & Hayat, Zack & Mo, Guang Ying & Smale, Lilia 2014. Networking Scholars in a Networked Organization. Teoksessa Brass, Daniel J. & Labianca, Giuseppe (Joe) & Mehra, Ajay & Halgin, Daniel S. & Borgatti, Stephen P. (toim.) 2014. *Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks. Research in the Sociology of Organizations, Volume 40*. Emerald, UK. 479–497.
- Whetten, David A. & Felin, Teppo & Brayden, G. King 2009. The Practice of Theory Borrowing in Organizational Studies: Current Issues and Future Directions. *Journal of Management* 35(3), 537–563.
- Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research. Design and Methods*. (4. painos) Applied Social Research Methods Series, volume 5. SAGE Publications Ltd, Thousand Oaks, California.
- Zølner, Mette & Ørum Rasmussen, Iben & Dreyer Hansen, Allan 2007. Qualitative Interviews: Studying Network Narratives. In Bogason, Peter & Zølner, Mette (eds.) 2007. *Methods in Democratic Network Governance*. Palgrave MacMillan, Great Britain, 125–147.

LIITTEET

LIITE 1. VERKOSTOKYSELY

Arvoisa vastaaja,

Pyydän teiltä kirjallista suostumustanne osallistua väitöstutkimukseeni verkostokyselyyn.

Teen Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksella väitöskirjaa aiheesta ”Voiko verkostoa johtaa? Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen johtaminen verkostoaanalyttisena ilmiönä”. Väitöstutkimus käsittelee sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueiden johtamista. Tavoitteena on analysoida, kuinka yhteistoiminta-alueen johtamisverkoston erityispiirteet vaikuttavat sen toimintaan.

Tutkimuksessa noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) sekä Itä-Suomen yliopiston ohjeistoa tutkimuksen etiikasta ja tutkimusaineiston käsittelystä. Itä-Suomen yliopiston tutkimuseettinen toimikunta on arvioinut ja hyväksynyt tutkimuksen toteuttamisen. Kerättäviä aineistoja ei käytetä muissa kuin väitöskirjantekijän omassa tutkimuksessa. Väitöstutkimuksen jälkeen tutkimuksen tekijä voi hyödyntää tutkimusaineistoa kansainvälisten tieteellisten julkaisujen materiaalina. Tutkimusaineisto säilytetään Itä-Suomen yliopiston arkistossa.

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe on verkostokysely, jonka avulla kuvataan yhteistoiminta-alueen johtamisverkoston rakennetta. Kyselyaineisto kerätään paperisella lomakkeella. Kyselyyn vastataan omalla nimellä ja kyselylomakkeessa verkoston jäsenet esiintyvät omilla nimillään. Verkostokyselyssä teitä pyydetään arvioimaan, kuinka usein olette yhteydessä yhteistoiminta-alueenne johtamiseen liittyvissä asioissa verkostonne muihin jäseniin. Kysymykset käsittelevät toimintaanne luottamushenkilö- tai virkaroolissanne. Kyselyaineistoa analysoitaessa henkilöiden nimet korvataan toimijarooliin liittyvillä ilmaisuilla, kuten hallituksen jäsen, johtaja tai puheenjohtaja. Yhteistoiminta-alueiden nimet eivät esiinny tutkimusraporteissa. Lomakkeita käsittelee ainoastaan väitöskirjan tekijä, eivätkä henkilöiden nimet tule missään vaiheessa julkisuuteen.

Tutkimusta rahoittaa Kunnallissalan kehittämissäätiö sekä Ella & Georg Ehnroothin Säätiö henkilökohtaisella tutkimusapurahalla. Väitöstutkimusta ohjaavat professori Vuokko Niiranen Itä-Suomen yliopistosta, professori Jan-Erik Johanson Tampereen yliopistosta sekä yliopettaja, dosentti FT Harri Jalonen Turun ammattikorkeakoulusta.

Allekirjoittamalla tämän lomakkeen annatte suostumuksenne osallistua verkostokyselyyn sekä siihen, että tutkija voi käyttää kerättyä aineistoa tieteellisten julkaisujen materiaalina.

Kuopio, XX.XX.XXXX

Alisa Puustinen, YTM (yhteystiedot)

Annan suostumukseni osallistua yllä kuvattuun tutkimukseen:

Aika ja paikka

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Ensimmäisenä teille esitetään kolme kysymystä, joissa teitä pyydetään arvioimaan, kuinka usein olette yhteydessä eri henkilöihin verkostossanne. On tärkeää, ettei yhtään kohtaa jää tyhjäksi, vaan merkitsette jokaisen henkilön nimen kohdalle yhden annetuista vaihtoehdoista. Valitkaa vaihtoehdoista se, joka lähinnä vastaa todellista tilannettanne. Nimet listassa ovat aakkosjärjestyksessä etunimen mukaan.

Vastaajan nimi _____

Kuinka usein **olette yhteydessä** seuraaviin henkilöihin yhteistoiminta-alueenne **sosiaali- ja terveystalouden sisältöön** liittyvissä asioissa?

	Päivittäin	Useita kertoja viikossa	Kerran viikossa	Kerran kuukaudessa	Harvemmin kuin kerran kuukaudessa	En lainkaan
Henkilöiden nimet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka usein **olette yhteydessä** seuraaviin henkilöihin yhteistoiminta-alueenne **taloudelliseen tilanteeseen** liittyvissä asioissa?

	Päivittäin	Useita kertoja viikossa	Kerran viikossa	Kerran kuukaudessa	Harvemmin kuin kerran kuukaudessa	En lainkaan
Henkilöiden nimet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka usein **olette yhteydessä** seuraaviin henkilöihin yhteistoiminta-alueenne **poliittisen päätöksenteon valmisteluun** liittyvissä asioissa?

	Päivittäin	Useita kertoja viikossa	Kerran viikossa	Kerran kuukaudessa	Harvemmin kuin kerran kuukaudessa	En lainkaan
Henkilöiden nimet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavaksi teille esitetään kolme (3) kysymystä, joissa teitä pyydetään nimeämään tässä lomakkeessa määritellystä verkostosta (eli edellä esiintyneestä nimelistasta) nolasta viiteen (0-5) henkilöä, joiden kanssa olette tai olisitte kyseisissä asioissa tekemisissä.

Nimetkää tässä kyselyssä määritellystä verkostosta 0-5 henkilöä, joilta kysyisitte **neuvoa** yhteistoiminta-alueenne päätöksentekoon liittyvässä **erittäin arkaluontoisessa** asiassa.

1
2
3
4
5

Nimetkää tässä kyselyssä määritellystä verkostosta 0-5 henkilöä, joilla on **erityisen luotettava ja hyvä maine**.

1
2
3
4
5

Nimetkää tässä kyselyssä määritellystä verkostosta 0-5 henkilöä, joiden kanssa **ollette tekemisissä myös vapaa-ajallenne, työ- tai luottamustehtävänne ulkopuolella**.

1
2
3
4
5

Taustatiedot

Vastaajan syntymävuosi:
Vastaajan ammatti ja/tai nykyinen työtehtävä:

Koulutustausta (valitkaa vain yksi tutkinto)

- Kanss-/peruskoulu
- Ammattikoulu/-kurssi
- Ylioppilas (ei ammattikoulutusta)
- Opisto-/koulutason tutkinto
- Alempi korkeakoulututkinto (myös vastaava amk-tutkinto)
- Ylempi korkeakoulututkinto (myös vastaava amk-tutkinto)
- Tutkijakoulutus (tohtori)
- Muu koulutus, mikä?

Puoluetausta

- KD - Suomen Kristillisdemokraatit
- Kesk. - Suomen Keskusta
- Kok. - Kansallinen Kokoomus
- PS - Perussuomalaiset
- RKP - Ruotsalainen kansanpuolue
- SDP - Suomen Sosiaalidemokraattinen Puolue
- Vas. - Vasemmistoliitto
- Vihr. -Vihreä liitto
- Sitoutumaton
- Muu puolue
- Muu valitsijajhdistys

Montako vuotta olette toimineet tehtävässänne kunnallisessa luottamustoimessa tai johtavana viranhaltijana? Mikäli olette samanaikaisesti jäsenenä useammassa luottamustoi-
mielimestä, vastatkaa kunkin kohdalla erikseen.

	Alle vuoden	1-4 vuotta	5-8 vuotta	9-12 vuotta	yli 12 vuotta
Kunnanval- tuusto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnanhallitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin lauta- kunta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhtymäval- tuusto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhtymähallitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikelaitoksen johtokunta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtava viran- haltija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LIITE 2. TEEMAHAASTATTELURUNKO

Haastattelussa jokaiselle haastateltavalle näytettiin kuvat verkostosuhteista (so- siaali- ja terveystalvet, talous, poliittinen päätöksenteko) sekä haastattelun lopuksi verkostojen johtamisen paradokseja havainnollistava kuvio. Haastatte- lut tehtiin kuvioiden pohjalta seuraavin teemoin:

TEEMA 1 Verkoston rakenne, toimijoiden roolit sekä vuorovaikutus

- Oma rooli
- Muiden roolin kokeminen ja näkeminen
- Oman toiminnan sisältö ja sen suhde muihin (yhteydenotot ja niiden si- sältö)
- Ulkokehä vs. sisäkehä
- Päätöksenteko (osalliset ja roolit, valtasuhteet)
- Verkoston jäseneksi tuleminen / pääseminen
- Verkoston rajat suhteessa ympäristöön
- Puuttuvat toimijat

TEEMA 2 Johtamisen 'rakenteelliset osa-alueet' verkostossa

- Kuvioiden perusteella 'hallinnan rakenteet'
- Käytännön toiminta ja toimeenpano
- Tieto ja informaation prosessointi
- Päätöksenteko + toimeenpano + tiedon prosessointi = hallinnan teema

TEEMA 3 Johtajan johtamistoiminta

- Aktivaatio ja toiminnan käynnistäminen
- Järjestäminen ja puitteiden
- Sitouttaminen, luottamus
- Vuorovaikutuksen edistäminen ja ylläpitäminen
- Henkilö vs. organisaatio vs. toiminta

LIITE 3. KOMPLEKSISUUDEN KÄSITTEIDEN OPERATIONALISOINTI JA ESIMERKIT ALKUPERÄISISTÄ MERKITYSYKSIKÖISTÄ

Teoreettinen yläkatgoria	käsité / Käsite operationalisoituna / tiivistetyt merkitysyksiköt	Alkuperäinen merkitysyksikkö
Mahdollisuuksien avaruus	Elinkyymaasto; konteksti; ympäristö(tekijät); systeemien ”ulkopuolinen” todellisuus	<p>Kun tuli nämä erä-alueet, ja sitten niistä tulikin niistä erä-alueista yhteinen sote-alue, eli niitä tulisi-kin vain se viisi (nauraa)... Silloinhan se nykyäsi tavallaan maton pois, että tää nyt on ihan tyhmiä, tai turhaa selvittää. --- Mitä nyt kehitetään, ja mihin suuntaan, kun niitä tulee tuolta ulkopuolelta niitä juttuja, niin ei se paljon motivoi kehittämään. (kuntayhtymän hallituksen jäsen)</p> <p>Niitä tulee Kuntaliitosta, Sosiaali- ja terveysministeriöstä, Maakuntaliitosta, Sairaanhoidopiiristä --- jos minä katson tuota häkkyrää ja ajattelen minne me ollaan menossa niin tuota toihan niin liittyy maakuntaliitosta tuottajaorganisaation rakentua [hankkeen nimi] -hanke on aivan niinkun yli kaiken jos ajatellaan missä verkostoissa meidän pitää tällä hetkellä olla, kun näitä asioita mietitään. (kunnanjohtaja)</p> <p>Kun Kunta1-Kunta2 on [elinkeinoyhtiössä], Kunta3:lla on omansa ja Kunta4 ja Kunta5 on taas omansa elinkeinoyhtiö. Nyt sitten nämä on, eikä niin, elinkeinoyhtiöt ovat sitten ulkopuolisia toimijoita... ja koetellaan sitten tavallaan mikä on tämän meidän yhteisön rooli siinä. --- Tietyllä tavalla tää kuntatarkenne on myöskin semmonen, tuo tähän niinkun oman leimansa. --- Se on vaan sellanen ylipäätään ja maantiede, olemassaoleva. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)</p> <p>...että nämäkin voi tuoda nämä taustat omia kuvioitaan sitten siellä [viittaa henkilöiden taustoihin]. (kuntayhtymä henkilöistöjohtaja)</p>
Historiallisuus	Polkuriippuvuus; bifurkaatiopisteet ja käännekohtat; riippuvuus historiasta ja aiemmista tapahtumista	<p>... kun [yhteistoiminta-alueetta] on perustettu ja tähän ovat tulleet tosiaan viiden kunnan sosiaalitoimet ja kuntayhtymä ja muu ja on varmaan haluttukin antaa sille liikelaitoksen johtajalle jotenkin semmoista valtaa ja väljyyttä. (kuntayhtymä henkilöistöjohtaja)</p> <p>Kun menee sitten historiassa taaksepäin, kun meidän olimme siihen vuoden 2009 alkuun terveydenhuollon kuntayhtymä ja sosiaalitoimi oli kunnittain järjestänyt toimintansa. Ja sitten kun me menimme [yhteistoiminta-alueeseen] ja me totesimme, että siinä on sosiaalitoimi, terveystoimi ja ulkopuolelle jäi päivähoito ja varhaiskasvatus. (liikelaitoksen palvelualuejohtaja)</p> <p>Ja vedettiin jotain vanhoja kuntaliitosasioita sinne, jolloinka täällä ei ole, mekään emme ole olleet täällä kukaan. (kuntayhtymä henkilöistöjohtaja)</p>

Kytkeytyneisyys	Yhteys; olla yhteydessä toisiinsa; koostuu yhteyksistä; syntyy yhteyksissä, kytkeytyneisyyden aste	<p>[Puolueen] elimissä mukana ja sairaanhoitopiirissä ja monissa asioissa, selittääkö se sitten vielä sitä, että tiettyihin luottamushenkilöihin ollaan aktiivisemmin yhteydessä ja haetaan ehkä sitten sitä tukea joihinkin asioihin. --- Sitten taas minä ajattelen tässä, että kun [yhtymähallituksen jäsen] oli [henkilön X] vaalipäällikkö - että onko kaikella yhteyttä kaikkeen, ja varmaan onkin. En tiedä. (kuntayhtymän henkilöstöjohtaja)</p> <p>Tai sitten vielä kunnatkin, vaikka olemme tässä häkkyrässä, niin toisaalta ne ovat sitten kuitenkin tämän meidän häkkyrän ulkopuolisia. Vaikka ne ovat meidän omistajia, tai me hoidetaan niiden hommat. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)</p> <p>Minä joudun osallistumaan tietysti yhtymävaltuustoon, johtokuntaan, sitten minä olen kuntakierroksilla aina mukana, sitten minä olen tasapainotustyöryhmän puheenjohtaja, sitten asuinpalvelu- mikä tulee meille tuohon se yli miljoonan, minä olen siinä työryhmässä. No sairaanhoitopiirin valtuustossa, sitten näissä maakunnallisissa ja seutukunnallisissa kaikissa sote kokouksissa, sitten tietysti kaupunginvaltuustossa, omistajaohjauksen puheenjohtaja, kaupunginhallituksen varajäsen ja sitten vielä kulttuurijäseni ja vapaa-aika lautakunnan varapuheenjohtaja. Että sielläkin kaikissa tavallaan käsitellään näitä, mitkä liittyvät soteenkin. (yhtymähallituksen puheenjohtaja)</p> <p>Koska nämähän kulkevat käsi kädessä, peruskunta, kuntayhtymä ja sairaanhoitopiiri. (yhtymähallituksen jäsen)</p>
Keskinäisriippuvuus	Osatekijöiden välinen riippuvuus toistensa toiminnasta; keskinäisyhteys; vuorovaikutus	<p>Me oltiin samaan aikaan kuntajakoselvityksessä [neljän kunnan kanssa]. Eli me ja Kunta1 [yhteistoiminta-alue]kuntina olimme kuntajakoselvityksessä mukana istumassa niissä palavereissa, että jos se olisi toteutunut niin silloinhan me olisimme läheneet [yhteistoiminta-alueesta] pois. (yhtymähallituksen jäsen)</p> <p>Tietysti se talous on jollain lailla käsikädessä tämän sotesällön kanssa. Että ei voi erottaa niitä toisistaan. (kuntayhtymän henkilöstöjohtaja)</p> <p>Siellä on ne viiden kunnan edustajat, joiden pitäisi pitää niistä kunnan asioista kiinni, niin siellä menee kuitenkin poliittiset ryhmät, jotka kuitenkin aina myös kokoontuvat ennen kokousta. Ja yritävät saada, nytkin minä tiesin, että viimeisimmässä valtuustossa tuossa maaliskuussa, jossa meillä säästöistä päätettiin, niin ne juntattiin kyllä siellä ryhmässä... (kuntayhtymän henkilöstöjohtaja)</p> <p>Minä ajattelen niin, että yhteistoiminta-alue on kuin yksi kunta. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)</p>

		<p>Jos me olemme tässä, pyörimme omassa häkkyrässä, niin meidän olemme hirveän riippuvaisia monesta keskeisestä toimijasta ja organisaatiosta, sairaanhoitopiiriä ja vastaavaa tämän tyyppistä. Tai sitten muita, monessa asiassa ollaan, niinkuin tehdään, yhdessä asioita. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)</p> <p>Hyvä esimerkki verkostosta on meidän johtoryhmä, jossa on eri koulutuksen ja asiantuntemuksen omaavia ihmisiä, jotka vaikuttavat toistensa asioihin ja tekevät, ja me linjaamme asioita. Siinä keskeisiin heillä ei ole hierarkkista päätösvaltaa, mutta meillä on hyvin luovia ne keskustelut ja niiden kautta ne vaikuttavat jokainen toinen toistemme työhön. --- Niin se toimii. (kuntajohtaja)</p> <p>Minä kerroin, että nyt on semmoisia ja semmoisia asioita tulossa yhtymähallitukseen, olen valmistelussa... Sitten tietyt yhtymähallituksen puheenjohtajalta tuli minulle päin sitä informaatiota että mitkä ovat [kunnan] kannalta, koska [kunnalla] on kuntayhtymää kohtaan voimakkaat säästöpaineeet. (kuntayhtymän henkilöstöjohtaja)</p> <p>Tietyt sitä jatkuva sisältökeskustelua asioista, asioiden valmistelusta ja haetaan tukea tai lopullista esimerkiksi kannanottoa siihen, että miten joku asia viedään eteenpäin tai päätetään. (kuntayhtymän henkilöstöjohtaja)</p> <p>Minä keskustelutin epävirallisesti esimerkiksi (yhtymähallitusta), että nyt me olemme tällaisia asioita valmistelemassa, mitä mieltä näistä ollaan. --- Yhtymähallitus meillä kuitenkin kokoontuu periaatteessa kerran kuukaudessa. (kuntayhtymän henkilöstöjohtaja)</p> <p>Meillähan tulee kunnanjohtajien kanssa, me käymme sisältöä läpi, onkohan meillä 4-5 kertaa vuodessa se kunnanjohtajakokous. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)</p> <p>Meidän käytemme paljon erilaisia työryhmiä vähän joka paikassa, että se pienempi porukka valmistellee asioita ja tuo sitä sitten. Näissäkin viranhaltijat tuovat ja sitten pitäähän minun ja [yhtymävaltuuston puheenjohtajan] tietää. (yhtymähallituksen puheenjohtaja)</p> <p>Meillä on tilaajatiimi, joka kokoontuu säännöllisesti, eli kuntajohtajakokous, jossa sitten [kuntayhtymän] johtaja on siinä esittelijänä ajankohtaisia aiheita. --- Kyllä se enemmän ehkä se tilaajatiimin on semmoinen kyselytunti, ja vuorovaikutteinen kuviio. Tietysti sitten taas [kuntayhtymän johtaja] saa siinä tavallaan näkemystä ja yrittää perustella asioita ja samoja asioita, joita tulee sitten poliittiseen</p>
<p>Palauteprosessit</p>	<p>Ulkoisen ja sisäisen informaation välittyminen systeemiin; jatkuva informaation vaihtuminen; negatiivinen ja positiivinen palaute; defensiiviset rutiinit</p>	

		<p>päätöksentekoon. (kunnanjohtaja)</p>
Merkitseminen	Merkitseminen ja tulkinta	<p>Mutta mistä tiedän, ennakoin, että voi nousta keskustelua, niin epävirallista lähetekeskustelua tai tämän tyyppistä käydään, ja haetaan tietyn tyyppistä linjausta, jotta poliittikot voisivat tietää ja kokea, että ovat olleet siinä mukana. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)</p> <p>Mutta kokouksessa pitäisi olla kaikilla yhtä hyvät tiedot. Mutta siinä onkin se ongelma, että onko kaikilla. Sehän on paljon omastakin aktiivisuudesta kiinni, lukevatko ne paperit, mutta sitten on taas sellaisia, jotka eivät tule infoihin, muun muassa, eiväthän he tiedä tai eivät sitten ole oikeasti kiinnostuneita. (yhtymähallituksen puheenjohtaja)</p> <p>Kyllä se enemmän ehkä se tilaajattimikin on semmoinen kyselytunti, ja vuorovaikutteinen kuvio. Tietysti sitten taas [kuntayhtymän johtaja] saa siinä tavallaan näkemystä ja yrittää perustella asioita ja samoja asioita, joita tulee sitten poliittiseen päätöksentekoon. (kunnanjohtaja)</p> <p>Maailmaa muutetaan <i>tutustumalla uusiin asioihin ja luomalla yhteistä tietoisuutta</i> ja tottakai näkemäliä vaivaa. Siis sitä hän se on, semmoista touhuamista. (kunnanjohtaja)</p> <p>Mutta huomaatko, kun mitä enemmän me keskustelemme, niin kohtahan tämä hajooa koko yhteistoiminta-alue! (nauraa) Mutta kun se lähtökohta on se, että minun tunne on se, että tämä on yhteistä. Että tämä meidän oma toiminta on hitsautunutta, ei ole rajoja, että se on se päällimmäinen tunne. Mut sitten, kun mitä enemmän sitä pohdiskellaan, mitä enemmän keskustellaan niin minähän huomaan kohta, että tähän levätkäsiin... (nauraa) (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)</p> <p>Ja yleensä alueita, kun tuli nämä erä-alueet, ja sitten niistä tuliin niistä erä-alueista yhteinen soite-alue, eli niitä tulisi vain se viisi (nauraa)... Sillohan se nykäisi tavallaan maton pois, että tämä nyt on ihan... tyhmää, tai niinkuin turhaa selvittää. (yhtymähallituksen jäsen)</p> <p>Ja että mitä nyt kehitetään ja mihin suuntaan, kun niitä tulee tuolta ulkopuolelta niitä juttuja, niin ei se paljon motivoi kehittämään. (yhtymähallituksen jäsen)</p> <p>Että pidemmän päälle aikansa sitä voi tehdä, mutta sitten käy niin, että minä en sitten enää kysykään vaan minä ratkaisen itse. (liikelaitoksen palvelualuejohtaja)</p>
Emergenssi	Ilmenee, kun erilaiset (rakennelominaisuudet) muuntuvat ja uudistuvat täysin osallistuessaan ja olleessaan osa kokonaisuutta; ilmaantua, ilmestyä, tulla näkyväksi	
Itseorganisointi	Ilman ulkoista kontrollia tai ohjausta; itse-ohjautuvaa; itse-johdettua; sisäsyntyistä	

LIITE 4. VERKOSTOTEOREETTISTEN KÄSITTEIDEN SEKÄ ILMIÖIDEN OPERATIONALISOINTI JA ESI-MERKIT ALKUPERÄISISTÄ MERKITYSYKSIKÖISTÄ

Teoreettinen käsite / yläkategoria	Alkuperäinen merkitysyksikkö
<p>Käsite operationalisoituna / tiivistetymerkitysyksiköt</p> <p>Kyky toimia ja vaikuttaa</p>	<p>Tuota minä itse ajattelin, kun minä tulin [yhteistoiminta-alueelle] ja nyt sitten liikelaitoksen johtajana, niin minä olen hämmästynyt että liikelaitoksen johtajalla on näin paljon valtaa. --- jos minä nyt sanoisin karrikoidusti sen, niin päättää lähes kaikesta. (kuntayhtymän henkilöstojohtaja)</p> <p>Kun niitä säästöjä jouduttiin miettimään ja muuta, että kuka päättää mistäkin? Että on tiettyjä variaatioita asiasta kenelle kuuluu se päätösvalta, että kuuluuko joku, jos minä nyt sanon vaikka esimerkkinä, joku kotihoidon kilpailuttaminen, niin kuuluuko siitä periaatepäätös yhtymävaltuustolle vai sitten johtokunnalle. (kuntayhtymän henkilöstojohtaja)</p> <p>Minä en koe, että minulla olis esimerkiksi minun päätöksentekomahdollisuuksia olisi rajattu hallintosäännöllä. Päinvastoin, minä en voi millään selittää, niinkuin tyypillinen kunnan virkamies voi, ”että kylähän me, mutta kun päätök- mutta kun eihän näe ei vaan etene...” Mutta nyt tavallaan on kyse siitä, että onko minulla ja minun organisaatiollani kykyä tehdä päätöksiä. (kuntayhtymä/liikelaitoksen johtaja)</p> <p>Asema auttaa yhteyksien luomisessa. Ei tarvitse selitellä kuka on, kun sanoo yhden kerran kuka on, niin ei tarvitse yhtään enempää selitellä, että aha, [kunnan] kunnanjohtaja. (kuntajohtaja)</p>
<p>Edustuksellisuus</p>	<p>Me olemme siellä selkeästi esittelijän roolissa, asiantuntijaroolissa siellä poliittisessa päätöksenteossa. (kuntayhtymän henkilöstojohtaja)</p> <p>Minusta omista nimissäsi voit sen sanoa, mutta et voi sanoa yhtymähallituksen nimissä... Minähän voin sanoa sen kyllä hallituksen nimissä, koska itse edustan sitä, mutta minusta toisaalta sielläkin yhtymähallituksen jäsen niinkuin edustaa muitakin kuntia. Vaikka hän on sieltä omasta kunnasta valittu. (yhtymähallituksen puheenjohtaja)</p> <p>Minä aattelen näin, että yksittäisenä virkamiehenä, kun meillä on se tietty organisaatio olemassa, niin minä ajattelin, että se olisi [kuntayhtymän johtaja] sitten, jonka kautta asiat poliittikoihin hoidetaan. (liikelaitoksen palvelualuejohtaja)</p>

		<p>Meillä on selkeät, yhtymähallituksen puheenjohtaja vetää hallitusta ja minä otan siellä kantaa ja se joskus kysykin sitten näistä asioista, mitä mieltä olet [yhtymävaltuuston puheenjohtaja], kaikkien kuulle. --- Hallituksen puheenjohtaja on pääministeri periaatteessa ja valtuuston puheenjohtaja on taas eduskunnan puhemies, näin leikkiläisesti sanottuna. (yhtymävaltuuston puheenjohtaja)</p> <p>Jotenkin minulle, ja johtuen varmaan historiastani, niin minulle luontevampaa oli kokoontua yhtymähallituksen ja poliitikkojen kanssa kuin asiantuntijoiden kanssa. (kuntayhtymän henkilöstöjohtaja)</p> <p>No ehkä niin, että tavallaan, se etu tavallaan itselleni on se, että minä tunnen näitä kuntien päättäjiä ja kunnanjohtajia aika hyvin. Vaikka tosin nyt kaikki kunnanjohtajat ovat [kuntajohtajaa] lukuunottamatta vaihtuneet siitä, kun minä olen ollut heidän kollegansa, mutta kuitenkin. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)</p> <p>No siis minä ja kaupunginvaltuuston puheenjohtaja puhuttiin siitä kahdestaan tuossa hoitopöydälläkin. (yhtymähallituksen puheenjohtaja)</p> <p>Että kyllä tämä on semmosta, suhdokoukero peliäkin, että kyllä siellä aika tärkeitä ovat nämä henkilökiemiat. (yhtymähallituksen puheenjohtaja)</p> <p>Sitä oppii haistelemaan ihmisiä, minkälaisia he ovat. --- Että tuntosarvet täytyy olla. (liikelaitoksen palvelualuejohtaja)</p> <p>Sitten nämä ihmisten siviiliammatit. Näissäkin on nyt näkynyt, on meilläkin irtisanottuja ja tuommoistaa, neihän näkyvät heti tuolla luottamustehtävien hoidossa valitettavasti, että ajatukset ovat muualla sitten. (yhtymähallituksen puheenjohtaja)</p> <p>Meillähän on muutettu esimerkiksi [kunnassa] sillä tavalla, että kun minä olen omistajaohjauksen puheenjohtaja, niin [kunnanjohtaja] on minun esittelijä, me olemme ottaneet sinne kunnanhallituksen puheenjohtajan ja kunnanvaltuuston puheenjohtajan joka kokoukseen. Hallituksen puheenjohtaja pääsisi muutenkin, mutta kunnanvaltuuston puheenjohtajasta teimme erillispäätöksen, että hänellä on puhe- ja läsnäolo-oikeus. Eli me vahvistimme sitä porukkaa. (yhtymähallituksen puheenjohtaja)</p> <p>Mitkä periaatteessa on minun tai meidän päätöksenteon, meillä on valtuudet, mutta mistä tiedän, ennakoin, että voi nousta keskustelua, niin epävirallista lähete keskustelua tai tämän tyyppistä käydään ja haetaan tietyn tyyppistä linjausta, jotta poliitikot voisivat niin kuin tietää ja kokea, että ovat olleet siinä mukana. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)</p> <p>Perinteinen tapa tietysti verkostossa on puhua niinkuin asiat puolelleen, tai oikeastaan perinteisesti juntaamalla</p>
<p>Jatkuvuus ja pysyvyys</p>	<p>Konkreettiset mahdollisuudet toimijuudelle</p>	

		<p>la. Soitetaan porukat läpi ja suostutellaan ne yksi kerrallaan. Kun on kaksi kaveria saatu ja sitten kun neijännelle soitetaan niin sanotaan, että herra A ja herra B ovat jo samaa mieltä minun kanssani, että kyllä varmaan sinäkin olet. (kuntajohtaja)</p> <p>Tavallaan se, että kuntien rahatilanne on mikä on ja sitten sellainen jatkuva asetus, että jo pelkästään viran puolestakin kunnanjohtajien ja kuntien päättäjien meidän suuntaa täytyy olla aina sitä mieltä, että palvelut pitäisi olla parempia ja kustannukset pienempiä. Mutta sitten aina kun niitä oikeasti sitten pureudutaan keskustelemaan, niin me olemme hyvin pitkälti samalla, niinkuin yhtä mieltä niistäkin. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)</p>
Läheisyys		<p>- [Suurimman kunnan johtaja] tietysti, varmaan johtuu tästä sijainnista, kun me olemme samassa talossa töissä. -- - [Yhtymähallituksen puheenjohtaja] näkee tääl- lä [kunnan] talolla lähes joka päivä syömässä. (kuntayhtymän henkilöstöjohtaja)</p> <p>Ja sitten näkyy varmaan myös jos katsoo tätä meidän virkamieskuntaa ja meidän välistä yhteydenpitoa, niin pelkästään sillä, missä me istumme, niin sillä on vaikutus- ta. --- Mehän käymme aika monesti tässä yhdessä syömässä, luonteva tapa kohdata. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)</p> <p>Sehän siinä on, että itse kun pystyy käymään joka päivä, kun haen postit, syön ja teen muuta, niin siinä on se yhteistyö tiivis. Voit käydä kirjoittamassa ne paperit ja voi niinkuin huikata, että tule viideksi minuutiksi niin katsotaan yksi, että tämän aion tuoda, mitä olet mieltä, että lähdenkö valmistelemaan. Jotenkin se on kuitenkin paljon parempi kuin pelkässä puhelimesta. Kun näkee ihmisen, sanoo joo kyllä minä annan tuon, että selvitä se... niin se on minusta tärkeä omassa roolissa, että ei vaan sieltä huutele 100 kilometrin päästä, että miten niin... (yhtymähallituksen puheenjohtaja)</p> <p>Että kyllä me olemme samassa talossa, meillä on niin tiivis yhteys [yhteistoiminta-alueen] johtoportaan. (kuntajohtaja)</p> <p>Sitten [yhtymähallituksen jäsentä] minä näen tuolla kaupungin kokouksissa ja [yhtymähallituksen jäsentä] näissä ja [yhtymähallituksen jäsentä], että mehän vaihdamme tuolla valtuustossakin, kaupunginvaltuustossa ja muissa, niitä soteasioita tauolla, että meidän ei tarvitse niin paljon soitella. (yhtymähallituksen puheenjohtaja)</p> <p>Mutta kyllähän meillä kunnanjohtajienkin kanssa, meillä on tämä tilaajatiimi, sitten kuitenkin kokoontuu, noin neljä kertaa vuodessa. (kuntayhtymän henkilöstöjohtaja)</p>
Pysyvät rakenteet, institutionaalinen kehys		<p>No oikeastihan täällä median systeemissähän minä en osallistu poliittiseen päätöksentekoon muutoin kuin</p>

		<p>valtuuston kokouksissa, joissa me käydään läpi nämä osavuosikatsaukset ja tämän vuoden toimintakertomukset, ensi vuoden talousarviot ym nä muut. Mutta välillisesti tietenkin sitten, jos meillä on erilaisia työryhmiä, niinkuin nyt on ollut talouden sopeuttamistyöryhmä, jossa on sekä johtoryhmä, että sitten poliittisia päättäjiä. (liikelaitoksen palvelualue johtaja)</p> <p>Se on vain niin, että kyllä rakenteilla on oikeastikin se merkitys, että ne ohjaavat sen toiminnan muuttumiseen. Minä olen kyllä sitä mieltä. --- Miten se on piirretty ja miten ihmiset aloittavat tekemään sen yhteisen työn ja miten yhteinen näkemys on kaikilla, että hei, tämä on se median homma, tulimme me nyt mistä tulimme, niin kyllä se muovaa ihmistä. (liikelaitoksen palvelualuejohtaja)</p> <p>Kyllä se enemmän se tilaajatiimikin on semmoinen kyselytunti, ja vuorovaikutteinen kuvio. Tietysti [kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja] saa siinä sitten tavallaan näkemystä ja yrittää perustella asioita ja samoja asioita, joita tulee sitten poliittiseen päätöksentekoon- Ei sen sellaisen ehkä perinteisen omistajaohjauksen rooli ole kovin suuri. Ja kyllähän meillä jos puhutaan sillä tavalla, minä en näe, ehkä kunnanjohtajajoukko on aavistuksen pienempi vallankäyttäjäjoukko, kuin luulisi. (kuntajohtaja)</p> <p>Tavallaan jos puhutaan verkostosta ja päätöksenteosta, niin verkosto on ikään kuin se joka valmistele, verkosto ei itseasiassa päättää mitään, meillä on tuolla viralliset päätöksentekoelementit olemassa. No tottakai nekin on osa sitä verkostoa ja onhan yhtymävaltuustokin verkosto, kaikkimensa. (kuntajohtaja)</p> <p>Mutta vielä siihen rooliin, kun sinä kyselit sitä, niin se johtokunnan rooli on erilainen kuin mitä hallituksen rooli. Se tuota niinkun ratkoo, kehittää [yhteistoiminta-alueen] toimintaa. Niinkuin sanoin, siellä on sitä erityisalojen osaamista ja yritetään vetää niitä yhteen, mutta ongelmaksi on muodostunut se, että taas hallituksen jäsenet, ennen kaikkea [suurin kunta], tuntee, että johtokuntaa ei tarvita. (yhtymävaltuuston puheenjohtaja)</p> <p>Ja meidän käytetään paljon erilaisia työryhmiä vähän joka paikassa, että se pienempi porukka valmistele asioita. (yhtymävaltuuston puheenjohtaja)</p>
	<p>Tilapäiset organisatoriset järjestykset</p>	<p>Ja minä kysyn poliitikoilta heidän omia näkemyksiään siitä, että mitkä päätökset ovat, millä päätösehdotuksilla on läpimenomahdollisuuksia, sitähän minä tottakai kysyn. Ja yleensä en, erittäin harvoin teen päätösehdotuksia tietämättä menenevätkö ne läpi. --- Ja sillä tavalla myös päätöksentekijä pääsee siihen verkostoon osallistumaan, että asioista kerrotaan valmisteluvaiheessa. Järjestetään luottamuksellisia istuntoja. (kuntajohtaja)</p> <p>Epävirallista lähetekeskustelua tai tämän tyyppistä käydään ja haetaan tietäntyyppistä linjausta, jotta poliittikot voisivat tavallaan tietää ja kokea, että ovat olleet siinä mukana. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)</p>

Uppoutuneisuus	Moniroolisuus	<p>--- (KYHjäsen7) on sairaanhoitopiiriin hallituksessa, niin hänen kanssaan oli sitä yhteydenpitoa ehkä Jonkun verran enemmän ajatellen muita yhtymähallituksen jäseniä. Nimenomaan sen sairaanhoitopiiriin tiimoilta, että mitä siellä on menellään ja onko jotain, joka (yhteistoiminta-alueita) koskee. (kuntayhtymän henkilöjohtaja)</p> <p>--- Minä joudun osallistumaan tietyt yhtymävaltuustoon, johtokuntaan ja sitten minä olen kuntakierroksilla aina mukana, sitten minä olen tasapainotustyöryhmän puheenjohtaja ja tuon asuinpalvelu- mikä tulee meille tuohon se yli miljoonan, olen siinä työryhmässä. No sairaanhoitopiiriin valtuustossa, sitten näissä maakunnallisissa ja seutukunnallisissa sotekokouksissa, sitten tietyt kaupunginvaltuustossa, omistajaohjauksen puheenjohtaja, kaupungin hallituksen varajäsen ja sitten vielä kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan varapuheenjohtaja. (yhtymähallituksen puheenjohtaja)</p> <p>Minä toimin [kunnassa] tiistaisin ja perjantaisin, niin me keskustelimme [kuntajohtajan] kanssa kyllä hyvin paljon muistakin asioista kuin [tiettyyn toimialaan] liittyvistä asioista, eli ihan kuntatalouteen liittyvistä. Lukuisista kyselyistä koskien sosiaali- ja terveyspuolta, koko kuntasektoria. Eli se on ihan luontevaa, että jos on fyysisesti samassa talossa ja näemme hyvin paljon, niin kyllä siinä aina tulee enemmän sitä... (yhtymähallituksen jäsen)</p> <p>[Yhteistoiminta-alueen] osalta minä olen ihan ääneen useamman kerran poliitikoiden kanssa puhunut tästä kuinka se on ongelmallista ja tuskallista. Sadattelevat. Sama henkilö päättää kunnan roolissa toista ja [yhteistoiminta-alueen] roolissa toista. Siitä on ääneen keskusteltu, että näin ei voi olla. Kyllä minä tunnen useita poliitikkoita, jotka ovat ihan helisemässä sen kaksoisroolin kanssa. (kuntajohtaja)</p> <p>Ja toisaalta sitten nuo tuota sosiaali- ja terveysalan kolmannen sektorin toimijat ja yritykset. (kuntajohtaja)</p> <p>Nyt sitten nämä on sitten, eikö niin, elinkeinoyhtiöt ovat ulkopuolisia toimijoita... ja siinä koetellaan sitten tavallaan mikä on tämän meidän yhteisön rooli siinä. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)</p> <p>Että enemmän olemme joko yksi sote ja [yhteistoiminta-alue] tai viisi eri kuntaa, että vähän riippuu asiasta. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)</p> <p>Jos [yhtymä]hallitus koottaisiin vaikka jostain semmosesta porukasta, joka ei ole päättävissä elimissä siellä omistajakunnassa niin, olisihan se aika vaikea sen hallituksen toimia. (yhtymähallituksen jäsen)</p> <p>Sitten on vähän löyhemmät yhteistyöt maakunnallisesti ja sitten ovat nämä enemmänkin sparraajat tai kilpailijat, [siellä] varsinaisesti toimivat toiset häkkyvät. Sitten on valtakunnan tasoa ja ympärillä olevaa yrityselämää, eihän sitä, sehän on tavallaan niinkun ihan loputonta. (kuntayhtymän/liikelaitoksen johtaja)</p>
	Rakenteiden sisäkkäisyys ja limittäisyys	



ALISA PUUSTINEN

Tässä tutkimuksessa analysoitiin sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan verkoston johtajuutta kompleksisuusajatteluun nojaten. Verkostossa korostuvat erityisesti kytkeytyneisyys, toimijoiden moniroolisuus, toimintakenttien uppoutuneisuus ja monimuotoinen yhteenkietoutuneisuus. Verkostolla ei voida sanoa olevan yhtä johtajaa ja yhteenkietoutuneisuus aiheuttaa koko verkoston toimintaan kontrolloimattomuutta. Johtajuus näyttäytyy kollektiivisena paradokseissa manöveroimisena.



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

uef.fi

**PUBLICATIONS OF
THE UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND**
Dissertations in Social Sciences and Business Studies

ISBN 978-952-61-2523-7
ISSN 1798-5749