

Kohti toimivaa yhteistyötä



Tukea kotiin

Opas monitoimijaverkoston johtamiseen sosiaali- ja terveyssektorilla



Markus Kantola FT, KumppanuusAkatemia -hanke

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

Sisällysluettelo

Johdanto

1. Verkoston johtaminen 9
2. Luottamuksen synnyttäminen..... 20
3. Viestinnän tehostaminen ja parantaminen 43

Lopuksi

Lähteet



KUMPPANUUSAKATEMIA

ISBN 978-951-29-8480-0 (Painettu)

ISBN 978-951-29-8481-7 (Sähköinen)

Kustantaja: Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu

Julkaisija: KumppanuusAkademia –hanke (EAKR)

2021

Johdanto

”

**Ainoa asia, joka voi pelastaa
ihmiskunnan on yhteistyö.**

- Bertrand Russell

Globalisoituneilla markkinoilla yhdelläkään yrityksellä, organisaatiolla tai virastolla ei ole resursseja jatkuvaan innovointiin. Kiristynyt kilpailu ja asiakkaiden jatkuvasti muuttuvat tarpeet vaativat kuitenkin jatkuvaa kehittymistä. Monista yhteiskunnallisista ongelmista on myös tullut luonteeltaan sellaisia, että yksikään organisaatio ei yksin niitä pysty ratkaisemaan (Shuman/Twoombly 2010, 2). Ääriesimerkin tästä tarjoaa ilmastomuutos. Mikään yksittäinen organisaatio tai edes suuri joukko valtioita ei pysty yksin ratkaisemaan ilmastomuutosta.

**”Monista yhteiskunnallisista ongelmista on myös tullut
luonteeltaan sellaisia, että yksikään organisaatio ei
yksin niitä pysty ratkaisemaan.”**

Kun organisaatioissa kautta linjan on haluttu panostaa tehokkuuteen, on ajaututtu tilanteeseen, jossa keskitytään vain tiettyihin toimintoihin ja ydintoimintojen ulkopuoliset tehtävät siirretään kumppanien suoritettaviksi. Kysymys yhteistyön organisoimisesta on noussut tällöin keskeiseksi (Valtioneuvoston kansia 2019, 11-12). Suomalaisyrityksistä 74 prosenttia kertoo verkostoituneensa ja 90 prosenttia näistä yrityksistä pitää verkostoitumista tärkeänä yrityksen toimintaa silmällä pitäen (Saastamoinen 2019, 6).

Tämä muutos on huomattu myös julkisten palvelujen tuotannossa. Mallista, jossa organisaatioiden rajat ja vastuut ovat selkeät ja organisaatiot ovat rakentuneet hierarkkisesti, ollaan siirtymässä kohti mallia, jossa erikoistuneet ja pienemmät julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin organisaatiot yhteistyössä tavoittelevat yhteisiä tavoitteita (Hudson 2004, 76-77; Valtioneuvoston kansia 2019, 11-12). Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen yhteistyön voimin on kuitenkin monin paikoin osoittautunut vaikeaksi malliksi toteuttaa käytännössä. Monilla organisaatioilla ei ole aina kykyä tai halua tehdä yhteistyötä. Yhteistyön organisoiminen ei myöskään aina käytännössä ole osoittautunut yksinkertaiseksi tehtäväksi.

Suomen sote-sektori on yksi niistä aloista, jossa verkostomaisia toimintatapoja on enenevissä määrin otettu käyttöön osaksi siksi, että on katsottu, että asiakkaiden tarpeisiin on muuten vaikea vastata. Muun muassa väestön vanhenemisen vuoksi sosiaali- ja terveysmenot nousevat lähitulevaisuudessa viisi tai kuusi prosenttia vuodessa, talouskasvun todennäköisesti jäädessä matalammalle tasolle. Uuden kalliin teknologian käyttöönotto kasvattaa terveysmenojen kasvupaineita. Terveystenhoitomenoista henkilöstömenot vastaavat noin kahdeksaakymmentä prosenttia. Suomalainen terveydenhoitohenkilökunta on kansainvälisesti tarkasteltuna alipalkattua (jos verrokkina käytetään muita teollisuusmaita) ja mikäli suomalainen hoitohenkilökunta ansaitsi saman verran kuin esimerkiksi amerikkalainen hoitohenkilökunta, terveydenhoitomenot kasvaisivat Suomessa vielä nykyistäkin huomattavasti enemmän (Parvinen/Lillrank/livonen 2005, 17).

Pelkkä uuden rahan tuominen järjestelmään ei automaattisesti tee asiakkaista ja hoitohenkilökunnasta tyytyväisempää. Sosiaali- ja terveystalouksissa tarvitaan myös parempaa johtamista, uudenlaisia käytänteitä ja tarkoituksenmukaisempia rakenteita (Helsingin Sanomat 2.1.2020). On mahdollista, että laadukkaammalla johtamisella voidaan yhtä aikaa parantaa hoitohenkilökunnan hyvinvointia ja asiakkaiden tyytyväisyyttä, sekä hillitä terveysmenojen kasvua.

”Pelkkä uuden rahan tuominen järjestelmään ei automaattisesti tee asiakkaista ja hoitohenkilökunnasta tyytyväisempää.”

Sosiaali- ja terveyssektorilla organisaatioita on kannustettu verkostoyhteistyöhön erilaisten laatusuosituksen kautta. Vuoden 2008 ikäihmisten palvelujen valtakunnallisessa laatusuosituksessa esimerkiksi painotetaan sitä, että ikäihmisille tarjottavien palveluiden pitää muodostaa eheä ja saumaton kokonaisuus. Koska ikäihmisten kotihoitopalveluiden tuottamiseen osallistuu monia itsenäisiä ja puoli-itsenäisiä tahoja, ilman yhteistyötä palvelutuottajien välillä tällaista kokonaisuutta on vaikea rakentaa. Myös terveydenhoidon eettinen neuvottelukunta on painottanut sitä, että ikäihmisille tarkoitettuja palveluja on tuotettava yhteistyössä eri toimijoiden kesken (Tepponen 2009, 21).

Vaikka sote-palvelujen tuotannossa ollaan siirrytty kohti verkostomaisempaa yhteistyötä ja tällaisen yhteistyön edut tunnustetaan laajasti, verkostojen määrittely on osoittautunut hankalaksi, koska verkostoja on hyvin monenlaisia. Joissain verkostoissa kaikki jäsenet tavoittelevat samaa lisäarvoa, toisissa taas eri organisaatiot haluavat yhteistyöltä eri asioita. Jotkut verkostot ovat formaalisesti rakennettuja, toiset taas ovat täysin vapaamuotoisia (Shuman/Twombly 2010, 5). Joissain verkostoissa palvelut ovat koordinoitu kokonaisuuksiksi, mutta on myös verkostoja, jotka eivät ole juuri muuta kuin tietojenvaihtokanavia.

Verkosto voidaan kuitenkin käsittää joukoksi erilaisia toimijoita, joita yhdistää yhteinen visio tai päämäärä. Tietoa ja osaamista yhdistämällä verkoston jäsenet tuottavat toimintaansa lisäarvoa ja pystyvät paremmin saavuttamaan kaikenlaisia päämääriään. Verkostot rakennetaan niiden jäsenten tarpeiden pohjalta (Hangasluoma 2019, 14-16).

”Verkosto koostuu vuorovaikutteisessa suhteessa toisiinsa olevista toimijoista, joita yhdistää sama päämäärä.”

Verkoston jäsenillä on paljon autonomiaa suhteessa toisiinsa. Niiden välillä kulkee tietoa, sosiaalista tukea ja resursseja. Verkoston jäsenten väliset suhteet voivat perustua pelkästään luottamukseen tai kunkin vastuut ja velvollisuudet voidaan määritellä tarkasti sopimuksin (Provan/ Fish/ Sydow 2007, 482).

Kun organisaatiot tekevät verkostoyhteistyötä, niiden pääfokus on verkoston yhteisissä tavoitteissa. Tämä ei tarkoita sitä, että verkoston jäsenillä ei voisi tai saisi olla omia tavoitteita, vaan sitä, että yhteisten tavoitteiden saavuttaminen asetetaan tärkeysjärjestyksessä omien päämäärien edelle, koska ilman yhteistyötä myöskään organisaatioiden omat päämäärät eivät toteudu. Yhteinen päämäärä on toisin sanoen keino organisaatioiden omien päämäärien toteuttamiseksi. Verkostoyhteistyössä aikahorisontti on pitkä. Ei pyritä ”nopeisiin voittoihin” tai ”ihmeratkaisuihin”, vaan sitoudutaan työskentelemään pitkäjänteisesti sovittujen päämäärien saavuttamiseksi (Shuman/ Twoambly 2010, 4; Tremblay 2012, 38).

Verkoston tarkoituksena on yhdistää eri organisaatioiden vahvuuksia synergiaetujen saamiseksi. Hyvin toimivassa verkostossa kaikki verkoston jäsenet saavat verkostoyhteistyöstä sellaisia etuja, joita he eivät verkoston ulkopuolella voisi saavuttaa. Verkostossa vuorovaikutus on kaksisuuntaista toisin kuin hierarkkisissa organisaatioissa. Ohjeet, neuvot ja pyynnöt eivät kulje vain ylhäältä alas. Verkosto sekoitetaan usein markkinoiden säätelemään järjestykseen, vaikka se pääsääntöisesti muodostaa markkinavälitteisten suhteiden vastakohdan. Markkinoilla organisaatiot kilpailevat samoista resursseista. (Valtioneuvoston kansia 2019, 13).

Verkostoja voidaan luokitella niiden päämäärien, sekä sen mukaan, missä johtaminen verkostossa sijaitsee. Myös verkoston konkreettisen koordinoitimekanismin avulla verkostoja voidaan luokitella. (Valtioneuvoston kansia 2019, 13).

Verkostojohtamisessa on puolestaan pohjimmiltaan kyse siitä, että verkoston kaikki jäsenet mobilisoidaan jonkun tahon tai tahojen toimesta työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. Tällainen mobilisointi voidaan järjestää monella eri tavalla, vastuita eri tavoin jakaen. Monissa tilanteissa verkostoyhteistyötä edistää merkittävästi se, että jotkut henkilöt kantavat viimesijaisen vastuun siitä, että verkostoyhteistyö toimii optimaalisella tavalla. Keskeistä verkostojohtamisessa on verkoston jäsenten välisten suhteiden vaaliminen ja lujittaminen. Kuten aiemmin todettiin, auktoriteettiasemaan perustuva hierarkkinen johtaminen soveltuu verkostojohdamiseen huonosti. Tällaisesta mallista verkostojohtamisen erottaa ennen kaikkea toimijoiden tasa-arvoisuus (Hangasluoma 2019 24-26).

Verkostojohtaminen on usein jaettua johtamista. Yksittäinen verkoston jäsen joutuu välillä olemaan johtaja ja välillä taas johdettava (tai ”alainen”).

Tällainen vallanjako vaatii verkoston jäseniltä paljon joustavuutta (Tremblay 2012, 39). Vaikka verkostoyhteistyön johtaminen olisikin ”ulkoistettu” jollekin tietylle henkilölle, toimivassa verkostossa kaikki toimijat ottavat osaa yhteistyön sujumisen vaalimiseen, sekä verkoston tavoitteiden saavuttamiseen. Perinteisissä organisaatioissa nämä tehtävät on jaettu pienemmälle ihmisjoukolle, jolla on suoraa valtaa muihin organisaation jäseniin.

Hyvin toimivien verkostojen ominaisuuksia on miltei loputon määrä. Aiempien tutkimuksen pohjalta on kuitenkin käynyt ilmeiseksi, että on olemassa ainakin kaksi verkostotaitoa tai kyvykkyyttä, joita ilman mikään verkosto ei voi toimia hyvin. Jos tiedonvälitys ja vuorovaikutus verkostossa eivät toimi hyvin, ja verkostosta puuttuu toimijoiden välistä luottamusta, verkosto ei voi toimia optimaalisesti (Saastamoinen 2019, 23-25). Luottamus ja hyvä tiedonvälitys ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa. Toimiva ja tehokas kommunikaatio synnyttävät luottamusta ja tehokas kommunikaatio puolestaan riippuu luottamuksesta ja rehellisyydestä (Kantur & Iseri-Say 2012, 767). Usein nimetyt esimiehet ja johtajat kantavat viimesijaisen vastuun luottamuksen synnystä ja olemassaolosta, sekä hyvästä tiedonvälityksestä. Jälleen pitää kuitenkin korostaa sitä, että johtajat eivät yksin pysty takaamaan luottamuksen olemassaoloa tai toimivaa viestintää.

Tämä kirja on laadittu osana Satakunnan alueella toteutettua KumppanuusAkatemian projektia. Hankkeen tavoitteena oli ikäihmisten koti- ja omaishoidon kehittäminen. Hankkeessa pyrittiin kehittämään ikäihmisten kanssa työskentelevien tahojen kumppanuus- ja verkosto-osaamista ja lisäämään ymmärrystä palveluiden asiakaslähtöisyyden merkityksestä palveluiden kehittämisessä. Hankkeen yhteydessä toteutetuissa kotihoidon esimiesten haastatteluissa kävi ilmi, että juuri luottamukseen, kommunikaatioon ja tiedonsiirtoon liittyvät ongelmat heikentävät merkittävästi myös kotihoidon toimijoiden välistä yhteistyötä.

Tämän kirjan pääkysymys on: Miten verkostoa tulisi johtaa, jotta tieto verkoston sisällä kulkisi hyvin, verkoston jäsenten välinen vuorovaikutus olisi jouhevaa ja verkoston jäsenten kesken vallitsisi luottamuksen ilmapiiri. Toinen kysymys, johon tässä kirjassa myös haetaan vastauksia, liittyy siihen, miten verkostoyhteistyö tulisi organisoida, jotta luottamuksen synty ja hyvä viestintä mahdollistuisivat?

Tässä kirjassa verkostoyhteistyötä ja verkostojohtamista tarkastellaan

pääasiassa sote-palvelujen kontekstissa. Miten verkostoyhteistyötä tulisi johtaa sote-palveluja tuottaessa? Koska kirjassa kuitenkin tarkastetaan toimivan verkostoyhteistyön elementtejä melko yleisellä tasolla, näihin elementteihin panostamalla ja niitä vahvistamalla voidaan parantaa verkostoyhteistyön ja verkostojohdamisen laatua myös muilla sektoreilla, jossa organisaatiot tekevät yhteistyötä. Viestinnän ja luottamuksen parantaminen on valittu kirjan teemoiksi osittain juuri siksi, että näihin kysymyksiin panostamalla verkostoyhteistyötä voidaan merkittävästi parantaa sektorista riippumatta ilman suuria investointeja tai monimutkaisia hallinnollisia muutoksia.

Tämän kirjan ensimmäisessä pääluvussa tarkastellaan lähemmin erilaisia tapoja organisoida verkoston toimintaa ja johtamista. Seuraavissa luvuissa paneudutaan siihen, miten luottamusta ja kommunikaation laatua voitaisiin verkostoissa parantaa.

1. Verkoston johtaminen



Tapa, jolla joukkue pelaa, määrittää sen menestyksen. Vaikka sinulla on parhaat yksilöt koko maailmasta, jos he eivät pelaa yhteen, joukko ei ole minkään arvoinen.

- Babe Ruth

Kohti verkostomaisia toimintatapoja

Monitoimijaverkon johtamisen tutkiminen on alkanut viime vuosikymmeninä uudella tavalla kiinnostaa julkisten sektorin tutkijoita. Enenevässä määrin on katsottu, että julkinen valta ei vanhojen hallinnollisten rakenteiden avulla pysty ratkaisemaan esimerkiksi ympäristöongelmiin ja köyhyyteen liittyviä ongelmia. Näiden ongelmien ratkaisemiseksi tarvitaan joustavampia, nopeimpia ja yhteistyöhön perustuvia johtamismalleja (McGuire 2006, 34). Ongelmien ratkaisemisessa tarvitaan usein julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyötä. Yhteistyön mahdollistamiseksi tarvitaan kuitenkin uudenlaisia taitoja.

Toimiva verkostoyhteistyö ja verkostoyhteistyön hyvä johtaminen ovat tärkeitä kysymyksiä erityisesti sosiaali- ja terveystalouden organisointia pohdittaessa. Tutkimusten mukaan kymmenen prosenttia sote-palvelujen käyttäjistä vastaavat yli kahdeksastakymmenestä prosentista Suomen sote-menoista. Suurin osa näistä asiakkaista käyttää sekä sosiaali- että terveystaloudellisia palveluita. Näiden asiakkaiden palveleminen tavalla, joka maksimoi asiakastytytyväisyyden, mutta minimoi yhteiskunnalle koituvat kokonaiskustannukset, ei onnistu, jos eri palveluita ei koordinoita suunnitelmallisesti. Mikään taho yksinään ei myöskään pysty vastaamaan näiden henkilöiden kaikista tarpeista, joten palvelujen tarjoajien yhteistyö nousee avainasemaan. Optimaalisen asiakaskokemuksen takaamiseksi tarvitaan usein julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyötä.

Yhteistyötä ja koordinointia kuitenkin vaikeuttaa vakiintuneet rakenteet ja palvelujen tarjoajien historian saatossa sisäistämä roolitus (Alahuhta/Niemelä 2017). Jos asiat on vuosikymmeniä tehty jollakin tietyllä tavalla, ja tämä tapa on edes jollain tapaa osoittautunut toimivaksi, siitä ei helpolla luovuta.

”Toimiva verkostoyhteistyö ja verkostoyhteistyön hyvä johtaminen ovat tärkeitä kysymyksiä erityisesti sosiaali- ja terveyspalvelujen organisointia pohdittaessa.”

Verkostoyhteistyön voidaan katsoa toimivan hyvin esimerkiksi jonkin kunnan sote-verkostossa silloin, kun asiakas siirtyy jouhevasti yhdeltä palveluntarjoajalta toiselle ja eri toimijoiden välinen yhteistyö on suunniteltua ja organisoitua. Palveluntarjoajat pystyvät yhdessä tuottamaan asiakaslähtöisiä palveluja. Kun yhteistyö ei toimi, asiakas ohjataan väärin palveluihin, hänen terveytensä, sekä hyvinvointinsa kärsii ja palvelujen koordinointiin uhrataan kohtuuttoman paljon resursseja (McDonald et al 2014, 4-6, 7, 24). Verkostoyhteistyön toimiessa tiedonkulku saman asiakkaan hoitoon osallistuvien tahojen välillä on hyvälaatuista ja riittävää. Oikea tieto menee oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. Hyvin toimiva verkosto hyödyttää niin hoivapalvelujen tarjoajia, asiakkaita kuin hoidon rahoittajakin. Verkoston tarjoama palvelukokonaisuus on kustannustehokas, palvelut vaikuttavia ja turvallisia.

Suuri joukko tutkimuksia on osoittanut, että hyvin organisoidulla verkostoyhteistyöllä on monenlaisia positiivisia vaikutuksia sote-palvelujen asiakkaiden terveyden edistämisen näkökulmasta. Sydänpotilaiden hoitojaksojen ja kuolleisuuden on osoitettu pienenevän, kun he saavat hyvin koordinoitua hoitoa. Masennuspotilaiden oireiden on näytetty pienenevän ja heidän kykynsä seurata hoito-ohjeita kasvavan, kun verkostoyhteistyö toimii. Saattohoitopotilaiden oireet pienenevät. On myös viitteitä siitä, että hoidon koordinointi vähentää terveydenhoidon kustannuksia (McDonald et al 2007, 7-8).

Sote-palvelujen tuottajien verkostoyhteistyön merkitys tulee tulevaisuu-

nessa vain kasvamaan eliniän pitenemisen ja kroonisten sairauksien lisääntymisen myötä. Lääketieteellisen informaation räjähdysmäinen kasvu on pakottanut lääkäreitä ja hoitajia erikoistumaan ja erikoistuminen puolestaan lisää painetta hyvään hoidon koordinointiin (Stille et al 2005, 700).

Verkostoyhteistyön positiiviset seuraukset eivät rajoitu vain sote-palvelujen verkostoon. Melkein alasta riippumatta, mitä paremmin verkoston eri jäsenet ovat ymmärtäneet ja sisäistäneet yhteistyön hyödyt, sitä paremmin ne sitoutuvat yhteistyöhön. Verkostot auttavat organisaatioita innovoimaan ja mahdollistavat organisaatioiden erikoistumisen. On helpompi kehittyä hyväksi yhdessä asiassa kuin kymmenessä. Verkostot myös vähentävät sekä organisaatioiden kohtaamia riskejä että niiden riippuvuutta erilaisista organisaatioiden ympäristöön liittyvistä tekijöistä. Kun ollaan riippuvaisia jonkun toisen tuottamasta palvelusta, on selvää, että mitä parempi suhde tuon palvelun tuottajaan organisaatiolla on, sen parempi. Organisaatiot pystyvät verkostoyhteistyön kautta paremmin vastaamaan myös asiakkaidensa tarpeisiin, sekä pääsemään uusille markkinoille. Palveluiden etsiminen on usein työlästä ja aikaa vievää, ja kun palvelua suosittelee jokin taho, jonka asiakas jo tuntee, todennäköisyys, että asiakas valitsee juuri tämän suositellun palvelun kasvaa. Kasvanut asiakastytyväisyys hyödyttää niin palvelun suosittajaa kuin tuottajaakin. Verkostot tuovat organisaatioille niin ikään kustannussäästöjä. Organisaatiot suorittavat usein toimintoja, jotka eivät ole niille kovin kannattavia, mutta joita ilman ne eivät suoriudu kannattavimmista toiminnoistaan. (Kattainen 2016, 55). Verkostoitumisen on havaittu myös lisäävän sellaisten yritysten myyntiä, joilla on sisäistä potentiaalia kasvaa (Brass et al, 805-806).

Jotta sosiaali- ja terveyspalvelut muodostaisivat saumattoman, toimivan ja asiakasystävällisen kokonaisuuden ja verkostoyhteistyö palvelujen tuottajien välillä toimisi optimaalisella tavalla, myös vanhoja johtamisjärjestelmiä on tarkasteltava uudessa valossa. Yhteistyön tiivistämiseen tarvitaan uudenlaista johtamisotetta.

Jaettu vai perinteinen johtaminen?

Kysymystä, mitä on hyvä ja toimiva johtajuus monitoimijaverkostossa, on tutkittu melko vähän. Siitä tiedetään vielä myös verrattain vähän, missä määrin tehokkaalta johtajalta vaadittavat ominaisuudet ovat erilaiset riippuen siitä, johtaako hän yhtä organisaatiota vaiko (yksin tai yhteistyössä

muiden kanssa) monitoimijaverkostoa (Silvia/McGuire 2010, 264-265). Jos johtamisessa ollaan entistä enemmän siirtymässä yhden organisaation johtamisesta yhteistyön johtamiseen, pitäisikö johtajiksi rekrytoida henkilöitä uusien periaatteiden pohjalta?

Verkostoja voidaan hallita/johtaa joko siten, että kaikki siinä toimivat organisaatiot ottavat osaa verkoston johtamiseen, tai siten, että verkoston johtaminen/koordinointi annetaan tehtäväksi yhdelle taholle. Näiden kahden ääripään väliin jää malli, jossa yksi koordinoiva taho johtaa verkoston joitain toimintoja, mutta muiden toimintojen osalta jättää johtamisen muille (Provan/Kenis 2008, 233-234). Mikään malli ei toimi aina ja kaikissa mahdollisissa olosuhteissa.

”Mikään verkostojohtamisen malli ei toimi kaikissa mahdollisissa olosuhteissa.”

Keskusjohtoinen verkostoituminen näyttäisi edistävän verkoston toimijoiden työn koordinointia ja integraatiota. Kun verkoston toiminta laajenee, keskusjohtoisuutta on vaikeampi ylläpitää. Toisaalta, verkoston hallitsevalla taholla on paljon valtaa päättää siitä, mihin suuntaan verkoston toiminta kehittyy (Provan/Fish/Sydow 2007, 502). McGuiren mukaan verkostojohtamisen tutkijat ovat melko laajasti yhtä mieltä siitä, että organisaation tai joukon organisaatioita on vaikea saavuttaa päämääriään, jos viimesijaista vastuuta tästä ei ole annettu jollekin tietylle henkilölle (Silvia/McGuire 2010, 264-265).

Järjestely, jossa verkoston johtamista ei ole annettu millekään yhdelle taholle, on todennäköisesti yleisin verkostojohtamisen malli. Kaikki verkoston jäsenet ottavat yhdessä osaa verkoston koordinointiin ja johtamiseen. Tällaista ”jaettua johtamista” voidaan toteuttaa erilaisin käytännön keinoin. Joissain tilanteissa verkosto esimerkiksi koordinoi toimiaan yhteisissä palaverissa, mutta aina edes tällaisia ei järjestetä. Miten tahansa verkoston toimintaa sitten koordinoidaankin, on tärkeää, että verkostolla olisi jonkinlainen mietitty ja yhteisesti hyväksytty johtamismalli (vaikka tämä sitten olisikin jaetun johtamisen malli) käytössä. Jaetun johtamisen

konseptin akilleenkantapää piilee luonnollisesti verkoston jäsenten sitoutumisen asteessa. Jaettu johtaminen voi toimia ainoastaan, jos verkoston jokainen jäsen on tiukasti sitoutunut edistämään verkoston toimivuutta osallistumalla sen vastuulliseen johtamiseen. Jos jaettuun johtamiseen on vain ajauduttu ”vahingossa” tai yksi taho on sanellut mallin muille, sitoutuminen voi jäädä heikoksi. Terveysthuollossa jaetun johtamisen mallia käytetään usein juuri sen vuoksi, että se motivoi verkoston jäseniä työskentelemään yhteisen päämäärän eteen (Provan/Kenis 2008, 234).

Jaetussa johtamisessa kaikki verkoston jäsenet ottavat potentiaalisesti vastuuta muun muassa ongelmien ratkaisusta, toiminnan koordinoinnista ja toiminnan arvioinnista. Lisäksi he huolehtivat viestinnästä toimijoiden kesken. Verkoston jäsenet antavat myös tukea ja apua muille verkoston jäsenille (Silvia/McGuire 2010, 266). Kun verkoston johtaminen on hajautettua, kyky huolehtia ihmissuhteista, kuuntelemistaidot ja kyky viestittää yhteisistä merkityksistä nousevat keskeiseen asemaan. Luovuus, innovointi, luottamuksen rakentaminen, kyky ratkaista konflikteja ja tukea toisia verkoston jäseniä ovat niin ikään tärkeitä jaetun johtamisen taitoja (Silvia/McGuire 2010, 267).

”Jaetussa johtamisessa kaikki verkoston jäsenet ottavat potentiaalisesti vastuuta muun muassa ongelmien ratkaisusta, toiminnan koordinoinnista ja toiminnan arvioinnista.”

Jaetun johtamisen malli ei aina ole kovin tehokas ja tästä johtuen sitä ei usein käytetä. Ääriesimerkkejä tällaisista tilanteista ovat sodat, pandemiat ja luonnonkatastrofit. Kun vaaditaan nopeaa ja tehokasta reagoimista, jaetulle johtajuudelle ei ole usein aikaa. Joissain verkostoissa yhdellä toimijalla on luonnostaan muita enemmän valtaa ja tällöin jaetun johtamisen malliin ei välttämättä ole suuria haluja tai mahdollisuuksia siirtyä. Johtavalla toimijalla saattaa myös olla muita enemmän resursseja ja legitimitteettiä. Johtava toimija osallistuu organisaation päämäärien toteuttamiseen. Tämän ohella se myös ottaa vastuulleen verkoston toiminnan koordinoinnin. Terveysthuolto on yksi niistä sektoreista, joka usein täyt-

tää nämä tunnusmerkit. Esimerkiksi kunnilla on sosiaali- ja terveydenhoidon verkostoissa usein ollut muita enemmän valtaa päättää resurssien jaosta. Lainsäädännön usein ohjaa viranomaisia ottamaan vastuuta myös yksityisten palvelujen laadun valvonnasta (Provan/Fish/Sydow 2007, 504; Provan/Kenis 2008, 235).

Verkostoa johtava taho voi johtaa keskustelua verkoston arvoista, pelisäännöistä ja toimintatavoista. Hän voi ottaa vastuuta yhteistyön tulokista tiedottamisesta, verkoston legitimiteetin ylläpidosta ja toimijoiden motivoinnista yhteistyöhön (McGuire/Silva 2009, 39-40).

”Kun vaaditaan nopeaa ja tehokasta reagointia, jaetulle johtajuudelle ei ole aina aikaa.”

Tällaisissa tilanteissa verkoston tehokas johtaminen edellyttää sitä, että johtava taho määrittää vastuut ja kannustaa verkoston jäseniä yhteisten päämäärien saavuttamiseen. Johtava taho myös kertoo verkoston onnistumisista ja huolehtii resurssien keräämisestä verkostolle, sekä huolehtii konfliktien hallinnasta verkoston sisällä. Resurssien tasa-arvoinen jako, tiedonvälityksestä huolehtiminen ja rakenteiden suunnittelu yhteistyötä tukeviksi kuuluvat myös verkoston johtajan tehtäviin (Silvia/McGuire 2010, 266).

On myös tilanteita, joissa verkoston toimivuudesta viimesijaisesti vastaava teho ei ota ollenkaan osaa verkoston päivittäiseen toimintaan. Se vastaa ainoastaan verkoston toiminnan koordinoinnista. Usein tällainen taho vain tukee muiden verkoston jäsenten yhteistyötä (Provan/Fish/Sydow 2007, 504)

Mitä laajempi verkosto on (eli mitä enemmän siinä on toimijoita), ja mitä vähemmän siinä on luottamusta, sitä todennäköisimmin kaikkein toimivin verkostojohdamisen muoto on malli, jossa verkostolla on yksi selkeä johtaja/koordinaattori. Se ei yleensä riitä, että jotkin verkoston jäsenet luottavat toisiinsa, vaan luottamuksen ilmapiiriin täytyy olla verkostossa laajalle levinnyt. Verkostojen jäsenet kannattavat yleensä jaettua johtajuutta ja se

toimiikin niin kauan, kun verkostossa on niin vähän jäseniä, että ongelmat voidaan ratkaista kasvotusten neuvottelemalla. Kun verkosto on laaja ja maantieteellisesti laajalle alueelle levittänyt, tällaisten tapaamisten järjestämisestä tulee vaikeaa ja aikaa vievää. Absoluuttista rajaa sille, milloin verkostosta tulee jaetun johtamisen näkökulmasta liian iso, on vaikea antaa. Kirjallisuuden perusteella raja olisi jossakin kuuden ja kahdeksan organisaation välissä (Provan/Kenis 2008, 236-239).

Jaettu johtaminen edellyttää laajaa ja vahvaa konsensusta verkoston päämääristä ja yhteisistä tavoitteista. Johtajavetoinen verkosto voi toimia, vaikka päämääristä ei vallitsisikaan laajaa konsensusta. Silloin, kun päämääristä ei vallitse minkäänlaista konsensusta, mikään verkostomalli ei voi toimia. On huomattava, että johtajavetoinen verkostokin on yhä verkosto ja tässä se eroaa erilaisista komentomalleista, jossa esimiehet määräävät ja käskevät muut tekemään jotain. Käskyttämiseen yhteiset päämäärät, tasavertainen näkemystenvaihto ja vapaus lopettaa yhteistyö sopivat huonosti. (Provan/Kenis 2008, 239-240).

”Jaettu johtaminen edellyttää laajaa ja vahvaa konsensusta verkoston päämääristä ja yhteisistä tavoitteista.”

Jaettu johtajuus ei myöskään toimi silloin kun verkoston jäsenet ovat vahvasti toisistaan riippuvaisia. Joku voi joutua tällaisissa tilanteissa pyymään osana verkostoa, vaikkei jäsenyys tälle taholle tunnukaan optimaaliselta ratkaisulta. Tällaisissa tilanteissa jonkun ulkopuolisen tahon on pystyttävä edistämään sitä, että kaikki verkoston jäsenet pystyvät palvelemaan verkostoa. Kun verkoston ulkopuolelta verkostoon kohdistuu jatkuvasti voimakkaita vaatimuksia, verkoston johtajalla on usein kyky vastata näihin vaatimuksiin nopeasti ja tehokkaasti. (Provan/Kenis 2008, 240-241).

Tutkimukset antaisivat viitteitä siitä, että formaalit verkostot, joissa verkoston jäsenten välisiä suhteita määrittävät sopimukset, toimivat tuloksellisuuden näkökulmasta heikoinen. Varsinkin, jos tällaisia sopimuksia solmivat tahot, joilla ei ole aiempaa kokemusta toimimisesta toistensa kanssa, epäonnistumisen riski on suuri (Provan/Fish/Sydow 2007, 505). Or-

ganisaation sisäinen koheesio ja laajat verkostot vaikuttavat positiivisesti organisaation tuloksellisuuteen (Brass et al 2004, 801).

Jos verkostoyhteistyö ei perustu pelkästään pakeroon ja vallankäyttöön, yhteisien arvojen omaksumiseen kannattaa panostaa. Hyvin toimivien verkostojen keskeisiksi arvoiksi on katsottu vapaaehtoisuus, tasavertaisuus, vastavuoroisuus ja itseohjautuvuus. Kun nämä arvot toteutuvat verkoston toiminnassa hyvin, verkosto on toimiva. Jos verkoston jäsenet eivät katso, että he saavat verkostolta jotain, mutta heidän on silti pakko liittyä verkostoon, he harvoin sitoutuvat sen toimintaan. Vapaaehtoisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että verkostoyhteistyöstä voisi poimia vain rusinat tai että verkostoon voisi tulla ja siitä voisi lähteä koska vain. Kun verkostoon on kerran tultu, samalla on sitouduttu myös noudattamaan sen periaatteita. Yksi näistä periaatteista eli vastavuoroisuus sanoo, että kaikkien verkoston jäsenten on hyödyttävä sen toiminnasta suurin piirtein samoissa määrin. Tämä tekee rusinoiden poimimisesta mahdotonta. (Valtioneuvoston kansia 2019, 14- 15).

”Hyvin toimivien verkostojen keskeisiksi arvoiksi on katsottu vapaaehtoisuus, tasavertaisuus, vastavuoroisuus ja itseohjautuvuus.”

Tasavertaisuus merkitsee sitä, että teoriassa kaikilla verkoston jäsenillä tulisi olla sama määrä valtaa. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan sitä, että verkoston jäsenet ovat sitoutuneempia verkostoon, kun he ovat saaneet osallistua sen toiminnasta päättämiseen. Erityisesti tasavertaisuutta ja itseohjautuvuutta painottaneet tutkijat ovat ajatelleet, että verkostolla ei välttämättä tarvitse olla vahvaa johtajaa. Tällöin on painotettu sitä, että kaikki verkoston jäsenet voivat ottaa vastuuta verkoston toimivuudesta. Jos verkoston jokin osapuoli yrittää liikaa vaikuttaa muiden toimintaan, tämän on katsottu rikkovan tasavertaisuuden periaatetta vastaan. Ideaalissa tapauksessa verkoston jäsenet sopisivat keskenään, demokraattiselta, tasavertaiselta pohjalta siitä, miten ja millä periaattein verkosto toimii. Tällöin siis verkosto toimii tehokkaimmin. (Valtioneuvoston kansia 2019, 14- 15).

Mitä enemmän verkoston koordinoinnissa/johtamisessa päätetään luottaa jaettuun johtamiseen, sitä keskeisemmäksi seikaksi se, että verkoston jäsenet tuntevat hyvin toisensa, nousee. Jaettu johtaminen ei voi toimia, jos verkoston jäsenet eivät tunne edes kohtalaisen hyvin toisiaan. Verkoston jäsenten keskeinen kunnioitus perustuu pitkälti siihen, että tunnisteetaan toisten kyvyt, taidot ja odotukset. Verkoston jäsenten tunteminen lisää luottamusta ja avoimuutta (Valtioneuvoston kansia 2019, 27).

Valitaan verkoston johtamis/koordinointi/yhteistyömalliksi mikä hyvänsä, verkosto voi törmätä monenlaisiin ongelmiin. Yksi merkittävä syy siihen, miksi verkostot eivät aina toimi on se, että eri toimijat eivät ymmärrä riippuvuuttaan verkoston toisista toimijoista. Yhteistoimintaan ei suhtauduta vakavasti, koska uskotaan, että pärjätään ilmankin sitä. Suuret riskit saatavat myös vieraannuttaa jotkut toimijat siitä. Vaikka verkostoyhteistyöltä voitaisiinkin saada paljon, on merkittävä mahdollisuus, että positiiviset seuraukset eivät toteudu ja lisäksi toimijat ovat haluttomia ottamaan riskejä, verkostoyhteistyö ei lähde kunnolla käyntiin. Se, että jokin verkoston ulkopuolinen toimija hyötyy suhteettomasti verkoston toiminnasta saatavaa myös heikentää verkostoa. Jos esimerkiksi joukko siivouspalveluja tuottavia yrityksiä päättää sopia yhdessä palvelujen laatukriteereistä ja tätä kautta siivouspalvelujen kysyntä nousee, laatukriteereistä hyötyvät myös verkoston ulkopuoliset toimijat, jotka eivät välttämättä itse omaksu näitä kriteereitä. Tällöin verkoston jäsenille voi tulla kiusaus irtaantua yhteistyöstä. (Klijn/Koppenjan 2000,143-144).

Verkostoihin liittymiseen sisältyy hyvin usein uusia kustannuksia. Tästä johtuen verkostoyhteistyö ei välttämättä sovellu organisaatioille joiden taloustilanne on heikko. Jos organisaatio ”pelästyy” uusia kustannuksia liikaa, se voi jättäytyä pois yhteistyöstä, joka kuitenkin pitkällä tähtäimellä toisi organisaatiolle enemmän resursseja, kun se alkuvaiheessa menettää. Tässä vaaditaan organisaatiolta malttia. Toisaalta, ilman luottamusta organisaatiot eivät sitoudu toisiinsa pitkällä aikavälillä. Sekin on tarpeen tullen tunnustettava, että kaikilla organisaatioilla ei ole mahdollisuutta lähteä mukaan pitkäkestoiseen yhteistyöhön. (Kattainen 2016, 56).

Verkostoyhteistyö edellyttää organisaatiolta kykyä omaksua toisten verkoston jäsenten näkökulmia. Vaikka verkostolla olisi selkeä johtaja/koordinoija, hän ei voi tarkastella asioita vain omasta näkökulmastaan. Jollain tasolla verkoston toisten jäsenten intresseistä on oltava tietoinen. Verkostoyhteistyö ei niin ikään voi toimia, jos verkostoon pyrkii organisaatioita,

joilla ei ole toisille organisaatioille mitään annettavaa. Tällaisilla organisaatioilla ei ole verkostossa mitään valtaa, koska muut verkoston jäsenet eivät ole siitä riippuvaisia millään tavoin. (Kattainen 2016, 59, 61).

Se, että verkostoon sisältyy hyvin erilaisia toimijoita tuo haasteita yhteisten päämäärien löytämiseen. Jos toimijoilla on hyvin erilaisia näkö- ja tulokulmia ja koulutustaustoja, heidän on vaikea nähdä asioita samalla tavalla. Yhteisymmärrystä ei tällöin synny (Valtioneuvoston kansia 2019, 18-19). Verkoston jäsenillä tulisi olla samansuuntaisia näkemyksiä niistä ongelmista, joita yhteistyöllä yritetään ratkaista, sekä parhaista keinoista ratkaista nämä ongelmat. Myöskään arvoissa ei saisi olla suuria eroja. Näissäkin kysymyksissä on mahdollista saada aikaan lähentymistä, mutta tämä saattaa viedä paljon aikaa (Hudson 2004, 85-87).

Se, että verkostot koko ajan ”elävät” ja muuttuvat saattaa myös vaikeuttaa verkoston toimivuutta. Verkoston jäsenet saattavat nähdä verkostossa työskentelyn liian työläänä ja monimutkaisena. (Valtioneuvoston kansia 2019, 18-19). Näitä ongelmia voidaan osittain paikata siten, että jaetun johtamisen verkostomalli vaihdetaan johtajavetoiseen verkostomalliin.

Vaikka kirjallisuudessa yleensä painotetaan sitä, että verkostoyhteistyön olisi käynnistyttävä yhteisistä päämääristä sopimisesta, muun muassa Huxham (2003, 405-406, 408) on huomauttanut, että kommunikaatiovaikeuksien ja luottamuspuulan takia (nämä ongelmat ovat yleensä läsnä yhteistyötä aloiteltaessa) yhteistyö tulisi jollain tapaa käynnistää konkreettisella toiminnalla, vaikka yhteisistä päämääristä ei olisikaan tarkkaan sovittu. Koska verkostoyhteistyötä käynnistettäessä yhteistyöhön osallistuvilla ei aina ole vapautta päättää yhteistyöhön ryhtymisestä (esimerkiksi lainsäädännön kautta eri organisaatiot saatetaan ”pakottaa” tekemään yhteistyötä), tämä on ymmärrettävää.

Erityisesti formaalimman verkostoyhteistyön käynnistämisvaiheessa yhteistyöhön osallistuvien organisaatioiden esimiehillä ja johtajilla on keskeinen rooli. He valitsevat tahot, joiden kanssa organisaatio alkaa tehdä yhteistyötä. Kun jonkinlainen luottamus osapuolten välille on saatu synnytettyä, esimiehet voivat olla mukana päättämässä yhteisistä arvoista (McGuire/Silvia 2009, 39)

Johtamismallin valinta

Jaettu johtaminen

Sopii	Ei sovi
• Kun kaikki ovat sitoutuneita yhteistyöhön • Kun jäsenten taitaidot ovat hyvät	• Kun vaaditaan nopeaa toimintaa • Jos valtaerot verkostossa ovat suuret



Keskitetty johtaminen

Joillekin toimijoille annetaan enemmän vastuuta yhteistyön koordinoinnista.

2. Luottamus



Sinun täytyy luottaa ja uskoa ihmisiin tai muuten elämästä tulee mahdotonta.

- Anton Tšehov

Miksi luottamus on tärkeää?

Jos pitäisi nimetä yksi piirre, joka varmuudella erottaa toimivat organisaatiot toimimattomista, luottamus yltäisi kolmen kärkeen. Saattaa olla, että luottamus on jopa tärkein menestyksekkään ja ei-menestyksekkään organisaation erottava tekijä (Ks. Horsager 2009; Covey/Link 2013). Yrityksen kassatilanne voi olla hyvä, sillä voi on paljon potentiaalisia asiakkaita ja osaava työvoima, mutta jos organisaation jäsenten välinen luottamus on heikolla tolalla, organisaation tulevaisuuden ennuste on heikko.

Luottamuksen synnyttäminen on yksi keskeisistä johtajien tehtävistä. Erään tutkimuksen mukaan lähes kaikki yritysjohtajat näkevät luottamuksen synnyttämisen keskeisenä prioriteettinaan. Se, miten luottamusta voisi käytännössä synnyttää, on vaikeampi kysymys. Vain 40 prosenttia yritysjohtajista koki luottamuksen synnyttämisen helpoksi. Ristiriitaiset tavoitteet ja ajanpuute nähtiin suurimmiksi esteiksi luottamuksen lisäämiseksi organisaatioissa (Carufel 2020). Epäselvät odotukset ja tavoitteet synnyttävät epäluottamusta. Vahvojen ihmissuhteiden synnyttäminen vaatii puolestaan aikaa.

”Erään tutkimuksen mukaan lähes kaikki yritysjohtajat näkevät luottamuksen synnyttämisen keskeisenä prioriteettinaan.”

Tutkija Michael McGuiren mukaan luottamuksen luominen ja ylläpito on myös tärkein verkostojohtamisen taidoista. Jos laki ei määrää eri organisaatioita tekemään yhteistyötä (usein valtiovalta ”pakottaa” julkiset toimijat yhteistyöhön), ilman luottamusta organisaatiot eivät ryhdy toistensa kanssa yhteistyöhön tai jatka yhteistyötä tilanteessa, jossa luottamus on kadonnut. Tärkein asia, jonka johtaja voi tehdä luottamuksen edistämiseksi verkostoyhteistyön kontekstissa, on viestinnän ja vuorovaikutuksen lisääminen. Tästä suurin osa verkostojohtamisen tutkijoista on McGuiren mukaan yhtä mieltä (McGuire 2006, 37-38). Tähän kysymykseen palataan tämän kirjan seuraavassa luvussa.

Jos luottamusta puuttuu merkittävästi, mikään organisaatiossa ei toimi optimaalisella tavalla. Työntekijät ovat huonosti motivoituneita, eivätkä he noudata toistensa neuvoja. Ongelmiin ei puututa, koska niistä ei puhuta ääneen (O´Hara 2014). Epäluottamus ja pelko kulkevat käsikädessä ja yhdessä ne luovat ”myrkyllisen työympäristön”, jolle on tyypillistä tehotomuus, työntekijöiden suuri vaihtuvuus, jatkuvat kiistat ja työntekijöiden loppuun palaminen (Ryan 2017).

Organisaation sisäinen pahoinvointi ei voi olla vaikuttamatta sen suhteisiin toisiin organisaatioihin. Mikäli organisaation jäsenet ovat huonosti motivoituneita, eivätkä he noudata sääntöjä, on vaikea nähdä, miten he voisivat synnyttää luottamusta muiden organisaatioiden jäsenissä. Organisaatioiden kyvyt ”piilottaa” omia sisäisiä ongelmiaan ovat pitkällä aikavälillä heikot.

Silloin kun organisaatiossa vallitsee luottamus, ongelmat korjataan, ihmiset ottavat järkeviä riskejä ja he ponnistelevat työssään enemmän. Työntekijät tekevät myös enemmän kuin heiltä vaaditaan ja he pysyvät organisaation palveluksessa pitempään. (Galford/Drapeau 2003).

Luottamuksen ja epäluottamuksen vaikutukset organisaatioille

Luottamuksen edut organisaatiolle	Epäluottamuksen luomat ongelmat
• Ongelmat tulevat korjatuksi • Organisaatiossa uskalletaan ottaa riskejä • Sitoutuminen organisaatioon on merkittävää	• Työntekijöiden heikko motivaatio • Viestintä on vähäistä • Työ on tehotonta

Sillä, miten verkosto organisoidaan, on vähän merkitystä, jos verkostossa ei vallitse luottamusta. Esimerkiksi yhteisesti hyväksytyt tavoitteet tai selkeä roolitus eivät takaa saumatonta yhteistyötä, jos luottamusta toimijoiden välillä ei ole. Yhteinen tavoite ei auta, jos verkostoon kuuluu paljon ihmisiä, jotka katsovat, että toiset verkoston jäsenet eivät ole sitoutuneet verkoston yhteisiin tavoitteisiin. Edes kaikkein keskusjohtoisin ja vahvaan kontrolliin nojaava verkosto ei toimi, jos toimijoiden kesken on suuri luottamuspula. Esimiehet ja johtajat eivät koskaan pysty kontrolloimaan kaikkea, kaikkea toimintaa ei voi normittaa ja sääntöjen noudattamisen valvonta ei koskaan voi olla täysin aukotonta.

Luottamuksen merkityksen tarkastelua ja tutkimusta kuitenkin vaikeuttaa se, että luottamusta on vaikea mitata. On myös huomattava, että luottamus organisaatioon, jonka kanssa verkostossa toimitaan, ei ole sama asia, kuin luottamus tuossa organisaatiossa toimiviin yksilöihin. Toista organisaatiota saatetaan pitää epäluotettavana, vaikka joihinkin tuon organisaation jäseniin luotettaisiinkin. Organisaatioiden välisen yhteistyön toimivuuden kannalta merkitykselliseksi nousee ennen kaikkea luottamus organisaatioita kohtaan (Brass et al 2004, 802-803).

Mitä enemmän itsenäisiä tai puoli-itsenäisiä toimijoita verkostossa on, sitä merkittävämmäksi kysymys luottamuksesta nousee. Esimerkiksi ikäihmisten kotihoidon johtaminen muodostaa tässä mielessä erityisen haastavan kokonaisuuden. Esimiesten ja johtajien on vaikea valvoa edes omia alaisiaan, koska heidän alaisensa työskentelevät fyysisesti kaukana heistä, puhumattakaan toisten organisaatioiden jäsenten toiminnan valvomisesta. Vaikka organisaation X esimiehellä olisikin kykyä valvoa organisaation Y työntekijöitä, hänellä ei usein ole mitään toimivaltaa suhteessa näihin. Yksittäinen vanhus saattaa käyttää useita eri palveluntuottajia, jotka ovat suhteessa toisiinsa usein itsenäisiä. Mikäli toimijoiden välillä vallitsee luottamuspula, vanhus kärsii tästä usein eniten.

”Mitä enemmän itsenäisiä tai puoli-itsenäisiä toimijoita verkostossa on, sitä merkittävämmäksi kysymys luottamuksesta nousee.”

On myös tärkeää huomata, että vaikka esimiehillä olisikin laaja valta kaikkiin verkostossa toimiviin tahoihin, on vähintäänkin epäselvää, kuinka ”pitkälle” pelkällä vallankäytöllä voi päästä. Mikromanagerointi kuormittaa esimiehiä fyysisesti ja henkisesti, eikä valvonta myöskään lisää alaisen työhyvinvointia. Palvelutyössä työntekijöiden huonovointisuus puolestaan heijastuu lopulta tavalla tai toisella asiakkaisiin.

Kotihoidon verkoston, samoin kuin monien muidenkin sote-palvelujen verkostojen, johtamista monimutkaistaa niin ikään se, että jotkut toimijat verkostoissa joutuvat ottamaan toisia suurempia riskejä. Tässä mielessä kaikki palveluiden tuottajat eivät ole tasa-arvoisia suhteessa siihen, kuinka paljon he muihin toimijoihin joutuvat luottamaan. Niiden tahojen, joiden asema on hyvin itsenäinen, voi olla vaikeampi muistaa verkostokumppanien etuja tai verkoston yhteisiä päämääriä. He tulisivat ”toimeen” ilman verkostoakin ja heitä on vaikea kammata pois verkostosta. Tämä saattaa synnyttää katkeruutta ja luottamuspulaa verkoston muissa osapuolissa. Eniten muihin joutuu luottamaan sote-palvelujen asiakas. Erityisesti verkoston jäsenten tulisiikin välttää toimintatapoja, jotka murentavat asiakkaiden luottamusta. Epäluottamusta synnyttää muun muassa työntekijöiden jatkuva vaihtuvuus, kiire ja aikatauluista luistaminen. Tilanteet eivät aina ole yksinkertaisia, koska joidenkin asiakkaiden on elämäkokemuksensa ja persoonallisuutensa takia vaikea luottaa ihmisiin.

Miten luottamus tulisi määritellä?

Se, että luottamuksen tärkeys niin organisaatioiden sisäiselle toimivuudelle kuin organisaatioiden väliselle yhteistyöllekin tunnustetaan laajasti ei ole suoraan heijastunut siihen, että luottamuksesta keskusteltaessa kaikki puhuisivat välttämättä samasta asiasta. Luottamus on terminä vaikea määrittää tavalla, jonka kaikki hyväksyisivät. Usein ajatellaan, että luottamuksessa on kyse uskosta siihen, että toinen osapuoli toimii sovitusti ja pitää kiinni (kirjoitetuista tai kirjoittamattomista) sopimuksista. Tällainen näkemys ei ole täysin ongelmaton. Itse asiassa, sopimuksilla usein pyritään mahdollistamaan yhteistyö tilanteissa, joissa minkäänlaista luottamusta ei ole. Kun luottamusta osapuolten välillä ei ole, kaikki pitää kirjata ylös ja toisten suorittamista on valvottava. Jos osapuolet täysin luottaisivat toisiinsa, he pitäisivät sopimuksia tarpeettomina. (Solomon/Flores 2003; Majjanen/Haikara 2014, 25). Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö sopimuksilla voisi esimerkiksi yhteistyötä käynnistettäessä olla tärkeä rooli.

”Luottamus on terminä vaikea määrittää tavalla, jonka kaikki hyväksyivät.”

Jotkut tutkijat ovat katsoneet, että luottamus on uskoa siihen, että toisen tarkoitusperät ovat hyvät (Solomon/Flores 2003; Maijanen/Haikara 2014, 25). Ei esimerkiksi ajatella, että samassa verkostossa toimiva organisaatio ajaa vain omaa etuaan muiden verkoston toimijoiden kustannuksella. Tämä ei luonnollisesti tarkoita sitä, että ei tarkasteltaisi toisten organisaatioiden toimintaa realistisesti, vaan pikemminkin sitä, että kun tietoa toisen tarkoitusperistä ei ole, ei aina automaattisesti oletettaisi kaikkein ”pahinta”.

Luottamusta voidaan ajatella myös varmuuden tunteena. Henkilö on varma siitä, että toinen henkilö käyttäytyy vastuullisesti ja eettisesti. Tällöin luottamuksen vastakohta on epäily. Epäillään toisten vaikuttimia ja epäillään sitä, tekeekö toinen niin kuin on luvannut. Epäillään toimivatko toisen organisaation jäsenet sinun organisaatiosi etujen vastaisesti, vaikka sanovatkin muuta. (Covey 2006).

Luottamukseen liittyy myös haavoittuvuuden hyväksyminen. Tämä kytkeytyy niin ikään arvioihin toisten tarkoitusperistä. Vaikka organisaatio A voisi käyttäytyä vain sitä hyödyttävällä tavalla, joka kuitenkin tapahtuisi organisaation B kustannuksella, se ei käyttäydy näin. Luottamuksen vallitessa ennustettamme toisen käytöksestä leimaa positiivisuus. Odotamme, että toinen osapuoli käyttäytyy meitä kohtaan vastuullisesti (Edelenbos/Klijn 2007, 29).

Viime kädessä luottamus perustuu valintaan. Päätetään luottaa toiseen, vaikka toisen luotettavuudesta ei olisikaan sata prosenttista varmuutta. Jos valinnan vapautta ei osapuolten välillä ole, heidän välistä suhdettaan määrittää riippuvuus ei luottamus. Kenenkään luotettavuudesta ei koskaan voida saada täydellistä varmuutta. Yleensä pitkällä tähtäimellä ihmisten välisiin suhteisiin liittyy sekä luottamusta lisääviä seikkoja, että luottamusta nakertavia seikkoja (Connell/Mannion 2006, 419).

Keskeistä luottamuksen määrittämisessä on halu ottaa riski ja kykenemät-

tömyys täysin valvoa toisen osapuolen käytöstä. Kun luottamus on suurta, otetaan suuriakin riskejä toisten ihmisten tai organisaatioiden suhteen. (Mayer/Davis/ Schoorman 1995, 712). Verkoston toiselle organisaatiolle ollaan esimerkiksi valmiita paljastamaan oman organisaation liikesalaisuuksia.

”Keskeistä luottamuksen määrittämisessä on myös halu ottaa riski ja kykenemättömyys täysin valvoa toisen osapuolen käytöstä.”

Parhaassa tapauksessa luottamus synnyttää positiivisen kehän. Antamalla tarkoituksellisesti toiselle vastuuta mahdollistamme sen, että tämä oppii ja saa sitä kautta itseluottamusta. Kun huomaamme, että toinen oli luottamuksen arvoinen, luotamme ja kunnioitamme häntä enemmän. Silloin kun henkilö huomaa, että kunnioitamme häntä enemmän, myös hän alkaa kunnioittaa meitä enemmän. Luottamusta ei kuitenkaan synny, jos sen synty on liian sidoksissa ”tuloksiin” (Solomon/Flores 2003, 95-96, 99-100).

Usein luottamus on jaettu lähtöoletukselliseen, kokemukseen perustuvaan ja identifikaatiopohjaiseen luottamukseen. Lähtöoletuksellisessa luottamuksessa on kyse siitä, että joidenkin ihmisten on esimerkiksi heidän persoonallisuutensa takia helpompi luottaa toisiin. Tällaiseen luottamukseen voidaan johtamisella tai organisaatiokulttuurilla vaikuttaa vain vähän. Vähintään vaikutukset näkyvät vasta pitkän ajan kuluessa. Kokemukseen perustuvassa luottamuksessa on kyse siitä, että joku on käytöksensä perusteella osoittautunut luotettavaksi. Samalla lääkäriellä vuosia käynyt potilas on esimerkiksi todennut tämän lääkärin luotettavaksi. Myös tämälantainen luottamus vaatii kehittyäkseen paljon aikaa. Identifikaatiopohjainen luottamus perustuu yhteiseen arvomaailmaan. Esimerkiksi saman uskontokunnan jäsenet luottavat enemmän toisiinsa kuin eri uskontokuntien jäsenet. Samaan kansallisuuteen kuuluvat luottavat enemmän toisiinsa kuin toisten kansallisuuksien edustajiin. Lääkärit luottavat enemmän toisiin lääkäreihin ja sairaanhoitajat toisiin sairaanhoitajiin. (Goold 2002, 79). Jo tästäkin jaottelusta käy hyvin ilmi, kuinka haastavaa luottamuksen rakentaminen usein on. Sen syntyyn vaikuttaa niin paljon

tärkeitä tekijöitä, joihin voimme vaikuttaa vain rajallisessa määrin.

Luottamus verkostoyhteistyössä hahmottuu usein paremmin sen kautta, että pohditaan, minkälainen on organisaatioiden välinen suhde, kun luottamusta niiden välillä ei ole. Kun verkostossa osapuolten kesken vallitsee epäluottamus, osapuolten välinen suhde on kilpailullinen, vastakkainasetteluun perustuva, ”voittaja-häviäjä” –suhde. Ajatellaan, että se mitä toisella toimijalla on, on aina ja automaattisesti meiltä pois. Tästä johtuen toiselle organisaatiolle ei esimerkiksi kannata jakaa tietoja, jotka helpottaisivat sen toimintaa. On selvää, että jos asetelmat ja asenteet ovat tällaisia, luottamuksen synnylle ja tiiviille yhteistyölle ei ole minkäänlaisia mahdollisuuksia. Jos taas suhteessa vallitsee luottamus, suhde perustuu toisen tukemiseen, molemminpuoliseen avunantoon ja siihen, että yhteistyössä molemmat osapuolet voittavat (Hurley 2011, 75).

Luottamuksen olemukseen liittyy paljon väärinkäsityksiä, joita jo aiemmin hieman sivuttiin, mutta joita on syytä tarkastella hieman tarkemmin, jotta väärinkäsityksiltä välttyttäisiin. Luottamuksessa ei ole kyse ”sokeasta uskosta” johonkin. Sokea luottaminen johonkin ei ole kannatettavaa. Luottamus on aina paikallista. Joku luottaa johonkin toiseen jossakin kysymyksessä, jonain tiettyinä hetkenä. Esimerkiksi terveydenhuollon asiakas luottaa johonkin tiettyyn lääkäriin jonkin tietyn terveysongelman hoitamisessa. Tämän unohtaminen johtaa yleensä pettymyksiin tai hyväksikäyttöön. Kaikki tahot eivät koskaan toimi koko ajan luottamusta herättävästi ja tämän unohtava tulee pettymään monesti. ”Sinisilmäistä” taas on häikäilemättömien toimijoiden helpompi käyttää hyväksi. Luottamusta ei myöskään tule sekoittaa siihen, että tuntee tai kokee tuntevansa toisen. Meidän ei tule luottaa johonkin vain koska koemme tuntevamme tämän. Ainakaan tuntemista ei tulisi sotkea kompetenssiin. Et kutsu parasta ystävää korjaamaan autoasi vain koska hän on paras ystäväsi. Voit luottaa ystävääsi muuten sata prosenttisesti, muttet luota hänen autonkorjaustaitoihinsa. Sote-palveluita tuottaessa luottamuksen suhde kompetenssiin korostuu, koska palvelujen tuottajien taitamattomuudella on usein suuria vaikutuksia asiakkaiden hyvinvointiin ja terveyteen (Connell/Mannion 2006, 419, 423).

Luottamusta ei myöskään tulisi tarkastella liian välineellisesti. Vaikka luottamus yleensä helpottaa inhimillistä kanssakäymistä, se paradoksaalisesti heikkenee, jos joku osapuoli katsoo, että luottamus perustuu vain oman edun tavoitteluun. Jos organisaation A edustajat katsovat, että organisaat-

tion B edustajat luottavat heihin vain siksi, että luottamus palvelee organisaation B etuja, heidän luottamuksensa heikkenee. Organisaatio A alkaa pelätä virheitä, jotka kertyisivät organisaation B tappioksi. Sille tulee myös kiusaus peittää virheensä. Organisaatio A ei välttämättä halua myöskään rakentaa tulevaisuuttaan organisaation B varaan, jos se pitää tätä ”itsekkäänä”. Välttämättä luottamuksessa ei myöskään ole kyse sääntöjen seuraamisesta. Monesti sääntöjen orjallinen seuraaminen saattaa vähentää luottamusta ja poikkeuksen tekeminen lisätä sitä (Solomon/Flores 2003, 57-58). Lääkäri saattaa esimerkiksi yleensä veloittaa puhelinkonsulttiosta, mutta jos tilanteessa, jossa asiakkaan asia on hyvin vähäpätöinen, hän jättää perimättä korvausta, asiakkaan luottamus lääkäriä kohtaan saattaa kasvaa.

Organisaation A ja B välille saattaa syntyä myös syvä luottamus ilman, että näillä organisaatioilla on mitään kokemusta toistensa toiminnasta. Luottamuksen syntyminen ei siis aina edellytä sitä, että tunnetaan hyvin toinen toimija. Organisaatiolla A saattaa olla pitkä ja menestyksekäs menneisyys organisaation C kanssa ja organisaatiolla C taas saattaa olla samanlainen menneisyys organisaation B kanssa. Tätä kautta organisaatio A luottaa organisaatioon B (Horsager 2009, 7-15).

Mitä luottamus ei ole!

- Luottamus ei ole ”sokeaa uskoa”.
- Luottamus ei ole vain keino asioiden saavuttamiseen
- Luottamus ei ole vain positiivista tunnetta.
- Luottamus ei ole vain kohteliaisuutta

Koska luottamus liittyy vuorovaikutukselliseen toimintaan, sitä ei myöskään tule nähdä vain passiivisena tunteena, joka vain tapahtuu ihmiselle. Tunteet tulevat, menevät ja vaihtuvat. Luottamuksessa on kyse jostakin vakaammasta ja pysyvämmästä kuin tunteet. (Solomon/Flores 2003, 58-59).

Luottamus ei niin ikään ole kohteliaisuutta, hyvää käytöstä tai pinnallista hyväntahtoisuutta. Hyvät käytöstavat ovat toki tilanteessa kuin tilanteessa tärkeitä, mutta usein tällaiseen käytökseen ajaututaan pelosta. Esitetään, että asiat ovat hyvin, vaikka ne eivät välttämättä ole. Ongelmien piilottelu johtaa usein suurempaan epäluottamukseen, kuin ongelmien nostaminen pöydälle. Aina hyväntahtoisuuteen ei toki liity ongelmien lakaisemista ma-

ton alle, mutta usein kohteliaisuuteen liittyy se, että käytöksen ja todellisten ajatusten välillä vallitsee ristiriita (Solomon/Flores 2003, 59-60). Pohjimmitaan tässä on kyse siitä, että pinnallinen hyväntahtoisuus harvoin on niin toimivaa, että ihmiset eivät vaistoja jonkin olevan vialla. Kun henkilö Y aistii, että henkilö X ei ”kerro kaikkea” seurauksena on epäluottamus.

Osittain kohteliaisuudessa on kyse ”teeskennelystä luottamuksesta”. Tällöin ihmiset ovat pakotettuja luottamaan, koska asioiden nostaminen esille tuntuu vielä uhkaavammalta kuin teeskentely. Koetaan, että tarvitaan jotakin organisaatiota niin paljon, että katsotaan läpi sen huonoa käytöstä. Tällainen ”luottamus” ei kuitenkaan pitkällä tähtäimellä toimi. Se aiheuttaa pahoinvointia yksilöille ja romahduttaa organisaatiot (Solomon/Flores 2003, 19-20).

On myös tärkeää huomata, että jo luottamuksesta ja sen tärkeydestä puhuminen ovat kohtalaisen ”terveen” organisaation merkkejä. Kun luottamusta on erittäin vähän ihmisiä ei enää kiinnosta luottamus, vaan käytännön selviytymiskeinot (Solomon/Flores 2003,18-19).

Luottamus sote-kentässä

Luottamuksen merkityksestä sosiaali- ja terveystalouden organisoimisessa ja johtamisessa on tutkittu kohtalaisesti. Kanadassa tehdyssä tutkimuksessa ilmeni, että sairaanhoitajat, jotka luottivat esimiehiinsä, olivat tyytyväisiä työhönsä. Tutkimuksessa huomattiin erityisesti tiedonjaon ja henkilökohtaisen tuen lisäävän luottamusta. Tutkimuksissa on myös huomattu luottamuksen esimiehiin vähentävän sairaanhoitajien loppuun palamista ja työpohjaista väsymystä. Esimiehen avoimuuden on löydetty lisäävän hänen alaistensa luottamusta ja parantavan työturvallisuutta. (Wong/Cummins 2009). Kun organisaatiossa vallitsee kauttaaltaan luottamuksen ilmapiiri, sen on helpompi solmia luottamuksellisia suhteita myös muihin organisaatioihin.

Esimerkiksi kotihoidon asiakkaat valittavat usein hoitajien liian suuresta vaihtuvuudesta. Avoimella tiedottamisella voidaan lisätä työntekijöiden työhyvinvointia, mikä puolestaan vähentää sairauspoissaoloja. Kun sairauspoissaolot vähenevät, ikäihmisten ei tarvitse kokea suurta työntekijöiden vaihtuvuutta. Sairauspoissaolojen väheneminen myös vähentää esimiesten työstressiä, koska heidän työnorganisointiin liittyvät ongelmat pienenevät.

Kuten aiemmin todettiin, sosiaali- ja terveystaloudissa palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä vallitseva luottamus on myös tärkeää. Krooniset sairaudet nielevät yhä suuremman ja suuremman osan teollistuneiden maiden terveydenhoitobudjeteista. Esimerkiksi Yhdysvalloissa on arvioitu, että puolet täysi-ikäisistä amerikkalaisista sairastaa yhtä tai useampaa kroonista sairautta. Tällaisten sairauksien hoito vaatii potilailta ja heidän hoitajiltaan pitkäjänteisyyttä ja pitkäaikaista sitoutumista. Sen, että potilaat päättävät jättää hoitonsa kesken on arvioitu maksavan vuositasolla Yhdysvalloissa 100-289 miljardia dollaria. Potilaan luottamuksen häntä hoitavaa henkilöä kohtaan, sekä avoimen kommunikaation potilaan ja hänen hoitajansa kesken, on arvioitu lisäävät todennäköisyyttä, että potilas sitoutuu hänen kroonisen sairautensa hoito-ohjelmaan (Bendix 2016).

Krooniset sairaudet ovat erityisen suuri ongelma ikäihmisten keskuudessa. Jos ikäihmiset luottavat heitä hoitaviin henkilöihin, heidän terveytensä pysyy paremmin hallinnassa ja he pystyvät asumaan pidempään kotona. Tätä ikäihmiset yleensä toivovat. Ikäihmisten kotona asuminen ja parempi terveys puolestaan vähentävät kansallisia terveystaloudia.

Asiakkaan ja hänelle palveluita tuottavan tahon välinen luottamus on keskeinen osa asiakaslähtöistä terveydenhoitoa. Tutkimukset osoittavat, että potilaan ja hoitajan/lääkärin luottamuksellinen suhde lisää potilaan tyytyväisyyttä hänen saamaansa hoitoon. Tehokkaimmin luottamuksellisuutta tuhoavat potilaan saamat keskenään ristiriitaiset tiedot, eturistiriidat ja tiedon pimittäminen (Birkhäuer et al 2017; Wolfson 2019).

”Asiakkaan ja hänelle palveluita tuottavan tahon välinen luottamus on keskeinen osa asiakaslähtöistä terveydenhoitoa.”

Luottamuksen merkitys terveyspalveluissa on erittäin suuri monestakin eri syystä. Sairaus tekee ihmisestä henkisesti, fyysisesti ja taloudellisesti haavoittuvan. Terveys näyttelee keskeistä roolia kaikkien ihmisten kaikkien tavoitteiden kohdalla. Hänen koko tulevaisuutensa saattaa olla oikeanlaisten ja oikein ajoitettujen palvelujen varassa. Hoitavan tahon ja hoidettavan tietomäärät poikkeavat myös usein toisistaan. Potilaalla ei ole usein resursseja kyseenalaistavaa hoitavan tahon näkemyksiä ja tästä johtuen hänen on luotettava niihin. Potilas joutuu luovuttamaan hoitavalle taholle myös henkilökohtaista informaatiota. Jos hoidosta vastaavaan organisaatioon ei luoteta, kaikkia tietojakaan ei välttämättä olla valmiita luovuttamaan sille. Hoitoon ei usein edes hakeuduta, jos hoitavaan osapuoleen ei lainkaan luoteta. Jos ei uskota, että jokin taho voi auttaa, miksi hakeutua sen tarjoamien palveluiden piiriin? (Goold 2002, 79).

Lopputulokset ja tuloksellisuus eivät välttämättä näyttele pääroolia luottamuksen synnyssä. Potilas ei esimerkiksi välttämättä luota eniten sellaiseen hoidontarjoajaan, jonka hoitotulokset ovat muita paremmat. Motivaatio, arvot ja tarkoitukset näyttäisivät luottamuksen synnyn kannalta keskeisiltä (Goold 2002, 80). Ihmiset luottavat enemmän henkilöön, jonka he katsovat tehneen parhaansa, vaikka lopputulos ei olisikaan paras mahdollinen, kuin henkilöön, joka auttoi heitä tehokkaasti, mutta pelkästään esimerkiksi rahallisten korvausten takia. Emme helposti luota henkilöön, jonka arvoja emme jaa, vaikka tämä muuten vaikuttaisi ammattitaitoiselta.

”Ihmiset luottavat enemmän henkilöön, jonka he katsovat tehneen parhaansa, vaikka lopputulos ei olisikaan paras mahdollinen...”

Terveydenhoidon tutkijoiden mukaan suurin yksittäinen syy luottamuspuulan syntymiseen terveyspalvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä liittyy ajanpuutteeseen. Koska luottamus syntyy pitkälti vasta, kun osapuolet tuntevat kunnolla toisensa, luottamusta on vaikea rakentaa, jos hoitava henkilö vaihtuu jatkuvasti tai tapaa asiakasta vain harvoin. Hoitohenkilökunnalla pitäisi olla riittävästi aikaa kuunnella asiakasta, mutta jos tapaamiset on tehokkuuden nimissä tehty mahdollisimman lyhyiksi, kuunteluun ja dialo-

giin ei ole kunnolla aikaa ja luottamusta ei synny (Sweeney 2018).

Sen lisäksi, että luottamus on tärkeää organisaatioiden sisäiselle toimivuudelle, ja asiakaslähtöisyydelle, sen merkitys on suuri myös organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Näiden seikkojen välillä on toki yhteys. Tyytyväisten ja eettisesti toimivien työntekijöiden asiakkaat ovat tyytyväisiä ja tällaisten työntekijöiden kanssa myös muiden organisaatioiden jäsenten on helpompi tehdä yhteistyötä. Ilman luottamusta aitoa kumppanuutta organisaatioiden välille ei synny. Myöskään organisaatioiden välisiä yhteisiä päämääriä ja toimintatapoja ei kannata lähteä rakentamaan, jos luottamusta organisaatioiden välillä ei ole. (Maijanen/Haikara 2014, 25) Luottamus on arvioitu ”välttämättömäksi” terveys- ja sosiaalipalvelujen tuottajien verkostomaiselle yhteistyölle. Kun yhteistyö perustuu vahvaan luottamukseen toimijoiden välillä, uusia ja odottamattomia ratkaisuja ja innovaatioita syntyy (Aldrich 2014).

”Luottamus on arvioitu ”välttämättömäksi” terveys- ja sosiaalipalvelujen tuottajien verkostomaiselle yhteistyölle.”

Edelenbosin ja Klijin tutkimukseensa haastatteleminen julkisen ja yksityisen sektorin yhteishankkeisiin osallistuneista esimiehistä 87 prosenttia oli ”voimakkaasti” sitä mieltä, että luottamus oli ”tärkein” edellytys eri sektorien välisten yhteisprojektin onnistumiselle. Kun eri sektorien tulokulmissa ja strategioissa on eroja, ne eivät välttämättä halua tehdä yhteistyötä, koska tähän liittyy niin paljon epävarmuustekijöitä. Luottamus vähentää tällaista epävarmuutta ja nopeuttaa yhteisten projektien käynnistämistä, koska se lisää ennustettavuutta. Sopiminen ja sopimusten laadinta synnyttävät kustannuksia, ja luottamus vähentää tarvetta sopimuksiin. Luottamus siis vähentää toimijoiden kustannuksia (Edelenbos/Klijn 2007, 31).

Niin ikään luottamus tukee pitkäaikaista sektorien välistä yhteistyötä. Ajoittaiset konfliktit eivät katkaise yhteistyötä. Silloin kun luottamus on suurta, syntyneet ongelmat pistetään kolmansien osapuolten tai mahdolltomien olosuhteiden piikkiin. Luottamus kannustaa tekemään pitkäkestoisia yhteistyösuhteisiin liittyviä investointeja, jotka puolestaan lujittavat

osapuolten välistä luottamusta (Edelenbos/Klijn 2007, 31-32).

Luottamus organisaatioiden ja näiden jäsenten välillä rakentuu asteittain. Luottamuksen rakentamisen alkuvaiheessa sopimukset ja säännöt voivat auttaa pääsemään eteenpäin (Maijanen/Haikara 2014, 25). Kun organisaatiot aloittavat verkostoyhteistyön, niiden välillä tulisi vallita edes vähän luottamusta. Tästä lähtöasetelmasta käsin luottamusta voidaan lähteä rakentamaan pohtimalla konkreettisia, lyhyen tähtäimen päämääriä, joiden saavuttaminen on todennäköistä. Yhteiset saavutukset yleensä lisäävät luottamusta (Huxham 2003, 408-409). Pitkälle kehittynyt luottamus perustuu vastavuoroisuuteen ja toisen osapuolen tuntemiseen. Se syntyy rehellisyydestä, tiedon jakamisesta, sovitulla tavalla toimimisesta ja kokemuksista siitä, että kukaan verkostossa ei pyri hyötymään toisten kustannuksella. (Maijanen/Haikara 2014, 25).

”Luottamus organisaatioiden ja näiden jäsenten välillä rakentuu asteittain.”

Luottamuksen kehittymisen mallintamiseen on käytetty myös porrasmallia. Tämän mallin mukaan luottamusta lähdetään rakentamaan organisaatioiden välille laskemalla yhteistyön hyötyjä ja haittoja. Jos yhteistyö osoittautuu enemmän hyötyjä kuin haittoja tuottavaksi, osapuolet alkavat ottaa enemmän selvää toistensa arvoista, tarpeista ja prioriteeteista. Parhaimmillaan tämä johtaa siihen, että organisaatiot alkavat huolehtia toistensa tarpeista ja prioriteeteista samalla tavalla kuin ne huolehtivat omista tarpeistaan ja päämääristään. Tällaisessa luottamuksen kehittämisessä ei ole mitään automaattista. Luottamus voi monestakin eri syystä pysähtyä jommallekummalle kahdesta ensimmäisestä tasosta (Lewicki/Bunker 1996).

Kun luottamusta lähdetään rakentamaan jossakin verkostossa toimivien organisaatioiden välille, tai sitä lähdetään kasvattamaan, pitäisi fokus siis olla luottamuksen etujen pohdinnassa ja luottamusta lisäävien tekojen suunnittelussa. Luottamuksen etuja pohdittaessa voisi nostaa esille vaikkapa sen, että luottamuksen vallitessa voittajia on aina enemmän kuin tilanteissa, joissa epäluottamus ja valta hallitsevat. Luottamus luo mah-

dollisuuksia, joita kukaan ei pysty ennakolta nimeämään. Luottamus on myös ”institutionalisoitava”. Se on sidottava osaksi päivittäisiä rutiineja. Säännölliset tapaamiset tai yhteispalaverit ja säännöllinen viestintä voisivat toimia tällaisina tekoina. Rakenteiden on myös tuettava luottamuksen syntymistä. Yhteisiä palavereita on esimerkiksi arvostettava niin paljon, että niille ollaan valmiita raivaamaan kalentereista tilaa.

”Kun luottamusta lähdetään rakentamaan jossakin verkostossa toimivien organisaatioiden välille, tai sitä lähdetään kasvattamaan, pitäisi fokus siis olla luottamuksen etujen pohdinnassa ja luottamusta lisäävien tekojen suunnittelussa.”

Luottamus johtamistaitona

Luottamuksen synnyttämisessä epäonnistutaan, jos ei uskota, että luottamus on jotakin, jota voidaan tarkoituksellisesti synnyttää. Luottamuksen synnyttäminen vaatii kuitenkin taitoa. On tiedettävä, mitkä sanat ja teot luovat epäluottamusta. On osattava käyttäytyä tavalla, joka herättää toisissa luottamusta ja saa muut käyttäytymään luottamusta tukevalla tavalla. On osattava sekä ottaa etäisyyttä menneisiin kokemuksiin, että fokusoida tulevaisuuden mahdollisuuksiin. (Solomon/Flores 2003, 87-88, 90-91).

”Luottamuksen synnyttämisessä epäonnistutaan, jos ei uskota, että luottamus on jotakin, jota voidaan tarkoituksellisesti synnyttää.”

Nojataan verkoston johtamisessa sitten jaettuun tai perinteisempään, hierarkkisempaan johtaminen, luottamusta synnyttäviä taitoja ja tekoja tarvitaan organisaatioiden kaikilla tasoilla. Hierarkkisesti rakentuvassa yhteistyömallissa johtajien ja esimiesten taidot toki korostuvat.

Toisten syyttely tai nimittely eivät synnytä luottamusta riippumatta siitä syyllistyykö tällaiseen toimintaan esimies tai alainen. Tiedon panttaaminen ei synnytä luottamusta. ”Menneisiin takertuminen” ei synnytä luottamusta. Kun ongelmia syntyy, keskitytään niiden ratkaisuihin ei ongelmien luojiin. Kun menneet virheet on analysoitu ja niistä on opittu, niitä ei kannata muistella.

Oikeanlaisesta luottamuksesta on kyse, kun henkilö ottaa vastuun omista teoistaan ja asenteistaan. Henkilö tiedostaa luottamukseen liittyvät ongelmat ja haasteet, mutta pakottaa silti itsensä luottamaan toiseen. Päämääränä on suhteen ylläpito eikä välttämättä oman lyhyen tähtäimen edun edistäminen. Henkilö osaa kyseenalaistaa ja pohtia omaa toimintaansa. Hän myös osaa ottaa vastuun omista sitoumuksistaan. (Solomon/Flores 2003, 92-93, 95-96).

”Oikeanlaisesta luottamuksesta on kyse, kun henkilö ottaa vastuun omista teoistaan ja asenteistaan.”

AMK-opiskelijoiden mukaan luottamus verkostossa syntyy vahvuuksia ja tietoa jakamalla, sekä yhteistyötä suunnittelemalla. Organisaatioiden työntekijöiden täytyy olla hyvin motivoituneita ja tietoisia organisaation tavoitteista ja strategiasta. Huonosti tehty työ, välinpitämättömyys ja haluttomuus kehittyä puolestaan syövät luottamusta verkostoissa. Luottamuksen ylläpitoon verkostossa tulisi suhtautua vakavasti, koska kerran menetetyn luottamuksen palauttaminen on aina pitkä prosessi (Törmänen/Kunnari 2017).

Henkilökohtaisten suhteiden ja ystävyysyden merkitystä ei tässäkään yhteydessä voi korostaa liikaa. Organisaatioiden välinen yhteistyö rakentuu yleensä henkilökohtaisten suhdeverkostojen pohjalle. Mitä paremmin organisaatioiden jäsenet tuntevat toistensa entuudestaan (ja mitä pidemmältä ajalta) sitä nopeammin organisaatioiden välinen syvälinen yhteistyö rakentuu (Kattainen 2016, 52-53).

Kuten aiemmin todettiin ”kohtelias” rupattelu ei yhteisymmärrystä luo,

koska virheellisiä käsityksiä voidaan oikoa vain, jos ne nostetaan pinnalle. Avoin vuorovaikutus synnyttää usein aluksi kiistoja ja syyttelyä, mutta näistä päästään yli, jos osapuolet ovat sitoutuneet yhteistyöhön toistensa kanssa. Tätä hankaloittaa se, jos ihmiset eivät usko voivansa kontrolloida tunteitaan. Tällöin ongelmia ei uskalleta tuoda julki, koska pelätään, että tilanne ”ryöstäytyy käsistä”. (Solomon/Flores 2003, 113-114, 126-127)

Jotta organisaatioissa ja niiden välillä voisi syntyä luottamusta, tiettyjen seikkojen täytyy olla kunnossa. Ensinnäkin, organisaation A edustajien on uskottava organisaation B edustajien ammattitaitoon siinä määrin, että he uskovat, että organisaation B edustajat pystyvät suorittamaan tehtävät, jotka he ovat luvanneet suorittaa. Jos hoitaja ei esimerkiksi usko, että ikäihminen osaa mitata oman verenpaineensa oikein, hän ei omia hoitopäätöksiä tehdessään huomio asiakkansa tekemiä mittauksia. (Mayer/Davis/Schoorman 1995, 717-727).

On kuitenkin jossain määrin epäselvää, voidaanko silloin puhua luottamuksen rikkomisesta, jos henkilö on oletanut toisen pystyvän johonkin, mihin hän ei tosiasiallisesti pysty. Luottamuskysymykseksi tämä muuttuu vasta, jos henkilö tarkoituksellisesti antaa väärän kuvan omasta osaamisestaan. Muussa tapauksessa toisen kykyjä väärin arvioineen henkilön on väärin ajatella, että hänen luottamuksensa on rikottu (Solomon/Flores 2003, 85-86).

Niin ikään luottamus on hataralla pohjalla, jos jokainen ongelma tai pettymys suhteessa tulkitaan merkiksi moraalin puutteesta. Ilman ongelmia ei ole oppimista ja kaikkiin ongelmiin ei ole ”syyllistä”. Syyllisten etsimisen sijaan pitäisi katsoa, mitä ongelmista voidaan oppia. Voidaanko ongelma korjata ja voidaanko sen esiintyminen tulevaisuudessa estää. Ongelmia, ja niiden ratkaisuja, voitaisiin esimerkiksi esimiesjohtoisesti käydä läpi organisaation sisäisissä tai organisaatioiden välisissä palavereissa. Vastuunpakoilu tai siirtely ei ole suositeltavaa. Jos on aiheuttanut jonkin ongelman, siitä tulisi ottaa vastuu. Näissäkin tilanteissa olisi muistettava, että yhteistyö ja kanssakäyminen on lopulta niin arvokasta, ettei sitä kannata vaarantaa syyttelyllä ja nöyryyttämällä. Kaikkiin suhteisiin on myös sisällytettävä toivo siitä, että ongelma saadaan korjatuksi ja sitä ei enää toisteta. (Solomon/Flores 2003, 130-135, 139-142)

Kuten aiemminkin todettiin, organisaation A edustajien on myös uskottava, että organisaation B edustajat eivät toimi sovitulla tavalla vain siksi, että näin toimimalla he palvelevat omaa etuaan. Henkilöön, joka auttaa

toista vain, jos siitä on hänelle itselleen hyötyä, on vaikea kenenkään luottaa. Organisaatio A:n edustajien on uskottava, että organisaatiota B ohjaa eettinen koodisto, jonka organisaatio A:n edustajat hyväksyvät. Jos henkilö pitää moraalisesti arveluttavana sitä, että ihmistä ohjaa vain hänen oman etunsa tavoittelu, hän ei luota ihmiseen, joka seuraa vain omaa etuaan (Mayer/Davis/Schoorman 1995, 717-727).

Luottamuksen rakentaminen sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottajien välille on haastavaa. Jos sosiaali- ja terveyspalveluiden verkostossa toimivien tahojen kesken vallitsee kova kilpailu samoista rajallisista resursseista, luottamusta voi olla vaikea synnyttää. Tällaiset ongelmat eivät toki rajoitu vain sosiaali- ja terveyspalveluihin. Olisi hyvä tiedostaa, että jopa kilpailullisissa tilanteissa, toimijat usein hyötyisivät läheisemmästä yhteistyöstä. (Huang 2014, 588).

Terveys- ja sosiaalipalvelujen tuottajien tulisi myös ymmärtää, että merkittävä osa hoivapalvelujen tarjoajia kohtaan tunnetusta epäluulosta liittyy koko palvelujärjestelmän toimivuuteen. Toisin sanoen, luottamus yksityisiin palvelutuottajiin kärsii, jos julkiset palvelut eivät toimi kunnolla ja toisin päin. Jos yksi palveluntuottaja toimii epäeettisesti, myös muut palveluntuottajat kärsivät.

Luottamuksen rakentamista voidaan ajatella prosessina. Esimiehet ja johtajat voisivat ottaa vastuuta tällaisen prosessin etenemisestä. Ensimmäinen tulisi hahmottaa se, keiden välillä luottamusta halutaan lisätä ja mihin tilanteisiin luottamusta halutaan synnyttää. Tämän jälkeen tulisi päättää keinoista, joiden avulla luottamusta pyritään lisäämään. Tulisi myös päättää strategiasta, jonka kautta näitä keinoja pannaan täytäntöön. Kun luottamusta on järjestelmällisesti kehitetty, tulisi lopuksi pohtia interventioiden tehoa. Onko luottamus kasvanut vai ei? Jos haluttuja tuloksia ei ole saavutettu, pitää pohtia uusia toimenpiteitä. Jokaisessa näistä vaiheista asianomaiset henkilöt tulisi osallistaa prosessiin mahdollisimman suurissa määrin. Esimerkiksi interventioita ja epäluottamusta ruokkivia tilanteita tulisi pohtia joukolla, ei niin, että esimies ”sanelee” omat ”diagnoosinsa” ja lääkkeensä muille. (Hurley 2011, 75-79).

Kuten aiemmin todettiin, luottamusta on mahdollista lisätä organisaatioissa ja niiden välillä myös perinteisemmän esimies- ja johtamistyön kautta. Johtajan avoimuus, suoruus ja avoin tiedonvälitys lisäävät luotta-

Luottamuksen rakentaminen jaetun johtamisen keinoin

+ Ota vastuuta omista teoistasi	+ Jaa tietoa aktiivisesti
+ Älä etsi syyllisiä, vaan ratko ongelmia	+ Usko hyvää muista

musta. Vaikeatkin asiat on pystyttävä nostamaan pöydälle ja niiden ratkaisuihin on pystyttävä keskustelemaan rakentavasti (Törmänen/Kunnari 2017). Johtajan täytyy sanoa se, mitä hän tarkoittaa ja hänen on tehtävä se, mitä hän sanoo tekevänsä. Esimiehestä tai johtajasta on alaisille jäätävä sellainen vaikutelma, että hänen toimintansa on ennakoitavaa (Covey 2006). Jos epäilemme, että johtaja tai esimies salaa meiltä jotain, me emme yleensä täysin luota tähän. Luotamme johtajaan, jonka ihmisiä yhdistävä ja hyvin motivoiva sanoma on selkeä (Horsager, 2009, 47-66). Esimerkkinä tällaisesta sanomasta voisi olla vaikkapa Yhdysvaltojen presidentin Franklin Rooseveltin suuren laman keskellä yhdysvaltalaisille sanoma lause, joka on levinnyt laajasti myös Yhdysvaltojen ulkopuolelle, jonka mukaan ”ainoa asia, mitä on syytä pelätä, on pelko itse” (Katso esimerkiksi Savolainen 2020).

Se, että johtaja tai esimies pitää kiinni etiikastaan sellaisissakin tilanteissa, joissa näin toimimisesta kertyy hänelle vain ”kuluja” lisää alaisten luottamusta. Näin on vaikea käyttäytyä, jos johtaja ei ole tietoinen arvoistaan. Tällainen johtaja tai esimies ei anna ulkoisten asioiden määrittää käytöstään vaan omien arvojensa. Vaikka tällaista henkilöä kohdellaan esimerkiksi epäoikeudenmukaisesti, hän ei ”vajoa” kaltoinkohtelijoitensa tasolle vastaamalla samalla mitalla takaisin. Johtaja toisaalta synnyttää luottamusta koko organisaatiossa vaatimalla yhteisten arvojen seuraamista myös alaisiltaan ja valvomalla arvojen toteutumista. Kirjatut arvot johtavat kyynisyyteen, jos niitä ei edistetä jatkuvasti konkreettisin teoin (Covey 2006; Horsager, 2009, 100-119).

Tasa-arvoinen kanssakäyminen, positiivinen suhtautuminen oppimiseen, sekä suvaitsevaisuus lisäävät niin ikään luottamusta esimieheen. Esimiehen on pystyttävä motivoimaan alaisiaan ja rakentamaan yhteishenkeä organisaatiossa (Törmänen/Kunnari 2017). Kunnioitusta osoittaessaan johtajan ja esimiehen on huolehdittava siitä, että hän kunnioittaa kaikkia alaisiaan, sekä toisten organisaatioiden jäseniä samalla tavalla. Tämä liit-

tyy jälleen siihen, että esimiehiltä odotetaan linjakkuutta, mikäli he halua-
vat osakseen luottamusta. (Covey 2006).

Kun esimies kertoo yhden tarinan alaisilleen, toisen omille esimiehilleen ja kolmannen asiakkaille, luottamuksen synnyttäminen voidaan unohtaa. Alaiden kohtelemisen epätasa-arvoisesti tuhoaa myös luottamusta. Jos kahta samassa tilanteessa olevaa työntekijää kohdellaan eri tavoin, olivat perustelut mitkä tahansa, muut työntekijät katsovat, ettei esimieheen voi luottaa. Se, että joidenkin työntekijöiden ongelmakäytökseen ei puututa niin ikään heikentää luottamusta. Työntekijöille on annettava rehellistä palautetta. Kun he toimivat sovitulla tavalla tai ylittävät sen, mitä heiltä on vaadittu, he ansaitsevat kehuja.

Positiivinen suhtautuminen oppimiseen liittyy nöyryyteen ja vaatimatto-
muuteen. Olemalla nöyrä johtaja ilmentää asennetta, jonka mukaan hän ei vielä tiedä kaikkea ja siksi hänellä ei ole valmista tiukkaa kantaa kaik-
keen. Lukemalla ja kuuntelemalla jatkuvasti erilaisia näkemyksiä johtaja osoittaa arvostavansa avoimuutta ja jatkuvaa uuden oppimista. (Horsager, 2009, 125-140). Kun johtaja osoittaa suvaitsevaisuutta alaidensa virheitä kohtaan, alaiset yrittävät oppia virheistä ja olla luottamuksen arvoisia. Johtaja osoittaa luottamusta alaisiinsa, kun hän viestittää näille, että hän yhä uskoo heihin. Koska ihmiset eivät ole täydellisiä, johtaja on asettanut mahdottoman tavoitteen alaisilleen, jos hän vaatii täydellisyyttä. (Linzey 2015). Mahdottomien tavoitteiden asettaminen ei synnytä luottamusta johtajaa kohtaan.

Johtajien on asetettava organisaatiolla saavutettavat päämäärät, jot-
ka motivoivat alaisia. Yhteishenki organisaatiossa syntyy tältä pohjalta (Rowe/Guerrero 2013, 493). Ilman yhteisöllisyyttä organisaation jäsen ei tunne, että hänestä välitetään eikä hän myöskään pysty välittämään asi-
akkaistaan. Ilman yhteisöllisyyttä ei ole luottamusta, eikä eettistä käytös-
tä. Näiden syiden johdosta yhteisöllisyyden rakentamisen tulee olla johta-
jan keskeinen päämäärä (Greenleaf 2002).

Esimerkiksi palkkio- ja ”rankaisu”järjestelmät voivat heikentää luottamus-
ta organisaatiossa. Tällaisia järjestelmiä luodessaan johtajat osittain tah-
tomattaan viestittävät työntekijöille organisaatiossa, että heihin ei luote-
ta. Johtaja viestittää, että työntekijät ovat ahkeria vain, jos he saavat siitä
erillisen palkkion. Tai, jos työajan käyttämisestä henkilökohtaisten asioi-
den hoitoon ei rangaista, työntekijät käyttävät työaikaansa juuri omien

asioidensa hoitamiseen (Douglas/ Creed/ Miles 1996). Esimies ottaa toki riskin, jos hän ei luo palkkio-ohjelmia ja aseta työntekijöille spesifisiä kieltoja, mutta tästä luottamuksessa on juuri kyse. Riskien ottamisesta ja haavoittuvaiseen asemaan itsensä pistämistä. Syytä ei ole myöskään vähätellä sitä, että myös palkkiojärjestelmiin liittyy riskejä. Työntekijöille saattaa syntyä kiusaus väaristellä omaa tehokkuuttaan. Rangaistukset puolestaan saattavat johtaa virheiden piilotteluun.

Jos organisaation sisällä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, myös toisten organisaatioiden on helpompi luottaa tällaiseen organisaatioon. Johtajien ja esimiesten tehtävä on kuitenkin käynnistää organisaatioiden välistä yhteistyötä ja motivoida alaisiaan yhteistyöhön. Organisaatioiden välisen yhteistyön koordinointi ja yhteistyötavoista sopiminen kuuluu niin ikään esimiehille ja johtajille. Hyvät kommunikaatiotaidot, rehellisyys ja johdonmukaisuus auttavat johtajia paitsi synnyttämään luottamusta oman organisaationsa sisällä, myös luomaan yhteistyöverkostoja organisaatioiden välille. Yhteistyötä on vaikea tehdä organisaation kanssa, joka toimii ennustamattomasti ja joka ei osaa neuvotella yhteistyön muodoista. Myös kompleksisuuden hallinta on katsottu johtajille tärkeäksi ominaisuudeksi (Törmänen/Kunnari 2017). Mitä suurempi on se verkosto, johon organisaatio kuuluu, sitä parempia kompleksisuuden hallintataitoja sen johtajilta edellytetään.

Ennen kaikkea johtajan tai esimiehen on itse näytettävä esimerkkiä luottamisesta. Jos esimies eleillään antaa ymmärtää, ettei hän luota alaisiinsa, ei hän myöskään voi olettaa, että hänen alaisensa luottaisivat toisten organisaatioiden jäseniin. Johtajan on myös omilla teoillaan ja sanoillaan osoitettava, että hän arvostaa yhteistyötä toisten organisaatioiden kanssa (Solomon/Flores 2003, 146-151).

Johtamisen tutkijat ovat melko yksimielisiä siitä, että yksi tehokkaimmista tavoista tuhota luottamusta organisaatiossa on jatkuva mikromanagerointi. Johtaja, joka yrittää hallita ja kontrolloida kaikkea, harvoin synnyttää itseluottamusta muissa. Mikromanagerointi päinvastoin heikentää työhyvinvointia ja aloitteentekokykyä. Kuten aiemmin todettiin, vastuunjakoon liittyy riskejä, mutta yksi johtajuuden peruspiirteistä on tehdä aloitteita ja ottaa riskejä. Johtajan on uskottava, että enemmistöön hänen alaisistaan ja enemmistöön toisten organisaatioiden jäsenistä voi luottaa. (Covey/Link 2013). Toisten organisaatioiden jäsenet saattavat myös karsastaa sellaista organisaatiota, jonka johtaja yrittää mikromanageroida niiden toimintaa.

Luottamusta synnyttävä esimies

+ Seisoo sanojensa takana	+ Osaa motivoida alaisiaan
+ On oikeudenmukainen	+ Kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti
+ Suhtautuu positiivisesti oppimiseen	+ Ei mikromanageroi

Johtaja ja esimies voi luoda tilaisuuksia hänen organisaationsa jäsenten ja yhteistyöorganisaatioiden jäsenten väliselle kanssakäymiselle. Yhteisten palaverien järjestäminen on tästä hyvä esimerkki. Tutkimusten mukaan ihmiset luottavat helpommin ihmisiin, jotka he kokevat itsensä kanssa samankaltaisiksi. Esimies voi monin eri tavoin yrittää luoda tällaista yhteisöllisyyttä. Malliesimerkki käytännöstä, joka sotii tätä periaatetta vastaan, on monissa suomalaisissa tehtaissa aikaisemmin noudatettu käytäntö, jonka mukaan toimihenkilöillä oli eri WC-tilat kuin työntekijöillä. Esimies voi myös uusien työntekijöiden perehdyttämisen yhteydessä painottaa verkostossa kunnioitettavaa yhteistä arvomaailmaa (Douglas/Creed/Miles 1996).

Tutkimuksissa on havaittu, että esimiesten ja johtajien aiempi työkokemus vaikuttaa merkittävästi organisaation yhteyksiin toisiin organisaatioihin. Jos esimiehellä on työkokemusta monista niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin organisaatioista, hänelle on syntynyt jo henkilökohtaisia yhteyksiä toisiin organisaatioihin ja hän tuntee näiden toimintatavat ja luotettavuuden asteen. Samalla hänen entisten organisaatioidensa saattaa olla helpompi luottaa johtajan uuteen organisaatioon, koska se tuntee johtajan (Brass et al 2004, 803).

Pelkästään positiivisia seurauksia luottamuksen ilmapiirillä ei organisaatioiden välisessä yhteistyössä ole. Joissain tilanteissa liiallinen luottamus voi olla organisaatioiden väliselle yhteistyölle myös haitaksi. Kun organisaatioiden välit ovat liian läheiset, niiden jäsenet saattavat alkaa ajatella eri asioista täysin samalla tavalla. Organisaatioiden väliseen yhteistyöhön ei enää tule uusia näkemyksiä ja näkökantoja, joita kasvu ja muuttuviin olosuhteisiin vastaaminen yleensä vaativat. Liika luottaminen voi myös johtaa siihen, ettei enää olla kiinnostuneita siitä, mitä toinen organisaatio tekee. Myös tällä voi olla monenlaisia negatiivisia seurauksia (Connell/

Mannion 2006, 428; Edelenbos/Klijn 2007, 33-34).

Luottamuksen synnyttäminen on organisaatioiden taholta aina nähtävä investointina. Mikään investointi ei ole ilmainen ja myös luottamuksen synnyttäminen verkostossa syö resursseja. Luottamusta synnyttävillä toimille ei kuitenkaan ole verkostoyhteistyössä vaihtoehtoja. Se, että verkostossa on vähän luottamusta, estää organisaatioita saavuttamasta kaikkia päämääriään. Vähäisen luottamuksen vallitessa organisaatioiden välinen yhteistyö on hidasta ja kallista (Lorenz 1988; Covey & Link 2013).

Luottamus joutuu jatkuvasti haastetuksi organisaatioiden välisessä kanssakäymisessä. Vaikka kaikki tekevät parhaansa, ainakin pienimuotoisia kolhuja luottamukseen syntyy ajoittain. Tällöin kysymykseksi nousee, miten luottamus voidaan palauttaa, kun se on kokenut kolauksen? Työpsykologi Janne Kaltiainen suosittelee aloittamaan tilanteen yhteisestä läpikäynnistä. Mitä on tarkalleen ottaen tapahtunut ja miksi ongelma on syntynyt? Luottamuksen rikkoneen osapuolen tulisi myös pystyä eläytymään loukatun osapuolen tilanteeseen. Miksi toisen osapuolen luottamus on järkkynyt? Anteeksipyyntö on myös tärkeä askel eteenpäin mentäessä, kuten myös sen varmistaminen, ettei vastaavanlaista ongelmaa enää pääsisi syntymään (Sarkkinen 2019).

3. Viestinnän tehostaminen ja parantaminen



Viestintä toimii niiden välillä, jotka ovat valmiita tekemään töitä sen eteen.

- John Powell

Hyvän viestinnän merkitys sote-kentässä

Kuten edellä kävi ilmi, luottamusta on mahdotonta rakentaa ilman kaksisuuntaista toimivaa viestintää. Monesti on esitetty, että epäluottamuksen tärkein merkki on huono ja olematon viestintä (Hurley 2011, 75). Tiedon ja kamamiseen liittyvät ongelmat ovat valitettavan yleisiä niin organisaatioiden sisällä kuin organisaatioiden välilläkin. KumppanuusAkatemia -hankkeen yhteydessä kotihoidon esimiehille eri organisaatioissa toteutettujen haastattelujen yhteydessä kävi ilmi, että tiedonkulkuun ja kommunikaatioon liittyvät ongelmat koettiin selvästi suurimmaksi ongelmakokonaisuudeksi myös kotihoidon palveluverkostossa toimivien organisaatioiden parissa. Esimiestason kontakteja eri sektorien välillä muun muassa pidettiin liian vähäisinä. Eri toimijat eivät tieneet tarkkaan, mitä toiset toimijat käyttänoesssä tekivät. Tieto ei siirtynyt riittävässä määrin julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä. Yhdessä pohtimista eri toimijoiden kesken toivottiin lisää. Myöskään asiakkaille suuntautuvaa viestintää ei pidetty riittäväenä tai tarpeeksi laadukkaana (KumppanuusAkatemia 2019-2021).

Huonolla viestinnällä voi sote-palveluiden tuotannossa olla merkittäviä seurauksia. Ongelmat ovat myös laaja-alaisia: ”Tutkimusten mukaan viestinnän puute, puutteellinen tieto, tai keskeytykset tiedonkulussa henkilökunnan ja/tai potilaiden ja/tai omaisten kesken on yleisin syy vaaratapah- tumien syntyyn.” Suullisesti välitetty tieto on esimerkiksi monin paikoin puutteellista, epätarkkaa, väärin tulkittua ja väärin kohdistettua. Rinnak- kaisia tiedonsiirtokanavia on liikaa, potilaiden hoitovastuita muutetaan

puutteellisen tietojen pohjalta ja omaisia informoidaan puutteellisesti. Läheteiden tekemisessä, ajanvarauksessa ja potilasohjeiden ja potilastietojen kirjauksissa on ongelmia. Hoidon kokonaisvaltaisessa suunnittelussa ja palvelujen koordinoinnissa on myös parannettavaa (Saranto et al 2018, 40-43, 46-50).

Organisaatiokulttuurin merkitystä ei sovi väheksyä. Eräiden tutkimusten mukaan lääkärit ovat omaksuneet kilpailullisen kulttuurin, joka ei edistä luottamuksen syntymistä. Tällaisessa kulttuurissa tiimi- ja verkostoyhteistyötä ei myöskään riittävästi arvosteta. Ilman luottamusta taas ei ole viestintää. Lääkärit ovat perinteisesti olleet tulosorientoituneita ja tämä puolestaan on johtanut ”komentavaan” viestintäkulttuuriin, mikä synnyttää luontaisesti vastarintaa viestien vastaanottajissa (Rogers 2012, 49-51).

Organisaatioille sote-alalla ja sen ulkopuolella kertyy monenlaisia hyötyjä hyvästä ja laajasta viestinnästä ja tästä johtuen hyvään viestintään kannattaa panostaa. Organisaatiot, jotka ovat aktiivisessa vuorovaikutuksessa toisten samalla sektorilla toimivien organisaatioiden kanssa, saavat esimerkiksi enemmän erilaista informaatiota, kuin organisaatiot, joiden verkostoyhteistyö on vähäisempää. Organisaatiot, joilla on enemmän tietoa puolestaan pystyvät tekemään enemmän innovaatioita ja tätä kautta kehittämään (Brass et al 2004, 802).

”Organisaatioille sote-alalla ja sen ulkopuolella kertyy monenlaisia hyötyjä hyvästä ja laajasta viestinnästä ja tästä johtuen hyvään viestintään kannattaa panostaa.”

Yksilötasolla halusta viestiä laajasti, sekä hyvistä viestintätaidoista on niin ikään paljon etuja. Työnantajat ovat esimerkiksi halukkaampia rekrytoimaan henkilöitä, joilla on hyvät viestintätaidot. Yksilötasolla hyvät viestintätaidot pitävät sisällään muun muassa kyvyn kannustaa ja tukea toisia, sekä kyvyn antaa toisille rakentavaa kritiikkiä. Hyvät viestintätaidot omaavat ovat kiinnostuneita muiden mielipiteistä ja he ovat hyviä neuvottelijoita. He osaavat analysoida eri tilanteita, observoida muiden ja itsensä käytöstä, vaikuttaa muihin, asettaa realistisia päämääriä, valita kuhunkin tilanteeseen sopivan tavan käyttäytyä, sekä kontrolloida omaa käytöstään

(Boyd/Dare 2014, 48-49).

Verkostomaisessa yhteistyössä keskeisiä yksilön viestintätaitoja ovat omien ajatusten ja tunteiden ilmaiseminen, kuuntelu, sekä konfliktien ratkaisutaidot. Kyky sietää erilaisuutta ja tehdä yhteistyötä sellaistenkin ihmisten kanssa, joiden kanssa on eri mieltä asioista, on myös tärkeä (Boyd/Dare 2014, 51)

Toimivan verkostoviestinnän edellytykset

Tiedon jakamisella on kaksi ulottuvuutta. Ensinnäkin, henkilö antaa toiselle henkilölle hallussaan olevia tietoja tai taitoja. Viestinnän toinen ulottuvuus liittyy tiedon vastaanottamiseen. Viestintä onnistuu vain, jos molemmat näistä ulottuvuuksista ovat kunnossa. Kyvyllä vastaanottaa tietoa on vähän merkitystä, jos tietoja ei jaeta ja tiedon jakamisella on vähän merkitystä, mikäli sanomaa ei ymmärretä tai haluta kuunnella.

Tehokkaampaa tiedonvälitystä suunniteltaessa on lähdettävä siitä, miten saada ihmiset viestimään enemmän ja paremmin. Tutkimusten mukaan empatia ja ystävällisyys lisäävät ihmisten halua jakaa tietoa. Empaattiset ihmiset toisin sanoen saavat muilta enemmän tietoja kuin ei-empaattiset ihmiset. Ystävällisyys myös lisää luottamusta ja luottamus puolestaan lisää halua tehdä yhteistyötä. Luottamus liittyy myös haluun käyttää saamaansa tietoa. Jos tiedon antajaa ei pidetä luotettavana, myöskään hänen antamiaan tietoja ei uskalleta soveltaa ja käyttää hyväksi (Szulanski 1996, 31; Vries de/Hooff van de/ Ridder de 2006).

Jotta tieto verkostossa siirtyisi hyvin, empatiaa ja ystävällisyyttä vaaditaan kaikilta verkostoon kuuluvilta. Pelkästään esimiesten käyttäytymiseen keskittyminen ei riitä. Esimiehet eivät yksin pysty takaamaan tiedon hyvää kulkua verkostossa. Jos organisaatioiden välisessä yhteistyössä halutaan omaksua jaetun johtamisen malli, vastuu hyvästä viestinnästä kuuluu kaikille.

”Jotta tieto verkostossa siirtyisi hyvin, empatiaa ja ystävällisyyttä vaaditaan kaikilta verkostoon kuuluvilta.”

Myös henkilön tyytyväisyydellä on nähty yhteys hänen halukkuuteensa jakaa tietoa. Kun henkilö on tyytyväinen työhönsä, hän jakaa auliimmin työssään tietojaan muille. Työhönsä tyytyväiset myös ovat innokkaampia vastaanottamaan tietoa työtovereiltaan. Työstään hyvin suoriutuvat ovat niin ikään halukkaampia jakamaan tietojaan kuin ne, jotka suoriutuvat työstään heikommin (Szulanski 1996, 31; Vries de/Hooff van de/ Ridder de 2006).

Hyvä tiedonvälitys on toisin sanoen kiinteästi sidoksissa tyytyväisyyteen. Tyytyväiset työntekijät jakavat auliimmin tietojaan ja ovat kiinnostuneempia toisten mielipiteistä. Esimerkiksi viestintäkoulutuksella tai paremmalla viestintäteknologialla on vähän vaikutusta, jos työhyvinvointi organisaatioissa on heikolla tasolla.

Tyytyväisyyteen puolestaan vaikuttaa voimakkaasti se, paljonko työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Myös sillä on merkitystä, onko työntekijällä tunne, että hän selviytyy hyvin työstään. Kun töitä on paljon ja aikaa vähän sen tekemiseen, työntekijälle voi syntyä tunne omasta riittämättömyydestä. Myös liian helppo työ voi aiheuttaa stressiä ja turhautumista. Selkeät työroolit ja työsuhteen jatkuvuus vähentävät stressiä. Hyvät henkilösuhteet ja oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla pienentävät kuormittavuutta. (Virolainen 2012, 30-34)

Työntekijöiden pitää luonnollisesti itsekkin ottaa vastuuta omasta hyvinvoinnistaan, mutta keskeistä rooli työhyvinvoinnin parantamisessa ja ylläpidossa on esimiehillä. Yleensä vain heillä on esimerkiksi valtaa organisoida töitä siten, että liiallista kuormittavuutta ei synny. Esimiehet voivat parantaa työhyvinvointia monella eri tavalla. He voivat antaa rakentavaa palautetta ja he voivat panostaa työntekijöiden motivointiin. Töitä voidaan jakaa niin, että työ on sisällöltään monipuolista (Di Fabio 2017). Esimiehet eivät aina voi vaikuttaa esimerkiksi työn kiireellisyyteen, mutta keskeistä onkin pyrkiä vaikuttamaan siellä, missä vaikutusmahdollisuuksia on. Työhyvinvointiin panostamisen lisäksi esimiehet voivat muillakin tavoin parantaa viestintää organisaatioissa. Jos henkilö kokee, että häntä ei riittävässä määrin palkita tiedon jakamisesta tai, että tiedon jakaminen on aikaa ja resursseja vievää (joita ei pahimmassa tapauksessa ole), hän voi olla haluton jakamaan tietojaan. Usein organisaatiot ovat lisäksi haluttomia vastaanottamaan tietoja, jotka ei ole synnytetty heidän oman organisaationsa piirissä. Harvinaista ei ole myöskään se, että tiedon vastaanottajalla ei ole kykyä käyttää hyväksi saamaansa tietoa (Szulanski 1996, 30-31).

Palkitsevuutta pohdittaessa avainasemaan nousee vastavuoroisuus. Henkilö jakaa tietoaan todennäköisemmin silloin kun hän uskoo, että hän myös jossain tilanteessa saa tarvitsemiaan tai haluamiaan tietoja henkilöltä, jolle hän on jakanut tietoja. Rahallisella palkitsemisella ei välttämättä ole suurta roolia viestinnän määrään ja laatuun. Toisaalta, myös vastikkeeton auttamisenhalu motivoi joitakin henkilöitä jakamaan tietoaan. Myös tiedonjakamisen näkyväksi tekeminen voi edistää halua jakaa tietoja. Kun henkilö näkee, että hänen harjoittamallaan tiedon jakamisella on oikeita positiivisia seurauksia, hän on halukkaampi jakamaan tietoaan tulevaisuudessa (Nhat Vi 2020, 21-23). Juuri viestinnän positiivisten tulosten levittämässä johtajilla ja esimiehillä on tärkeä rooli.

”Henkilö jakaa tietoaan todennäköisemmin silloin kun hän uskoo, että hän myös jossain tilanteessa saa tarvitsemiaan tai haluamiaan tietoja henkilöltä, jolle hän on jakanut tietoja.”

Esimies voi organisoida työt niin, että tiedonvälitykselle jää aikaa. Hän voi myös osoittaa arvostavansa viestintää. Olemalla avoin uusille ajatuksille ja niiden toteuttamiselle esimies rohkaisee ajatustenvaihtoa. Viestinnän asenteellisiin esteisiin voivat vaikuttaa kaikki organisaatiossa. Toisille organisaatioille voidaan viestiä, että heidän välittämäänsä tietoja arvostetaan.

Jotta he voisivat kannustaa alaisiaan parempaan kommunikaatioon muiden organisaatioiden jäsenten kanssa, johtajien on otettava selvää alaisensa taidoista, vahvuuksista ja ongelmista. Heidän on myös huomioitava se, miten ympäristö vaikuttaa heidän alaistensa työhön. Vain näin toimimalla johtajat pystyvät nopeasti löytämään uudenlaisia ratkaisuja, yllättävästi esiinnousseisiin ongelmiin. Esimies ei esimerkiksi voi tietää, mitä hänen alaisensa muilta organisaatioilta tarvitsevat, jos hän ei jatkuvasti kuuntele heidän näkemyksiään huolella. Jos johtaja pystyy iskostamaan organisaatioonsa vahvan palvelukulttuurin, hän voi myös tätä kautta edesauttaa kommunikaatiota oman ja toisten organisaatioiden välillä. Halu auttaa muita lähtee tällöin työntekijöiden ”selkäytimestä” (VanVac-tor 2012, 556-557).

Johtajien ja esimiesten keskeinen kommunikaatiotaito on siis kyky kuunnella keskittyneesti ja avoimella mielellä alaisiaan. Hänen pitäisi keskittyä kysymysten esittämiseen ja tätä kautta oppimiseen ja välttää liian nopeiden johtopäätösten tekoa. Kyky asettua alaisen asemaan on myös tärkeä. Johtajan pitäisi puhua avoimesti ja välttää kaikenlaista manipulaatiota. Liiallista kritisointia tulisi välttää (Horsager 2009,53-70).

Konkreettiset toimet viestinnän parantamiseksi sote-kentässä

Vuorovaikutuksen on sosiaali- ja terveystalouden verkostossa oltava toimivaa, jotta verkostomainen yhteistyö voisi toimia. Hyvä viestintä verkostossa ei poikkea juurikaan ominaisuuksiltaan hyvästä kahdenvälisestä viestinnästä. Hyvä vuorovaikutus verkostossa on avointa. Jaetaan auliisti omia tietoja ja arvostetaan toisilta saatavaa tietoa. Tiedolla ei ”politikoida” eli sitä ei käytetä vallankäytön välineenä. Ei kerrota yhdelle yhtä ja toiselle toista tarkoituksena manipuloida toisten reaktioita. Läpinäkyvyys vähentää väärinymmärryksen vaaraa. Toisaalta, kommunikaatio ei voi rajoittua vain verkoston sisäpuolelle. Tiedon on siirryttävä myös verkostosta pois päin ja verkoston sisälle. Hyvä vuorovaikutus perustuu myös dialogisuuteen. Dialogisuus on ”yhdessä ajattelua”, toisen kunnioitukseen perustuvaa kommunikointia, joka tähtää jonkin uuden luomiseen. Kuunnellaan aidosti toista, sekä sanotaan rehellisesti ja suoraan, mutta kuitenkin kunnioittavasti, se mitä mieltä ollaan asioista. Dialogisuuteen ei sovi omiin ajatuksiin takertuminen ja malttamattomuus (Tämän suuntaisia ajatuksia löytyy: Valtioneuvoston kanslia 2019, 20-21).

Dialogisessa kanssakäymisessä osapuolet ovat toisiinsa nähden tasa-arvoisessa asemassa ainakin asenteiden tasolla. Jos asetelma koetaan hierarkkiseksi, se kumpi kokee olevansa hierarkiassa alempana ei uskalla puhua ja se, joka kokee olevansa hierarkiassa ylempänä, katsoo, ettei hänen tarvitse puhua (Holm et al 2018).

Esimiehet ja johtajat voivat näyttää esimerkkiä dialogisesta viestinnästä ja antaa alaisilleen aikaa tähän. Hyvään kommunikaatioon kuuluu myös asioiden perustelu. Perustelut lisäävät asian ymmärtämistä. Jos henkilö A haluaa saada henkilössä B aikaan tietynlaista toimintaa, häntä auttaa suuresti se, että hän perustelee kantansa hyvin. Viestintää vaivaa yleensä se, että ei yritetä asettua toisen ”saappaisiin”. Ei yritetä hahmottaa sitä, miten toinen voi viestiin reagoida. Myös tässä esimiehet ja johtajat voivat näyttää esimerkkiä perustelemalla omia päätöksiään, sekä avaamalla alaisilleen muiden organisaatioiden toimien taustoja.

Esimerkin näyttäminen, toimivien viestintätapojen sisäanajo ja näihin kannustaminen kuuluvat myös esimiesten tehtäviin. Tärkeä informaatio on hyvä jakaa sekä suullisessa että kirjallisessa muodossa. Ihmisen muisti on todetusti huono ja valikoiva. Arkikokemuksen mukaan suullisesti annettut viestit muuttuvat vielä jokaisen kertojan kohdalla.

”Hyvä viestintä verkostossa ei poikkea juurikaan ominaisuuksiltaan hyvästä kahdenvälisestä viestinnästä.”

Kukaan ei tiedä kaikkea. Organisaatioissa ja niiden välillä hyvään viestintään kuuluu se, että osataan/halutaan pyytää apua, kun ollaan jostakin epävarmoja. Erityisesti terveydenhoidon kentässä pitäisi olla itsestään selvää, että kukaan ei tee mitään, mistä on epävarma. Toisaalta, toimivassa organisaatiossa apua myös annetaan auliisti, jos tähän vain pystytään.

Sähköisten välineiden käyttö viestinnässä on viime vuosikymmeninä kasvanut räjähdysmäisesti. Parhaassa tapauksessa uudet viestintävälineet helpottavat päätöksentekoa, tiedon saatavuutta ja työn laatua, sekä tuottavuutta. Toisaalta, kaikkea tietoa on vaikea tallentaa elektronisesti. Tieto on lisäksi vaikea tallentaa tavalla, joka tyydyttäisi kaikkia sen käyttäjiä (Nhat Vi 2020, 23-24).

Organisaatioissa ja organisaatioiden välillä olisi hyvä sopia yhdessä sähköisen viestinnän etikettisäännöistä. Esimiehet voivat käynnistää näitä

keskusteluja ja ottaa vastuun pelisääntöjen syntymisestä, jos niitä ei näyt-
tä muulla tavoin syntyvän. Pitkiä sähköposteja ei tulisi rutiininomaisesti
kierrättää. Ihmiset stressaantuvat ja tieto joutuu helposti ”vääriin käsiin”.
Sähköposteissa tulisi myös panostaa viestien hyvään otsikointiin, jotta
vastaanottaja näkee nopeasti, mistä on kyse. Erityisen tärkeää tämä on
pitkien viestien kohdalla.

**”Esimerkin näyttäminen, toimivien viestintätapojen
sisäänajo ja näihin kannustaminen kuuluvat esimiesten
tehtäviin.”**

Olisi myös tarkkaan tunnistettava eri viestintätapojen rajoitteet. Erityisesti
sanattoman tai hiljaisen tiedon jakaminen vaatii kasvokkain tapahtuvaa
sosiaalista kanssakäymistä. Hiljaisen tiedon jakaminen vaatii yhdessä
ajattelua ja asioiden ymmärtämistä ja näitä on vaikea saavuttaa esimer-
kiksi sähköpostin välityksellä (Nissen/Evald/Clarke 2014, 474).

**”Organisaatioissa ja organisaatioiden välillä olisi hyvä
sopia yhdessä sähköisen viestinnän etikettisäännöistä.”**

Yksinkertaisestiin kyllä/ei –kysymyksiin WhatsAppin kaltaiset sovellukset (kannattaa kuitenkin aina selvittää, kuinka tietoturvallisia eri sovellukset ovat!) sopivat hyvin. Puhelinta tulisi suosia sähköpostin sijasta, jos tämä vain on käytännöllistä. Puhelinkeskustelut herättävät joidenkin tutkimusten mukaan vähemmän negatiivisia tunteita kuin sähköpostiviestit (Byron 2008). Puhelinkeskusteluissakin on hyvä noudattaa oikeita tapoja. Toisen kuuntelemisen osoittaminen on tärkeää. Pitkää ”luennointia” tulisi välttää, samoin kun toisen jatkuvaa keskeyttämistä. Jos et ole jostain varma, kysy.

Hyvä viestintä organisaatioiden välillä:

- Painottuu asiakysymyksiin
- Painottuu ongelmien ratkaisuihin
- Ei ole arvottavaa
- Perustuu kunnioitukseen
- Perustuu vastuunkantoon.

”Olisi myös tarkkaan tunnistettava eri viestintätapojen rajoitteet.”

Hyvä viestintä painottuu yleensä asiakysymyksiin ei henkilöihin. Yritetään määrittää ja ratkaista ongelmia, ei keskityä syyllisten etsimiseen ja rankaisuun. Hyvä viestintä ei ole tosiasioita piilottavaa tai teeskentelyyn perustuvaa. Se on kuvailevaa ei arvottavaa tai tuomitsevaa. Hyvä viestintä perustuu toisen arvostamiselle ja kunnioitukselle, ei vähättelylle ja nöyryyttämiselle. Toimiva viestintä on täsmällistä ei liioittelevaa. Asioita käsitellään hyvässä viestinnässä kokonaisuuksina ei irrallisina kokonaisuuksina hyppien. Hyvä viestintä perustuu vastuunottoon. Syitä ongelmiin ei aina etsitä vain muista. (Hargie/Dickson/Tourish 2004, 108-109).

Terveydenhoito-organisaatioiden tutkijat ovat painottaneet sitä, että hyvän päätöksenteon ja organisaatioiden kehityksen kannalta tiedon hankinta, jakaminen, luominen, soveltaminen ja tallennus nousevat

keskeiseen asemaan. Tietoa voidaan hankkia kirjallisuudesta, asiakkailta ja hoitokertomuksista. Keskeiseksi on osoittautunut myös kollegoilta saatu tieto, sekä tieto toisten organisaatioiden toiminnasta (Känsäkoski 2017, 3-4).

Organisaatioiden sisällä tieto kulkee terveydenhoidossa kohtalaisen hyvin, mutta organisaatioiden välisessä tiedonkulussa on ongelmia. Vastavuoroinen tiedonjako ei niin ikään toteudu terveydenhoidossa kunnolla. Keskeisiksi yksittäisen tiedonhuonon liikkuvuuteen terveydenhoidon toimijat ovat maininneet eri tietokantojen ”keskustelemattomuuden” ja potilaan tietosuojan kunnioittamisen (Känsäkoski/Huotari 2016; Känsäkoski 2017, 4, 11).

KumppanuusAkademia –hankkeessa toteutetut kotihoidon esimiesten haastattelut tukevat tätä havaintoa. Tieto ei eri kotihoidon parissa työskentelevien organisaatioiden välillä liiku riittävän tehokkaasti. Kaikilla toimijoilla ei ole samoja tietokantoja käytössä ja yksityisyydensuojan takia tieto esimerkiksi asiakkaiden terveyteen liittyvistä seikoista ei tavoita kaikkia toimijoita riittävässä määrin (KumppanuusAkademia 2019-2021). Terveyspalveluiden tuottajat laajemmin ovat maininneet yhteiset palaverit, luottamuksen ja henkilökohtaiset suhteet tiedonjakoa edistävinä seikkoina (Känsäkoski 2017, 11-12).

Toisaalta, myös tarpeettomia palavereja ja kokouksia kokouksien vuoksi arvosteltiin kotihoidon kontekstissa. Jos usealla eri organisaatiolla on sama asiakas, yhteispalaverit hoidon koordinoinnissa koettiin pääasiassa hyväksi ajatukseksi. Sellaista näkemystäkin esitettiin, että tällaisista palavereista pitäisi päättää tapauskohtaisesti.

Nämä esimerkit osoittavat, että aina viestinnän parantaminen ei vaadi kovinkaan ”järeitä” toimenpiteitä. Viestinnän parantaminen voitaisiinkin sote-alan monitoimijaverkostossa aloittaa sieltä, missä muutoksia on helpointa toteuttaa. Muutamat onnistuneet muutokset voisivat synnyttää positiivisen kehän ja vaikeampienkin uudistusten toteuttaminen voisi lopulta käydä helpommaksi.

Vastuu sellaisten tietokantojen käyttöönotosta, johon kaikilla tietoja tarvitsevilla on pääsy, on luonnollisesti esimiehillä ja johtajilla. Yhteispalaverien ja muodollisempienkin tapaamisten järjestäminen olisi hyvä antaa jonkin tietyn henkilön tai henkilöiden vastuulle.

Viestintäyhteistyön kehittäminen on annettava jonkun vastuulle tai siitä ei kukaan ota lopulta vastuuta.

Organisaatioiden välisessä viestinnässä voidaan sote-kentässä tehdä paljon jo pelkästään asenteita muuttamalla. Suhtaudutaan tiedonvälitykseen vakavasti ja tehdään siitä prioriteetti. Annetaan tiedonvälitykselle aikaa. Ennen kaikkea arvostetaan muiden organisaatioiden työntekijöitä niin paljon, että nähdään pieni vaiva pitämällä heidät informoituna. Tällainen toimiminen tulisi nähdä sijoituksena. Kun jaetaan tietoa toisille, saadaan sitä itsellekin, kun sitä tarvitaan.

”Organisaatioiden välisessä viestinnässä voidaan sote-kentässä tehdä paljon jo pelkästään asenteita muuttamalla.”

Tutkimusten mukaan ”tukeva viestintä” on luonteeltaan ystävällistä ja ”hoivaavaa”, se motivoi viestin vastaanottajaa ja parantaa tämän tyytyväisyyttä. Ihmiset myös jakavat auliimmin tietoja ulospäinsuuntautuneiden ja myönteisen asenteen omaavien kanssa. Kannustava johtaja tai esimies myös saa alaisensa tutkimusten mukaan kommunikoimaan enemmän (de Vries et al 2010, 368-370).

Viestinnästä puhuttaessa ei voida unohtaa myöskään viestintää palvelujen tarjoajien ja asiakkaiden välillä. Jos asiakaslähtöisten palveluiden luominen on koko sote-kentän yhteinen tavoite, asiakkaille suuntautuvaa viestintää tulee kehittää. Myös tässä kysymyksessä esimiesten tulisi kannustaa ja tukea alaisiaan ottamaan käyttöön asiakasystävällisiä toimintatapoja. Yhdysvaltojen terveysministeriön mukaan hyvä kommunikaatio potilaiden ja eri hoivapalveluiden tarjoajien välillä koostuu monesta eri elementistä. Jaetun tiedon pitää olla totuudenmukaista ja palvelujen käyttäjien saatavilla. Palvelujen tuottajien on tarjottava puolueetonta tietoa eri hoitomahdollisuuksista ja niihin liittyvistä riskeistä ja mahdollisuuksista. Jaetun tiedon tulee olla johdonmukaista ja ottaa huomioon asiakkaan kulttuuristausta. Asiakkaille ei tule esitellä tai kertoa kyseenalaisista tutkimuksista ja tutkimustuloksista. Tärkeää viestiä tulisi toistaa siinä määrin, että asiakas varmasti sisäistää sen. Tieto on annettava asiakkaalle

silloin, kun hän on kaikkein vastaanottavimmillaan tiedon suhteen. Viimeiseksi, käytetyn kielen tulee olla sellaista, että se on kohdeyleisön ymmärrettävissä (Thomas 2006, 100-101).

Sairauksista on perinteisesti kerrottu potilaille lähinnä suullisesti lääkärin tai hoitajan toimesta. Usein potilaille on annettu myös erilaisia esitteitä tai mainoksia. Tutkimukset osoittavat, että erilaisilla videoilla on myös monia positiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi ennen leikkausta näytetyt informaatiovideot vähentävät potilaan ahdistusta ja helpottavat heitä tunnistamaan erilaisia leikkauksen jälkeisiä komplikaatioita. Videoita voidaan katsella joko hoidontarjoajan kanssa tai yksin. Ennen lääkärikäyntiä näytetyt videot auttavat potilaita prosessoimaan asioita, sekä esittämään lääkärille kysymyksiä (Thomas 2006,192).

Lopuksi

Eri toimijoiden välinen toimiva verkostoyhteistyö voidaan organisoida hyvin eri tavoin. Vastuuta yhteistyöstä voidaan jakaa paljon organisaatioiden kaikille työntekijöille. Tällöin lähestytään erilaisia jaetun johtamisen malleja. Toisaalta, yhteistyön koordinointi voidaan antaa joillekin yksittäisille henkilöille, jotka kantavat viimesijaisen vastuun yhteistyön toimivuudesta. Usein tällainen koordinoitivastuu annetaan organisaatioissa esimiehille ja johtajille. Kumpikin näistä malleista voi toimia oikeanlaisissa olosuhteissa.

Suomen sote-sektori sisältää niin monenlaisia palvelukokonaisuuksia, että laajojen yleistyksien tekeminen on vaikeaa. Joidenkin palvelujen tuottamisen kohdalla ollaan lähempänä jaettua johtamista kuin keskusjohtoista johtamistapaa. Useimpien palveluiden tuottamisessa nojataan sekä jaettuun johtamiseen, että perinteisempään, hierarkkisempaan johtamismalliin.

Jonkinlainen sekoitus jaettua ja perinteisempää johtamista toimii todennäköisesti useimmissa konteksteissa parhaiten. Kaikki organisaation jäsenet tulisi jossain määrin saada kantamaan vastuuta asiakaslähtöisten palveluiden tuottamisesta muiden organisaatioiden kanssa. Vastuun täydellinen ulkoistaminen esimiehille toimii ani harvoin. Tässä kirjassa on nostettu esille luottamuksen ja toimivan viestinnän rakentaminen hyvän verkostoyhteistyön avaimina. Luottamuksen synnyttämiseen ja ylläpitoon on kaikkien, organisaation jokaiselta tasolta, otettava osaa, jotta päästäi-

siin lähelle optimaalista tasoa. Yhteistyön vahvistamiseen motivoi usein parhaiten se, että mietitään asioiden sujumista pitkällä aikavälillä. Lyhyellä aikavälillä yhteistyön etuja voi olla vaikea kaikissa tilanteissa nähdä, mutta pitkällä tähtäimellä yhteistyö on yleensä kaikkien etu.

Toisaalta, vaikka esimies- ja johtamistyöstä on tullut luonteeltaan aikaisempaa valmentavampaa, esimiehet ja johtajat eivät ole organisaatioista katoamassa mihinkään. Hyvällä esimies- ja johtamistyöllä voidaan synnyttää luottamusta siellä, missä luottamusta ei välttämättä muuten syntyisi, tai jos syntyisi, niin hyvin hitaasti. Kun luottamus on rikkoutunut, vain esimiehillä on usein mahdollisuudet palauttaa se nopeasti. Työn organisoinnilla on keskeinen vaikutus viestinnän laatuun ja määrään. Vain esimiehet ja johtajat voivat usein mahdollistaa sen, että viestintään on aikaa, motivaatiota ja välineitä. Jos organisaatiolla ei esimerkiksi ole pääsyä tietokantaan, joka mahdollistaisi tehokkaan viestinnän muiden organisaatioiden kanssa, yksittäisen työntekijän motivaatiolla ei välttämättä ole suurtaakaan merkitystä.

Liian usein eri organisaatioiden välisen yhteistyön esteiksi nimetään tärkeitä, mutta toissijaisia tekijöitä. Suurimmat esteet eivät sittenkään liity tietosuojaan tai teknologiaan, vaan niin esimiesten, johtajien kuin työntekijöidenkin asenteisiin. Tiedetään miten tulisi toimia, muttei kuitenkaan toimita näin. Vanhan sanonnan mukaan ”missä on tahto, siellä on tie”. Organisaatioiden tehtävä on luoda edellytykset jäsentensä paremmalle itsensä johtamiselle, mutta työntekijöiden tehtävä on tarttua näihin mahdollisuuksiin. Vain näin voidaan luoda yhtä aikaa asiakaslähtöisiä, vaikuttavia ja tehokkaita palvelujärjestelmiä.

Lähteet

- Alahuhta, Maija/Niemelä, Eija. 2017. Paljon sosiaali- ja terveystalvveluja käyttävien asiakkaiden palvelujen toteutuminen-työntekijöiden ja johtavien viranhaltijoiden haastattelututkimus. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti.
- Aldrich, Ron. 2014. Trust is Key to Collaboration In Managed Care Health Service Delivery Networks. Public Administration Review. September/October.
- Bendix, J. Overcoming Nonadherence. Medical Economics. January 25, 2016.
- Birkhäuer, J./Gaab, J./Kossowsky, J./Hasler, S./Krummenacher, P./Werner, C./Gerger, H. Trust in the Health Care Professional and Health Outcome: A Meta-analysis. PlosOne. 7.12. February 2017.
- Boyd, Claire/Dare, Janet. 2014. Communication Skills for Nurses. John Wiley & Sons.
- Brass, Daniel J./Galaskiewicz, Joseph/Greve, Henrich R./Tsai, Wenpin. 2004. Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. Academy of Management Journal. Vol. 46. Issue 6.
- Byron, Kristin. 2008. Carrying Too Heave a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion By Email. Academy of Management Review. Vol. 33. No.2
- Carufel, R. Yong Business Leaders Know Trust is Critical-But Lack Plans for Building It With Employees. 24.1.2020. Osoitteesta: <https://www.agilitypr.com/pr-news/public-relations/young-business-leaders-say-trust-is-critical-but-lack-plans-for-building-it-with-employees/>
- Chen, A/Brown, R/Archibald, N/ Aliotta, S/ Fox, P.D. 2000. Best Practices in Coordinated Care. Baltimore: HCFA.
- Connell, N.A.D/Mannion, R. 2006. Conceptualisations of Trust in the Organisational Literature. Journal of Health Organization and Management. Vol.20. No.5.
- Covey, S.M. R. 2006. The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything. New York: Free Press.
- Covey, S.M.R/Link, G. 2013. Smart Trust: The Defining Skill That Transforms Managers Into Leaders. New York: Free Press.
- Di Fabio, Annamaria. The Psychology of Sustainability and Sustainable Development for Well-Being in Organizations. Frontiers in Psychology. Vol.8.2017(a).
- Di Fabio, Annamaria. Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. Frontiers in Psychology. Vol.8. 2017(b)
- Dubrin, Andrew. 2007. Leadership: Research Findings, Practice, and Skills. New York: Houghton Mifflin.
- Douglas, W.E/ Creed, R/Miles, R.E. 1996. Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, And the Opportunity Costs of Controls. Teoksessa: R. M. Kramer & T. R. Tyler (toim.), Trust in organizations: Frontiers of theory and research (p. 16–38). Sage Publications
- Edelenbos, J./Klijn, E-H. Trust in Complex Decision-Making Networks. Administration & Society Volume 39. No.1. 2007.
- Frick, D.M. 2004. Robert K. Greenleaf-A Life of Servant Leadership. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Galford, R.M./Drapeau, A.S. The Enemies of Trust. Harvard Business Review. February 2003.
- George, Bill. 2003. Authentic leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value. New York: Wiley.
- Goold, S.D. Trust, Distrust, and Trustworthiness. Journal of General Internal Medicine. Vol.17. Issue.1 2002.
- Greenleaf, Robert K. 2002. Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Mahwah: Paulist Press.

Hargie, Owen/Dickson, David/Tourish, Dennis. Communication Skills for Effective Management. New York: Palgrave Macmillan. 2004.

Hangasluoma, Hanna. 2019. Verkostojohdamisesta vaikuttavuutta. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Hautaniemi, Reetta. 2019. Asiakaslähtöiset ikäihmisten koti- ja omaishoidon palvelut. Osoitteesta: <https://satamittari.fi/wp-content/uploads/2021/04/Asiakasla%CC%88hto%CC%88iset-ika%CC%88ihmisten-koti-ja-omaishoidon-palvelut.pdf>

Helsingin Sanomat. Parempi vanhustenhoiva vaatii parempaa johtamista. 21.2.2020.

Holm, Ruurik/Poutanen, Petro /Stähle, Pirjo. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Sitra 26.11.2018. Osoitteesta: <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>

Horsager, David. 2009. The Trust Edge: How Top Leaders Gain Faster Results, Deeper Relationships, and a Stronger Bottom Line. New York: Free Press.

Huang, K. Knowledge Sharing in a Third Party Governed Health and Human Service Network. Public Administration Review. September/October 2014.

Hudson, Bob. Analysing Network Partnerships. 2004, Public Management Review. Vol. 6. Issue 1.

Hurley, R.F. The Decision to Trust: How Leaders Create High-Trust Organizations. John Wiley & Sons. 2011.

Huxham, Chris. 2003. Theorizing Collaboration Practice. Public Management Review vol.5. Issue 3.

Juuso-Pulkkinen, E. 2015. Asiakaslähtöisyyden toteutuminen kotona asuvien vanhusten palvelutarpeen arvioinneissa. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kattainen, Jari. 2016. Hierarkkisen

verkostoyhteistyön johtamistarpeet verkoston muotoutumisvaiheessa. Lappeenranta: LUT.

Kantur, Deniz/ Iseri-Say, Arzu. 2012. Organizational resilience: A conceptual integrative framework. Journal of Management & Organization. Vol.18. Issue 6.

Klijn, E-H/Koppenjan, J.F.M. 2000. Public Management and Policy Networks. Public Management Vol.2.No.2,

Kola-Huhtala, Kati. 2014. Kotihoidon lähihoitajien käsityksiä asiakaslähtöisen johtamisen arvoista. Oulu: Oulun yliopisto.

KumppanuusAkademia -hankkeen yhteydessä toteutetut haastattelut. Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikkö. 2019.

Känsäkoski, Helena. 2017. Informaatio- ja tietoprosessit tietojohdamisen viitekehyksenä terveydenhuollon organisaatioissa- kohti potilasarvon luomista. Informaatiotutkimus No. 1. Vol. 36.

Känsäkoski, Helena/ Huotari, Marja-Liisa. 2016. Applying the theory of information worlds within a health care practice in Finland. Journal of Documentation. Vol72. no.2.

Lewicki, Roy J./Bunker, Bunker, Barbara Benedict. 1996. Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Teoksessa: Kramer, Roderick/ Tyler, Tom(toim): Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks: Sage.

Linzey, James F. Moral Leadership. Eugene: Resource Publications.

Lorenz, E. H. 1988. Neither friends nor strangers. Informal networks of subcontracting in French industry. In D. Gambetta (Ed.), Trust: Making and breaking cooperative relations. Oxford: Oxford University Press.

Maijanen, H/Haikara, P. 2014. Kumppanuuskäsikirja. Lappeenranta: Kaakkois-Suomen Sosiaalialan Osaamiskeskus.

- Mayer, R.C/Davis, J.H/ Schoorman, F.D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*. Vol.20. Issue.3
- McDonald, K.M/Sundaram, V/Bravata, D.M/ Lewis, R/Lin, N/Kraft, S.A./McKinnon, M/ Paguntalan, H/Owens, D.K. 2007. Closing the Quality Gap: A Critical Analysis of Quality Improvement Strategies. AHRQ Publication. June 2007.
- McDonald, K.M/Schultz, E/ Albin, L/Pineda, Noelle/Lonhart, J/Sundaram, V/Smith-Spangler, C/Brustrom, J/ Malcolm, E/Rohn, L/ Davies, S. 2014. Care Coordination Measures Atlas. Rockville: Agency for Health Care Research and Quality.
- McGuire, Michael. 2006. Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It. *Public Administration Review*. Vol. 66. Special Issue.
- McGuire, Michael/Silvia, Chris. 2009. Does Leadership in Networks Matter? *Public Performance & Management Review*. Vol.33. Issue 1.
- Nhat Vi, Le Nguyen. 2020. The Effect of Trust in Knowledge Sharing Between Project Teams. *Opinnäytetyä*. Turun yliopisto.
- Nissen, Helle/Evald, Majbritt/Clarke, Ann. 2014. Knowledge sharing in heterogenous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through Public-Private Innovation partnerships. *Industrial Marketing Management*. 43. 2014.
- O´Hara, C. 2014. Proven Ways to Earn Your Employees´ Trust. *Harvard Business Review*. June 27.
- Parvinen, P/Lillrank, P.M./Iivonen, K. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa: käytännöt, vastuu, valvonta. Helsinki: Talentum.
- 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*. Vol. 33. No.3.
- Provan, K.G./Kenis, P. 2008. Modes of Network Governance: Structure, Management, And Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol.18. No.2.
- Rogers, Carl R. 1952. Communication: Its Blocking and Its Facilitation. A Review of General Semantics. Vol.9. No.2.
- Rogers, Rebekah. 2012. Leadership Communication Styles: A descriptive analysis of health care professionals. *Journal of Health Care Leadership*. 4.
- Rowe, Glenn W/Guerrero, Laura. Cases in Leadership. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ryan, Liz. 2017. Ten Unmistakable Signs of A Fear Based Workplace. *Forbes* 7.3.2017.
- Saastamoinen, Jussi. 2019. Liiketoimintaverkoston viestinnän kehittäminen johtamisen näkökulmasta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Saranto, Kaija/Kivekäs, Eija/ Palojoki, Sari/ Kinnunen, Ulla-Mari, Sjöblom, Olli/Suomi, Reima. 2018. Tiedonkulun vaikutus Sote-alan maineeseen. Helsinki: Kunnallisanalan kehityssäätiö.
- Sarkkinen, M. 2019. Luottamus mahdollistaa yhteistyön-uuden esimiehen kannattaa olla tarkkana.. Osoitteesta: <https://www.ttl.fi/tyopiste/luottamus-mahdollistaa-yhteistyon-uuden-esimiehen-kannattaa-olla-tarkkana/22.10.2019>.
- Savolainen, Terhi. 2020. Ainoa mitä pitää pelätä, on pelko itse. *Lääkärilehti*. 8.4.2020. Osoitteesta: <https://www.laakarilehti.fi/blogi/terhi-savolainen/ainoa-mita-pitaa-pelata-on-pelko-itse/?public=df138bc615253966a227cdba89d7713f>
- Shuman, Jeffrey/ Twombly, Janice. 2010. Collaborative Networks Are The Organization: An Innovation in Organization Design and Management. *VIKALPA*. Vol.35. No.1.
- Silvia, Chris/ McGuire, Michael. 2010. Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*. Vol. 21.

2010.

Solomon, R.C./ Flores, F. 2003. Building Trust: In Business, Politics, Relationships, and Life. New York: Oxford University Press.

Stille, C.J./Jerant, A/Bell, D/Melzer, D/Elmore, J.G. 2005. Coordinating Care Across Diseases, Settings, And Clinicians: A Key Role for the Generalist in Practice. *Annals of Internal Medicine*. Vol.142. Issue 8.

Sweeney, James F. 2018. The eroding trust between patients and physicians. *Medical Economics*. 4/10.

Szulanski, G. 1996. Exploring Mental Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Inside the Firm. *Strategic Management Journal*. 17.2.1996.

Teerikangas, Marjaana. 2017. Asiakaslähtöisyyden ulottuvuudet kotihoidossa. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Tepponen, Merja. 2009. Kotihoidon integrointi ja laatu. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Thomas, Richard K. 2006. Health Communication. New York: Springer.

Tremblay, Christopher W. 2012. Network Leadership: An Emerging Practice. College and University. Spring.

Törmänen, O/ Kunnari, M. 2017. Luottamus työelämän verkostoissa. *Lumen* 3/2017.

Valtioneuvoston kanslia. 2019. Verkostojohtamisen opas. Helsinki: Valtioneuvoston kanslian julkaisuja.

VanVactor, Jerry D. 2012. Collaborative leadership model in the management of health care. *Journal of Business Research* Vol.65

Virolainen, Harri. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Virtanen, P/ Suoheimo, M/ Lamminmäki, S/ Ahonen, P/ Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Helsinki: Tekes.

Vries de, R.E./Hooff van den, B/ Ridder de, J.A. 2006. Explaining Knowledge Sharing. *Communication Research*. Vol.33.No.2. April.

Vries de, R.E/Bakker-Pieper, A/Oostenveld, W. 2010. Leadership= Communication? *Journal of Business Psychology* Vol.25.

Weiner, S.J/ Barnet, B/ Chang, T.L./ Daaleman, T.P. 2005. Processes for Effective Communication in Primary Care. *Annals of Internal Medicine*. Vol. 142. Issue 8.

Wong, C.A/ Cummings, G.G. The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes on Health Care Staff. *Journal of Leadership Studies*. Vol.3. Issue.2. 2009.



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu



SATAKUNTALIITTO
Regional Council of Satakunta

PORIN
YLIOPISTO-
KESKUS



Tukea kotiin



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020