

Olli Kujala

**VUOROVAIKUTTEISEN  
HALLINNAN  
RAKENTUMINEN  
HYVINVOINTIALUEILLA  
KULTTUURIHYVINVOINNIN  
YHDYSPINNOILLA**

# TIIVISTELMÄ

Olli Kujala: Vuorovaikutteisen hallinnan rakentuminen hyvinvointialueilla kulttuurihyvinvoinnin yhdyspinnoilla  
Kandidaatin tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Hallintotiede  
Toukokuu 2024

---

Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella vuorovaikutteisen hallinnan rakentumista kulttuurihyvinvoinnin yhdyspinnoilla hyvinvointialueilla. Julkista arvoa tuotetaan yhä useammin monitoimijaisessa yhteistyössä verkostoissa, johon osallistuu toimijoita useilta sektoreilta, jonka vuoksi verkostojen hallintaa hahmotetaan yhä enemmän vuorovaikutteisena ilmiönä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää vuorovaikutteisen hallinnan rakentumiseen vaikuttavia ulottuvuuksia vuorovaikutteisesta hallintaa ilmentävän teorian avulla. Tutkimuskysymys on seuraavanlainen: Miten vuorovaikutteinen hallinta rakentuu kulttuurihyvinvoinnin yhdyspinnoilla hyvinvointialueilla? Osaongelmiksi muodostuvat seuraavissa kysymyksissä: Minkälaisia institutionaalisia muotoja hahmottuu yhdyspintatyöstä? Miten johtajuus rakentuu yhdyspintatyössä? Miten yhteistyö muotoutuu prosessina yhdyspinnoilla?

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä kuvaillaan hallinnan keskusteluiden kehittymistä kohti tapaa jäsentää hallintaa vuorovaikutteisena ilmiönä ja esitellään vuorovaikutteisesta hallintaa ilmentävän teorian avulla, jota käytetään kehyksenä tämän tutkimuksen empirian analyysille. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla viiden hyvinvointialueen edustajia sekä yhtä kuntaliiton edustajaa, jotka kaikki toimivat kulttuurihyvinvoinnin teemojen parissa alueillaan. Teemahaastatteluiden runko muodostettiin teorian pohjalta. Valittua teoriaa käytettiin ohjaavasti apuna empirian analysoinnissa, mutta alaluokkia muodostettiin myös aineistolähtöisesti.

Tutkimuksen mukaan hallinta rakentuu toimijoiden välisessä yhteistyössä, jossa keskeistä on niin johtajan, kuin muiden osallistujien rooli vuorovaikutuksen edistäjänä. Johtajan rooliksi hahmottuu etenkin toimijoiden välisen vuorovaikutuksen tiivistäminen verkostossa, joka ilmenee muun muassa toimijoiden kohtaamisten mahdollistamisena. Keskeisenä huomiona on, että verkoston toiminta laajenee toimijoiden välisessä kommunikaatiossa syntyvien kehitysideoiden myötä. Analyysissa kuvataan tätä toimijoiden välisenä oppimisena, joka tapahtuu monialaisten toimijoiden kohtaamisissa, mikä tunnustetaan yhteistyön keskeisimpinä tuloksina.

Analyysissa nousee esille, että verkostoissa on usein tarve muotoilla yhteistyötä jäsenetymmin esimerkiksi sanoittamalla osallistujien rooleja. Tutkimuksen mukaan olisi tarpeen kehittää rakenteita, joiden kautta verkoston resurssit olisivat paremmin toimijoiden saatavilla. Tällöin esimerkiksi jo tällä hetkellä olemassa olevia palveluita voitaisiin hyödyntää yhteistyössä tuotteliaammin. Toisaalta tutkimuksessa päätellään, että toiminnan yhteinen kehittäminen synnyttää uusia tapoja hyödyntää verkostossa olevia resursseja. Toimijoiden vuorovaikutuksen myötä tapahtuva oppiminen nousikin esille kiinnostavana jatkotutkimusaiheena.

Avainsanat: Vuorovaikutteinen hallinta, yhteistoiminnallinen hallinta, inklusiivisuus, monitoimijaisuus, kulttuurihyvinvointi, hyvinvointialue

Tämän tutkielman laadinnassa ei ole käytetty tekoälyä.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

# SISÄLLYS

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2. TUTKIMUSTEHTÄVÄ</b> .....	<b>3</b>
<b>3. KULTTUURIIHYVINVOINTI</b> .....	<b>5</b>
3.1 Mitä tarkoitetaan kulttuurihyvinvoinnilla? .....	5
3.2 Kulttuurihyvinvointi hyvinvointialueiden hyte-työssä .....	6
<b>4. VUOROVAIKUTTEINEN HALLINTA KULTTUURIIHYVINVOINNIN YHDYSPINNOILLA</b> ....	<b>8</b>
4.1 Hallinta-ajattelun muutos.....	8
4.2 Kulttuurihyvinvoinnin yhdyspinnot hallinnan verkostona.....	9
4.3 Vuorovaikutteinen hallinta .....	10
4.4 Vuorovaikutteisen hallinnan rakentuminen kulttuurihyvinvoinnin yhdyspinnoilla .....	11
<b>5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>14</b>
5.1 Aineiston määrittely ja hankinta .....	14
5.2 Aineiston analyysi.....	15
<b>6. EMPIIRINEN ANALYYSI</b> .....	<b>17</b>
6.1 Institutionaalinen muotoilu .....	17
6.1.1 Inklusiivisuuden käytänteiden muotoileminen .....	17
6.1.2 Kontekstin tunnistaminen .....	19
6.2 Johtajuus .....	20
6.2.1 Inklusiivisuuden edistäminen .....	20
6.2.2 Näkökulman laajentaminen .....	21
6.2.2 Tietämyksen yhtenäistäminen .....	22
6.3 Yhteistoiminnallinen prosessi.....	23
6.3.1 Yhteistyön rakentuminen kommunikaatiossa .....	23
6.3.2 Yhteisen ymmärryksen rakentuminen .....	25
6.3.3 Yhteistyöhön sitoutuminen.....	26
6.3.4 Yhteistyön tulokset.....	27
<b>7. JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>29</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>32</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>35</b>

# 1. JOHDANTO

Hyvinvointiyhteiskunta kohtaa taloudellisia haasteita useiden globaalien trendien, kuten väestön ikääntymisen aiheuttamien kulujen kasvamisen vuoksi. Näistä kansainvälisistä ja kansallisista yhteiskunnallisista muutoksista aiheutuvaa julkisen talouden kestävyysvajetta on yritetty korjata keskittämällä palveluntuotantoa yhä laajemmille organisaatioille, sekä avaamalla julkisen arvon tuottamisen prosesseja osallistamalla niihin eri sektoreiden toimijoita. Muutos on konkretisoitunut sote-uudistuksen myötä, kun vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä siirrettiin 21 uudelle hyvinvointialueelle 1.1.2023.

Keskustelussa on samanaikaisesti etsitty ratkaisua myös ennaltaehkäisevistä toimenpiteistä, jolloin laaja-alainen kansalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen näyttäytyy vaihtoehtona korjaaville, kalliille toimenpiteille. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työssä etsitään jokaiselta sektorilta sekä niiden välisestä yhteistyöstä toimia, joilla vaikutetaan kaikkien ihmisten terveyteen, hyvinvointiin sekä niiden taustatekijöihin (THL 2023). Liikunnan ja kulttuurin hyvinvointivaikutukset ovat nousseet keskustelussa esille merkittävinä ratkaisuvaihtoehtoina, sillä tutkimukset osoittavat esimerkiksi, että liikkumattomuus ja sosiaalisen pääoman heikkeneminen ovat lisääntyvän pahoinvoinnin taustasyitä (Kivelä, ym 2023).

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työ on luonteeltaan monitoimijaista yhteistyötä, johon osallistuu toimijoita useilta yhteiskunnan aloilta. (Kilpeläinen ym. 2021, 54) Yhteistyö tapahtuu toimijoiden välisillä yhdyspinnoilla, jotka ovat THL:n määritelmän mukaan ”kahden tai useamman organisaation toiminnallisia rajoja ja yhteistyön paikkoja, joiden läpi kulkee asiakkaita eri järjestäjän tuottamasta palvelusta toiseen palveluketjuissa tai suorassa palvelunohjauksessa” (THL 2023). Vastuu yhdyspintojen koordinoinnista on sote-uudistuksen myötä siirtynyt osittain uusille hyvinvointialueille, joiden tehtävänä on etenkin hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen strateginen johtaminen alueella (Luukkonen, Majoinen & Kuopila 2016).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan erityisesti kulttuurihyvinvointipalveluiden tuottamista monialaisessa yhteistyössä, jonka koordinoinnin kannalta tärkeä yhdyspinta on muodostunut sote-uudistuksen myötä hyvinvointialueiden ja kuntien välille. Hyvinvointialueet ohjaavat asiakkaita osana elintapa- ja palveluohjaustoimintaa kulttuuripalveluihin, joka edellyttää tietoa kuntien ja järjestöjen tuottamista kulttuurihyvinvointipalveluista. Palveluiden tuottamisen yhdyspintoja voi puolestaan muodostua

esimerkiksi taidetoimijan ja sote-toimijan välille. (Ruokolainen, Jakonen, Oksanen-Särelä, Lahtinen 2023). Hyvinvointialueen tehtävänä on tällöin yhtenäistää yhteistyön käytänteitä ja rakenteita (Kilpeläinen ym. 2021, 54), jolloin muun muassa eri toimijoiden roolien (Backman ym. 2023, 32), noudatettavien pelisääntöjen (Luukkonen, Majoinen & Kuopila 2016, 12) sekä yhteisten tavoitteiden (Leinonen 2023, 66) määrittelemine on olennaista.

Yhdyspinnoilla tapahtuva toiminta on verkostomaista yhteistyötä (Leinonen 2023, 63), joka on yhä yleisempää julkisen arvon tuottamisessa, kun ratkaistavat ongelmat ylittävät organisaatioiden välisten vastuunjakojen ja lakisääteisten velvoitteiden asettamat rajat (Klijn & Koppenjan 2015). Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen vaatii asiakaslähtöistä palveluiden suunnittelua ja tuottamista, joka edellyttää uudenlaista ajattelua hyvinvointialueiden ja kuntien välisessä yhteistyössä, jottei yhdyspinnoille syntyisi esimerkiksi palveluaukkoja (Luukkonen, Majoinen & Kuopila 2016, 12-13). Tätä ilmentää konkreettisesti eri sektoreita edustavien organisaatioiden yhteistyö kulttuurihyvinvoinnin yhdyspinnoilla, jossa osapuolet ovat riippuvaisia toistensa panoksesta verkostossa ja näyttelevät yhtä merkittävää roolia yhteistyössä (Ruokolainen, Jakonen, Oksanen-Särelä, Lahtinen 2023).

Ilmiö voidaan nähdä esimerkkinä hallinnan avautumisesta, jonka seurauksena alueilta tunnistetaan yhä monimuotoisempia yhteistyötahoja (Paananen 2022, 21), jolloin hallinnassa on kiinnitettävä enemmän huomiota esimerkiksi osallistamisen käytänteisiin yhteistyön muotoilussa (Ansell, Doberstein, Henderson, Siddiki & Hart 2020) sekä konsensuksen rakentamiseen verkostojen päätöksenteossa (Ansell & Gash 2007). Tämä tutkielma pyrkii hahmottamaan kuvattua monitoimijaista yhteistyötä ja sen ulottuvuuksia kulttuurihyvinvoinnin yhdyspinnoilla erityisesti hyvinvointialueiden roolin näkökulmasta.

## 2. TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tarkastelen tässä tutkielmassa hyvinvointialueilla tehdyn verkostoyhteistyön rakentumista tulkitsemalla sitä vuorovaikutteisena hallintana. Hallintaa tulkitaan yhä useammin vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä johtajapositioiden tai valta-asemien tarkastelun sijasta. Taustalla on toimintaympäristön yhä kompleksisempi luonne, joka ilmenee muun muassa tavoitteiden moninaistumisena sekä kontekstuaalisuuden kasvaneena merkityksenä. (Paananen 2022, 15-19) Yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen vaatii perinteisen, käskyvaltaan perustuvan johtajuuden sijasta kykyä tehdä yhteistyötä eri yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa (Esmark, 2007; Sørensen, 2013; Sørensen & Torfing, 2007), jolloin hallinnassa korostuu kyky luoda merkitystä, tunnistaa ja kehystää erilaisia ilmiöitä ja institutionaalisia logiikoita (Bertels & Lawrence 2016).

Toimintaympäristön muutokset ohjaavat tutkimusta tulkitsemaan hallintaa ja johtajuutta hajautuneena ilmiönä, jolloin huomio kiinnittyy verkostohallinnan ulottuvuuksiin, kuten yhteistoiminnassa tapahtuvaan hallintaan (Orazi ym., 2013) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on osallistua uudenlaisen hallinnan rakentumista koskevaan keskusteluun tarkastelemalla hyvinvointialueiden tekemää kulttuurihyvinvointityötä vuorovaikutteisena, jaettuna hallinnan ilmiönä.

Kiinnostukseni hyvinvointialueiden kulttuurihyvinvointityöhön heräsi seurattessani keskustelua, jossa etsitään pitkän aikavälin säästöjä julkiseen terveydenhuoltoon vahvistamalla ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä (Vrt. Kivelä ym. 2023). Kulttuurihyvinvoinnin merkitys terveyden edistäjänä on tunnustettu sitä käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa (Faincourt & Finn 2019). Tutkimuksissa on toisaalta käsitelty kulttuurihyvinvoinnin käsitteellistämisen sekä hyvinvointivaikutuksien mitattavuuden problematiikkaa ja tämän vaikutusta julkisen toimintaohjelmien luomiseen (Tammela, Hämeenaho, Eronen & Eilola 2023, 82-94; Timonen, Rotko & Kauppinen 2022; Laitinen 2017) Kulttuurihyvinvointia on myös tutkittu johtamisen ilmiönä muun muassa selvityksessä, jossa muodostetaan kulttuurihyvinvoinnin poliittishallinnollinen tilannekuva. (Ruokolainen, Jakonen, Oksanen-Särelä, Lahtinen 2023) Ilmiöllä voidaan nähdä myös kytkös laajempaan keskusteluun julkisen johtamisen muutoksesta (vrt. Paananen 2022), sillä useissa selvityksissä, kuten (Ruokolainen, Jakonen, Oksanen-Särelä, Lahtinen 2023), (Anttila, Kuusisto ja Siltanen 2022), kuvataan kulttuurihyvinvointityön kompleksista luonnetta.

Tulkitsen tässä tutkimuksessa hyvinvointialueiden kulttuurihyvinvointityötä ihmisten välisissä suhteissa rakentuvana, vuorovaikutteisena hallintana. Tutkimuksen taustaoletuksena on, että toiminta rakentuu kulttuurihyvinvoinnin yhdyspinnoilla poikkisektorisessa yhteistyössä, jossa hallinnan ulottuvuudet, kuten päätöksenteko avautuvat useille osallistujille, jolloin hallinnassa on vuorovaikutteisia piirteitä (vrt. Ruokolainen, Jakonen, Oksanen-Särelä, Lahtinen 2023). Tutkimuksen tehtävänä on ymmärtää, miten vuorovaikutteinen hallinta rakentuu hyvinvointialueilla kulttuurihyvinvoinnin yhdyspinnoilla, joka toteutetaan tarkastelemalla sen ulottuvuuksia Ansellin ja Gashin (2007) muodostaman yhteistoiminnallisen hallinnan mallin tulkintakehyksessä.

Hallinnan vuorovaikutteisuus hahmottuu valitusta näkökulmasta erilaisina yhteistyöhön vaikuttavia rakenteina sekä toimintoina, joita erittelemällä on mahdollista ymmärtää sen rakentumista. Tutkielman huomio kiinnittyy näin ollen muun muassa yhdyspinnoille muodostuneisiin toimintatapoihin, erilaisten toimijoiden välisiin vuorovaikutusprosesseihin sekä hyvinvointialueiden rooliin yhteistyön edistäjänä.

Tutkimusongelma: Miten vuorovaikutteinen hallinta rakentuu kulttuurihyvinvoinnin yhdyspinnoilla hyvinvointialueilla?

Osaongelmat:

Minkälaisia institutionaalisia muotoja hahmottuu yhdyspintatyöstä?

Miten johtajuus rakentuu yhdyspintatyössä?

Miten yhteistyö muotoutuu prosessina yhdyspinnoilla?

Tutkimuksen empiirinen tarkastelu kohdistuu ainoastaan hyvinvointialueiden edustajien näkökulmiin yhteistyöstä kulttuurihyvinvoinnin yhdyspinnoilla, jolloin muiden toimintaan osallistuvien tulkinnat rajautuvat tämän työn ulkopuolelle. Verkoston muiden toimijoiden, kuten esimerkiksi kolmannen sektorin kulttuurihyvinvointipalveluita tuottavien organisaatioiden ja yksilöiden näkemyksiä tai rooleja on tutkittu muun muassa tuoreissa selvityksissä (Ruokolainen, Jakonen, Oksanen-Särelä, Lahtinen 2023; Backman ym. 2023), jotka ovat täydentäneet tässä tutkimuksessa kuvaa monitoimijaisesta kokonaisuudesta.

### 3. KULTTUURIHYVINVOINTI

#### 3.1 Mitä tarkoitetaan kulttuurihyvinvoinnilla?

Tutkielman tarkoituksena on ymmärtää monitoimijaisen yhteistyön rakentumista, jossa yhtenä edellytyksenä on yhdessä edistettävän päämäärän tai tuotetun arvon, eli tässä tapauksessa kulttuurihyvinvoinnin määrittelemine (Ansell & Gash 2007). Kulttuurihyvinvointi voidaan määrittellä yksilön tai yhteisön käsitykseksi kulttuurin ja taiteen yhteydestä hyvinvointiin tai sen edistämiseen (Lilja-Viherlampi & Rosenlöf 2019). Ilmiön määritelmä ulottuu laajalle monimuotoisten kulttuurin sekä hyvinvoinnin käsitteiden kautta. Kulttuuriksi ymmärretään laajimmillaan kaikki, mitä inhimillisen elämän ja toiminnan piiriin kuuluu, mikä antaa toisaalta merkittäviä lupauksia kulttuuripolitiikan potentiaalista, mutta samalla tekee muodostuvien odotusten edes osittaisen täyttämisen haasteelliseksi, mikä vähentää lupauksen uskottavuutta (Pirnes 2018, 15-19).

Hyvinvointi on kulttuurin tavoin monimerkityksinen käsite, jonka määrittelyä voidaan lähestyä hahmottamalla sitä niin yksilön henkilökohtaisena kokemuksena kuin monialaisesti yhteiskuntaan vaikuttavana poliittisena ilmiönä. Hyvinvoinnin käsitteellinen tarkastelu on olennaista julkisen johtamisen kannalta sillä käsitykset hyvinvoinnista ja siihen liitetyistä merkityksistä vaikuttavat hallinnon tasolla tehtyihin konkreettisiin päätöksiin siitä, miten ja kenen määrittelemää hyvinvointia käytännön tasolla tuetaan. (Rajavaara 2009, 346) Kansainvälisellä tutkimuskentällä on keskitytty yhä enemmän subjektiiviseen näkökulmaan. Esimerkiksi WHO:n julkaisemassa laajassa kirjallisuuskatsauksessa tunnustetaan kulttuurihyvinvoinnin merkitys terveyden ja hyvinvoinnin edistämässä ja suositellaan näyttöön perustuvien toimintamallien käyttöönottoa (Fancourt D, Finn S. 2019).

Kulttuurin soveltavaa käyttöä osana sosiaali- ja terveydenhuollon hoito- ja asiakastyötä onkin lisätty Suomessa. (Jakonen & Lahtinen 2019). Hankkeissa on osallistettu taiteilijoita ikääntyneiden hoitotyöhön ja taidelähtöisten menetelmien on havaittu lisäävän koettua terveyttä ja hyvän elämän kokemusta (Liikanen 2003). Johtamisen kannalta keskeisenä ratkaistavana ongelmana on ollut palveluiden yhteensovittaminen ja juurruttaminen osaksi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita (Ruokolainen, Jakonen, Oksanen-Säreä, Lahtinen 2023). Käsittelenkin seuraavassa osuudessa kulttuurihyvinvoinnin tämänhetkistä asemoitumista osaksi vasta perustettujen hyvinvointialueiden hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työtä.

### 3.2 Kulttuurihyvinvointi hyvinvointialueiden hyte-työssä

Kulttuurihyvinvointi on osa hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen, eli hyten:n kokonaisuutta, jonka muita osa-alueita ovat muun muassa syrjäytymisen ehkäiseminen ja väestöryhmien elintapaohjaus (Leinonen 2023, 63). Hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on tukea ihmisten mahdollisuuksia hyvinvoinnin ylläpitoon ja kehittämiseen (Kilpeläinen ym. 2021, 7), minkä poliittista merkitystä perustellaan sen ennaltaehkäisevillä vaikutuksilla, jotka voivat vähentää tarvetta hintaville, korjaaville toimenpiteille (vrt. Backman ym. 2023). Hyte-työ on useiden toimijoiden yhdyspinnoilla muotoutuvaa verkostomaista yhteistyötä, joka perustuu alueellisten ratkaisujen pohjalta määrittyviin rakenteisiin, joille annetaan puitteet lainsäädännössä (Leinonen 2023, 63)

Laki sosiaali- ja terveystalveluiden järjestämisestä velvoittaa hyvinvointialueita edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja terveyttä, nimeämään hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen vastuutahon sekä laatimaan aluevaltuustolle valtuustokausittaisen hyvinvointikertomuksen – ja suunnitelman. Laki edellyttää hyvinvointialueita lisäksi toimimaan yhteistyössä hyvinvoinnin – ja terveyden edistämisen työtä tekevien muiden toimijoiden kanssa sekä edistämään hyvinvointialueella hyte-työtä tekevien järjestöjen toimintaedellytyksiä ja pitämään edellä mainittujen toimijoiden kanssa vuosittaisia toimintaa ohjaavia neuvotteluita. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2023 1 luku 7 §)

Alueilla tapahtuvaa kulttuurihyvinvointitoimintaa tuotetaan laajassa, monisektorillisessa verkostossa (Ruokolainen, Jakonen, Oksanen-Särelä, Lahtinen 2023, 29-31; Backman ym. 2023, 15-19), jolloin valtaosa kulttuurihyvinvointityöstä ulottuu julkisten toimijoiden lakisäätteisten vastuualueiden ulkopuolelle (vrt. Leinonen 2023, 63; Kilpeläinen ym. 2021, 7). Kuntia ja hyvinvointialueita ei esimerkiksi velvoiteta liittämään kulttuurisisältöjä osaksi kirjattuja hyvinvointisuunnitelmia (Ruokolainen, Jakonen, Oksanen-Särelä, Lahtinen 2023, 31). Kulttuurihyvinvointitoiminta perustuu näin ollen alueilla tehtyihin strategisiin valintoihin sekä niiden toteuttamiseen konkreettisesti toiminnassa (Kilpeläinen ym. 2021, 8).

Hyvinvointialueet ja kunnat näyttelevät alueilla keskeistä roolia monialaisen yhteistyön edistämässä palvelutuotannon verkostoissa (Ruokolainen, Jakonen, Oksanen-Särelä, Lahtinen 2023, 29) Hyvinvointialueiden tehtävänä on yhteensovittaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja muiden toimijoiden tuottamien kulttuurihyvinvointipalveluiden kanssa (Backman ym. 2023, s.32) Tehtävä on hyvinvointialueiden organisaatiossa osana yhdyspintapalveluita, joiden osaksi on useilla alueilla liitetty kulttuurihyvinvointikoordinaattorin virka. Kulttuurihyvinvointikoordinaattorin tehtävänä on

suunnitella ja koordinoita hyvinvointialueen kulttuurihyvinvointiin liittyvää toimintaa, yhteistyössä hyte-yksikön, ha:n toimialojen, hankkeiden, kuntien, järjestöjen ja muiden toimijoiden kanssa.

Kulttuurihyvinvointitoimintaa tuottavat pääosin kolmannen sektorin kulttuuritoimijat (Backman ym. 2023, s.17). Palveluita tuottavat myös kunnan sivistys ja kulttuuritoimet eli kunnan taide- ja kulttuuritoimintaa järjestävät organisaatiot, kuten museot ja kirjastot, jonka lisäksi sosiaali- ja terveysalan järjestöt yhdistävät kulttuurihyvinvointipalveluita osaksi omia palveluitaan. (Ruokolainen, Jakonen, Oksanen-Särelä, Lahtinen 2023, 30) Palveluntuottamisen kokonaisuutta koordinoi Turun ammattikorkeakoulun yhteydessä toimiva Taikusydän, joka on myös kulttuurihyvinvoinnin valtakunnallinen yhteyspiste (Backman ym. 2023, s.17)

## **4. VUOROVAIKUTTEINEN HALLINTA KULTTUURIHYVINVOINNIN YHDYSPINNOILLA**

### **4.1 Hallinta-ajattelun muutos**

Toteutettu sote-uudistus voidaan tulkita osaksi julkisen hallinnon johtamisparadigman muutosta, jossa siirrytään kohti uusi julkisen hallinta -ajattelua (New public governance). Uusi julkinen hallinta -ajattelu kehittää aiempia perinteisen- ja uuden julkisjohtamisen paradigmoja, jotka epäonnistuvat vastaamaan sirpaloituneen toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin (Osbourne 2007, 5). Taustalla on muutos kohti verkostoyhteiskuntaa, jossa hierarkkisten suhteiden merkitys vähenee, kun auktoriteetti, tieto sekä keinot jakaantuvat laajan toimijakentän kesken ja toiminta ylittää organisaatioiden ja sektorien institutionaaliset rajat (Klijn & Koppenjan 2015, 15).

Hallinta on yksi keskeinen uusi julkinen hallinta -ajattelun osa-alue (Osbourne 2007, 7). Hallinta on monimerkityksinen käsite, joka voidaan käsittää muun muassa itseorganisoituvien ja itsesäätelävien verkostojen toimintana (Rhodes 1996, 660; Haveri 2009, 111). Hallinta on tästä näkökulmasta horisontaalista vuorovaikutusta, jonka kautta julkiset ja yksityiset toimijat koordinoivat keskinäisriippuvuuksiaan tuottaessaan julkisia toimintaohjelmia tai palveluita (Klijn & Koppenjan 2012, 594). Keskinäisriippuvuus pakottaa eri sektorien toimijoita löytämään yhteisiä ratkaisuja ilmeneviin ongelmiin (Torfing, Peters, Pierre & Sorensen 2012, 15), jolloin johtaminen perustuu hallinnassa hierarkkisten johtosuhteiden sijaan toimijoiden yhteistyöhön julkisten palveluiden tuottamisessa (Osbourne 2007, 9).

Ajatus hallinnasta syntyi tarpeesta ratkaista sektorirajat ylittäviä ongelmia lisäämällä horisontaalista ja vertikaalista yhteistyötä (Christensen & Lægreid 2007; Richard, Smith 2006) ja pyrkimyksestä osallistaa toimijoita hallinnan prosesseihin (Paananen 2022, 235). Verkoston hallinnan avulla pyritään vähentämään kallista vastakkainasettelua sekä lisäämään osaamiseen ja tietoon perustuvaa päätöksentekoa sekä demokraattisuutta esimerkiksi inklusiivisuuden kautta. (Torfing, Peters, Pierre & Sorensen 2012, 9; Ansell & Gash 2007, 19). Hallinta ilmenee käytännön tasolla toimintapolitiikkana, joka muotoutuu yhä useammin verkostomaisten, uudenlaista osallistumista hyödyntävien hallintatapojen mukaisesti (Torfing & Triantafillou, 2013; Torfing, Peters, Pierre & Sorensen 2012). Julkiset organisaatiot hyötyvät muutoksesta konkreettisesti esimerkiksi saamalla verkostoista hallinnosta ja päätöksenteosta puuttuvaa yksityiskohtaista tietoa (Klijn 2011, 205).

## 4.2 Kulttuurihyvinvoinnin yhdyspinnat hallinnan verkostona

Yhteiskunnasta eri suunnilta hahmottuvat sosiaaliset ja poliittiset toimijat, prosessit ja alat kietoutuvat yhteen monimutkaisessa vuorovaikutuksessa kokonaisuudeksi, josta on alettu käyttämään verkoston käsitettä (Sorensen ja Torfing (2007, s.8) Hallinnan verkosto on Sorensenin ja Torfingin (2007, s.9) määritelmän mukaan (1) suhteellisen pysyvä itsenäisistä, mutta toisistaan riippuvaisista toimijoista koostuva kokonaisuus, (2) jossa toimijoiden välinen vuorovaikutus perustuu neuvotteluihin, (3) jotka tapahtuvat säännellyssä, normatiivisessa, kognitiivisessa ja kuvitteellisessa ympäristössä, (4) joka on itseään säätelevä ulkoisten toimijoiden, kuten keskushallinnan laatimissa rajoissa, (5) ja joka osallistuu julkisen arvon tuottamiseen.

Kulttuurihyvinvoinnin yhdyspintoja on kunnan ja hyvinvointialueen sekä sosiaali- terveys ja kulttuurialan järjestöjen välillä (Ruokolainen, Jakonen, Oksanen-Särelä, Lahtinen 2023, 29-31). Yhdyspinnat ovat Sorensenin ja Torfingin (2007) määritelmän mukaisia hallinnan verkostoja, sillä hyvinvointialue ja kunnat ovat pysyviä itsenäisiä julkisia toimijoita, joiden välinen yhteistoiminta perustuu neuvotteluihin hierarkkisen valtasuhteen sijasta (Laki hyvinvointialueesta 611/2021). Verkoston toiminta on itseään säätelevää, sillä kunnilla ja hyvinvointialueilla ei esimerkiksi ole velvoitetta liittää kulttuurisisältöjä osaksi hyvinvointisuunnitelmia (Vrt. Ruokolainen, Jakonen, Oksanen-Särelä, Lahtinen 2023, 29-31) Kulttuuritoiminnan toteuttajat, eli julkisen- ja kolmannen sektorin sosiaali- terveys ja kulttuurialan organisaatiot ja järjestöt ovat suhteellisen itsenäisiä toimijoita, joiden osallistuminen verkostoon perustuu vapaaehtoisuuteen (vrt. Ruokolainen, Jakonen, Oksanen-Särelä, Lahtinen 2023, 29-31; Leinonen 2023, 63; Kilpeläinen ym 2021, 7).

Verkostoon osallistuvien itseorganisoituvien toimijoiden välinen yhteistyö hahmotetaan tutkimuskirjallisuudessa verkostojen hallinnaksi, jolloin muun muassa tarkastellaan, miten itseorganisoituvien organisaatioiden väliset verkostot toimivat niin hallinnon kanssa tai ilman sitä tuottaessa julkisia palveluita (Osbourne 2009, 7). Tarkastelua kohdennetaan verkostossa ilmenevään toimijuuteen, jolloin omaksi kokonaisuudeksi erottuu verkostojohtaminen, jolla tarkoitetaan sellaista vuorovaikutussuhteiden johtamista, jolla pyritään muun muassa fasilitoimaan toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja etsimään uusia sisältöjä (Klijn ja Koppenjan 2012, 591). Verkostojohtamisen tutkimuksessa käsitellään muun muassa toimijoiden välisiä neuvotteluprosesseja (Kooiman, 1993) sekä mahdollisia arvoihin tai toimintapolitiikan tuotoksiin sisältyvien ristiriitojen ratkaisemista (Klijn 2012). Verkostojohtamiselta vaaditaan perinteiseen johtajuuteen verrattuna erilaisia valmiuksia, kuten kykyä neuvotella, sitoa toimijoita ja luoda ratkaisuja, jotka miellyttävät monia toimijoita. Erityisen tärkeänä pidetään sellaista verkoston ilmapiiriä, jossa on kiireellisyyttä ratkaista

substanssiin ja vuorovaikutukseen liittyviä ongelmia. (Agranoff & McGuire, 2003;Koppenjan & Klijn, 2004)

### 4.3 Vuorovaikutteinen hallinta

Yhtenä verkoston hallinnan keskustelun aiheena on sen vuorovaikutteinen ulottuvuus, jossa lähtökohtana on yhteiskunnan tulkitseminen passiivisen hallinnan kohteen sijasta potentiaalisena resurssina, jota aktiivisella voidaan saavuttaa vaikuttavaa ja tehokasta hallintaa (Paananen 2022, 235). Tällöin tarkastellaan esimerkiksi vuorovaikutusta hallinnon ja hallinnan kohteena olevan systeemin välillä (Kooiman 2008) tai yhteistyöhön perustuvaa hallintaa, jossa aito inklusiivisuus on toimintaa ohjaavana tavoitteena (Ansell ym, 2020). Vuorovaikutteisella hallinnalla pyritään muun muassa lisäämään yhteistyön, tiedonmuodostuksen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia eri sidosryhmien välisissä vuorovaikutustilanteissa (Torfing, Peters, Pierre, Sorensen 2012, 2-3).

Vuorovaikutteiselle johtajuudelle on yhä enemmän tarvetta luonteeltaan kompleksisen julkisen johtamisen toimintaympäristön sekä sen sisältämien ilmiöiden yhä kompleksisemmän luonteen vuoksi (Paananen 2022, 19-20;Klijn, 2008). Vuorovaikutteista hallintaa mahdollistavat lisäksi uusi informaatio- ja kommunikaatioteknologia ja organisoitujen sidosryhmien kasvava koulutustaso sekä ammattilaistuminen (Goldsmith & Eggers 2004). Paananen (2022) esittää vuorovaikutuksen kiinteänä osana kuntajohtajuutta toimintaympäristössä, jossa käytettävissä oleva tieto on pirstaleista ja johtajuus muovautuu verkostomaisten ja neuvottelevien toimintatapojen mukaisesti, jolloin johtajuudessa korostuu yhteisöjen ja yhteistyöfoorumien kokoaminen sekä verkostojen metahallinta.

Verkostomaista yhteistyötä on yhä enemmän myös hyvinvoinnin johtamisessa soite-uudistuksen myötä, joka näkyy hyvinvointialueiden tekemässä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työssä uusina yhdyspintoina kuntien ja muiden alueellisten toimijoiden kanssa (Leinonen 2023;Saukko, Kaunisharju, Vuolasto, Saaristo & Wiss 2023) Sidosryhmät ovat kulttuurihyvinvoinnin osalta organisoituja (vrt. Ruokolainen, Jakonen, Oksanen-Särelä, Lahtinen 2023) ja alalle on perustettu koulutusta, joka yhdistää soite-sektorin sekä kulttuurihyvinvoinnin alan osaajia (Taikusydän 2022). Pohjoismaista hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työtä koskeva tutkimus osoittaa, että poikkihallinnollista yhteistyötä haastavat kuntien hallinnonalojen siiloutunut toimintakulttuuri, yhteisten tavoitteiden, johtajuuden ja fasilitaattorin puute sekä sitoutumattomuus (Holt, Rod, Waldorff & Tjørnhøj-Thomsen 2018;Majoinen & Antila 2017;Rantala, Bortz & Armada 2014)

Julkisella toimijalla on mahdollisuus muovata verkoston toimintaa metahallinnan keinoin (vrt. Paananen 2022), joita ovat esimerkiksi institutionaalinen muotoilu, verkoston kehystäminen,

proessin johtaminen ja suora osallistuminen (Sørensen and Torfing 2007). Metahallinnalla voidaan strategisesti säädellä verkoston kognitiivista oppimisprosessia esimerkiksi osallistamalla sidosryhmiä rohkeampaan arvokeskusteluun (Koppenjan & Klijn 2004, 243). Metahallinnan riskien tunnistaminen on myös tärkeää, sillä hallintapyrkimykset voivat esimerkiksi ohjata verkostoa liian tulorientoituneeseen suuntaan (Torfing ym. 2012, 11), jonka lisäksi itseorganisoituvat verkostot muodostavat omia toimintatapojaan ja saattavat vastustaa julkisen toimijan ohjausta (Rhodes 1996, 659)

#### **4.4 Vuorovaikuttamisen hallinnan rakentuminen kulttuurihyvinvoinnin yhdyspinnoilla**

Aluejohtamisen näkemystä pyritään laajentamaan hallintaprosessien avaamiseksi, jolloin toimijakentältä hahmottuu yhä kattavampia ja monimuotoisempia kokoonpanoja julkisen arvon luomiseksi (Paananen 2022). Hallintaa koskeva keskustelu on tämän myötä haarautunut muun muassa yhteistoiminnalliseen hallintaan, jossa painotetaan erityisesti hallinnan inklusiivisuutta, jolloin hallinnassa pyritään osallistamaan laajasti eri sidosryhmiä ja tekemään päätöksiä konsensusorientoituneesti (vrt. Paananen 2022, 235; Ansell, Doberstein, Henderson, Siddiki & Hart 2020; Klijn & Koppenjan 2016)

Ansell ja Gash (2007) ovat luoneet laajan kirjallisuuskatsauksen pohjalta yhteistoiminnallisen hallinnan mallin, jolla kuvataan hallinnollista järjestelmää, jossa yksi tai useampi julkinen toimija sitouttaa myös ei-julkisia sidosryhmiä kollektiiviseen päätöksentekoprosessiin, joka on muodollinen, tietoinen, deliberatiivinen eli neuvotteleva sekä tähtää julkiseen toimintapolitiikkaan tai julkisten ohjelmien johtamiseen. Sidoryhmän käsitteellä viitataan niin julkisiin- ja ei-julkisiin toimijoihin, kuin prosessiin osallistuviin yksilöihin ja organisoituihin ryhmiin. Määritelmä voidaan ymmärtää myös löyhemmin siten, että myös kahden julkisen viraston välinen yhteistyö käsitetään yhteistoiminnalliseksi hallinnaksi. (Ansell & Gash 2007)

Yhteistoiminnallisen hallinnan mallin määritelmä sisältää seuraavat kuusi tärkeää kriteeriä: (1) Yhteistyöareena tai foorumi on julkisen toimijan tai instituution perustama. (2) Foorumiin osallistuu ei-julkisia toimijoita (3) Osallistujat osallistuvat päätöksentekoon suoraan, eli eivät ole vain julkisen organisaation konsultoitavina. (4) Foorumi on muodollisesti organisoitu ja kokoontuu kollektiivisesti (5) Foorumi pyrkii konsensuksenhakaiseen päätöksentekoon, tarkoittaen sitä, että yhteinen ymmärrys on tavoitteena vaikkei sitä täysin saavutettaisikaan (6) Yhteistyön tavoitteena on julkinen johtaminen tai julkisen toimintaohjelman tuottaminen. (Ansell & Gash 2007)

Ansell & Gash (2007) tunnistavat neljä yhteistoiminnallisen hallinnan onnistumiseen vaikuttavaa kriittistä muuttujaa, jotka ovat aloitusolosuhteet, institutionaalinen muotoilu, johtajuus sekä yhteistoiminnallinen prosessi. Yhteistyön aloituspuheen tarkastelu on olennaista, sillä toimijoiden välinen historia, resurssien ja vallan jakautuminen toimijoiden kesken sekä kannusteet osallistua yhteistyöhön vaikuttavat yhteistyön muotoutumiseen. Osallistujien keskinäistä toimintaa määrittää institutionaalinen muotoilu, jolla tarkoitetaan toimintatapoja ja pelisääntöjä, jotka ovat olennaisia prosessin uskottavuuden kannalta. Yhteistyön on etenkin oltava avointa ja inklusiivista, sillä prosessiin sitoutuvat todennäköisesti vain toimijat, jotka ovat tunteneet saavansa aidon mahdollisuuden osallistua. Olennaista on, että inklusiivisuutta edistetään aktiivisesti, sillä tämä tunnustetaan onnistuneen yhteistoiminnallisen hallinnan yhdeksi ominaispiirteeksi (Ansell & Gash 2007).

Johtajan tehtävänä on yhteistoiminnallisessa hallinnassa osallistaa uusia sidosryhmiä sekä tuoda yhteen yhteistyöhön jo osallistuvia toimijoita. Fasilitoiva eli mahdollistava johtajuus on tutkimuskirjallisuuden mukaan tärkeää konsensuksen luomisen ja prosessin edistämisen kannalta ja voi muodostua kriittiseksi etenkin, jos osallistumisen kannusteet ovat heikot tai toimijoiden välillä on ristiriitoja (Ansell & Gash 2007, 555; Chrislip & Larson 1994, 125). Johtajan tehtävänä on yhteistyössä pelkästään ratkaisevien päätösten tekemisen sijasta varmistaa konsensuksen luomisen prosessin uskottavuus, edistää laaja-alaista osallistumista ja fasilitoida tuotteliasta ryhmädynamiikkaa sekä laajentaa tarvittaessa prosessin näkökulmaa (Ansell & Gash 2007, 554; Lasker, Weiss & Miller 2001, 31) Ansellin ja Gashin mallin neljäs ulottuvuus eli yhteistoiminnallinen prosessi on riippuvainen kommunikaation, luottamuksen, yhteisen ymmärryksen, sitoutumisen sekä tulosten ympärille kietoutuvasta syklisestä prosessista. Yhteistoiminnallinen hallinta rakentuu suoran, kasvokkaisen kommunikaation ympärille, joka on välttämätöntä niin yhteisten hyötyjen tunnistamiseksi sekä yhteistyön esteiden, kuten haitallisten ennako-oletusten häivyttämiseksi. Yhteistoiminnallisessa prosessissa on neuvotteluiden lisäksi yhtäläisen tärkeää rakentaa luottamusta toimijoiden välille, mikä vaatii pitkäaikaista sitoutumista yhteistyön päämäärien tavoitteluun. Prosessiin sitoutuminen edellyttää toisaalta taipuvaisuutta sietää sellaisiakin päätöksiä joita ei täysin kannata. Yhteistyön yhdeksi ulottuvuudeksi hahmottuukin prosessin jaettu omistajuus, jolla tarkoitetaan sidosryhmien kollektiivista vastuunkantoa päätöksenteosta. (Ansell & Gash 2007)

Sidosryhmien välinen yhteistyö edellyttää yhteistä ymmärrystä toiminnan eri ulottuvuuksista, kuten mahdollisista yhteistyön lopputuloksista. Yhteinen ymmärrys käsitetään tutkimuskirjallisuudessa laajasti muun muassa yhteisenä missiona, tarkoituksena, tavoitteina, ydinarvoina ja ongelman määritelmänä. Yhteistoiminnallisen prosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että päämäärät ja

saavutetut hyödyt ovat mahdollisimman konkreettisia ja yhteistyöllä saavutetaan pieniä keskipitkän aikavälin tuloksia, jollaiseksi on useissa tutkimuksissa huomioitu myös tiedon löytäminen yhteisesti (Ansell & Gash 2007).

Yhteistyön rakentumista voivat haastaa julkisen organisaation heikko sitoutuminen tai epäluottamus, jotka estävät toimijoiden neuvottelemista hyvässä hengessä (Ansell & Gash 2007, 561). Sidosryhmät saattavat jättää osallistumatta myös, koska heillä ei ole kannusteita, he eivät vaistoa keskinäisriippuvuutta muihin sidosryhmiin ja heidän osallistumisensa ei vaikuta toiminnan strategiseen päämäärään tai yhteistoiminnan tehokkuuteen. Osallistumiseen on lisäksi useita taustasyitä, joilla on myös vaikutusta sitoutumiseen, sillä esimerkiksi kansalaisvelvollisuudesta osallistuvat toimijat perääntyvät todennäköisemmin konfliktien tai osallistumisen vaatimusten kasvaessa verkostossa. (Ansell, Doberstein, Henderson, Siddiki & Hart 2020, 587)

Tutkimuskirjallisuudessa on tunnustettu myös verkostojen rajoitteet ongelmien ratkaisemisessa (vrt. (Klijn & Koppenjan 2015, 266; McGuire & Agranoff 2011; Klijn and Koppenjan 2000). Valta voi jakautua yhteistyössä epäsymmetrisesti toimijoiden kesken ja liiallinen toiminta sekä prosessien paljous voi synnyttää verkostoon haitallista inertiaa (McGuire & Agranoff 2011). Verkostojen monisäkeistä toimintaa on haastavaa arvioida, sillä osallistuvilla toimijoilla on monenlaisia tavoitteita, jonka lisäksi verkostossa puuttuu usein konsensus päämääristä sekä ratkaistavien ongelmien luonteesta. (Klijn & Koppenjan 2015, 266) Toiminnan mitattavuutta puolestaan vaikeuttaa usein se, että tavoitteita ei ole lausuttu mitattavassa muodossa tai ne muuttuvat kompleksien vuorovaikutusprosessien seurauksena (Klijn & Koppenjan 2015, 266).

## 5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin laadullisella otteella, koska tavoitteena oli ymmärtää kulttuurihyvinvoinnin yhdyspinnoilla tapahtuvaa toimintaa. Lähestymistavan valintaa ohjasi aiempi tieto ilmiön kompleksista luonteesta (vrt. Ruokolainen, Jakonen, Oksanen-Särelä, Lahtinen 2023) sekä siitä, että yhdyspinnoilla tapahtuva toiminta on ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa keskinäistä todellisuutta rakennetaan yhdistämällä erilaisten toimijoiden tietämystä sekä osaamista (Leinonen 2022). Kuvatun prosessin ulottuvuuksia tarkastellaan keräämällä aineistoksi toimintaa koordinoivien asiantuntijoiden näkemyksiä. Aineistoa tulkitaan aiemman teorian avulla, mikä on välttämätöntä laadullisessa tutkimuksessa niin yksittäisten havaintojen, kuin tutkimuskohteen käsitteelliseksi hahmottamiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 18).

### 5.1 Aineiston määrittely ja hankinta

Tutkimuksen aineistona oli viisi asiantuntijahaastattelua, joissa haastateltiin yhteensä kuutta kulttuurihyvinvointitoimintaa alueilla koordinoivaa henkilöä. Kulttuurihyvinvointitoiminnan alueellista koordinoitua varten on perustettu useilla hyvinvointialueilla kulttuurihyvinvointikoordinaattorin virka. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan viittä aluetta, joista kolmessa ensimmäisessä alueellista koordinoinnin tehtävää hoiti kulttuurihyvinvointikoordinaattori, neljännessä tehtävä oli liitettyä osaksi toista virkaa ja viidennessä sitä edisti alueellisesti kuntaliiton edustaja. Aineistoksi pyrittiin alun perin valitsemaan alueita, jossa olisi mahdollisimman paljon kulttuurihyvinvoinnin yhdyspintoja sekä toiminnan historiaa olettaen, että haastateltavat olisivat tällöin jo antaneet ilmiölle tutkimuksen kannalta kiinnostavia merkityksiä. Lopputuloksena oli kuitenkin aineisto, joka kuvaa ilmiön luonnetta sen eri kehitysvaiheissa, mikä toisaalta täydensi tutkimuksen aineistoa ja siitä rakentuvaa ymmärrystä ja tulkintaa ilmiöstä tutkimuksen tavoitteen mukaisesti vuorovaikutteisesti rakentuvana prosessina.

Tutkimuksen pyrkimyksenä oli ymmärtämään ilmiötä tarkastelemalla henkilöiden kokemuksia ja niille asettamia merkityksiä, jolloin havaintomenetelmäksi sopi teemahaastattelu, jossa teoria ohjaa tulkitsemaan ilmiötä halutusta näkökulmasta, toisaalta jättäen tilaa syventäville jatkokysymyksille. (Hirsjärvi & Hurme 2008) Valitsin puolistrukturoitujen haastatteluiden teemat Ansellin & Gashin (2007) yhteistoiminnallisen hallinnan mallin pohjalta. Käytin mallia kysymysten sisältöä ohjaavana kehyksenä, mutta pyrin välttämään liiallista haastateltavien ohjaamista, sillä näin voidaan aikaansaada mahdollisimman spontaania puhetta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75). Lähestymistavan

valintaa ohjasi tutkijan esioletus toimintaympäristöstä, jossa kulttuurihyvinvointi on vasta jäsentymässä osaksi alueiden johtamista (vrt. Jakonen & Lahtinen 2019), jolloin yhtenevää tapaa käsitteellistää ilmiö ei ole vielä, jonka vuoksi tavoitteena oli antaa merkitysten muodostua haastattelutilanteessa vuorovaikutuksessa. Tällöin on huomioitava, että tutkimustulokset ovat riippuvaisia tutkijan käyttämistä havaintomenetelmistä sekä tutkimusasetelmasta, jolloin saavutettu tieto on aina subjektiivista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 20).

Haastattelun teemoina olivat:

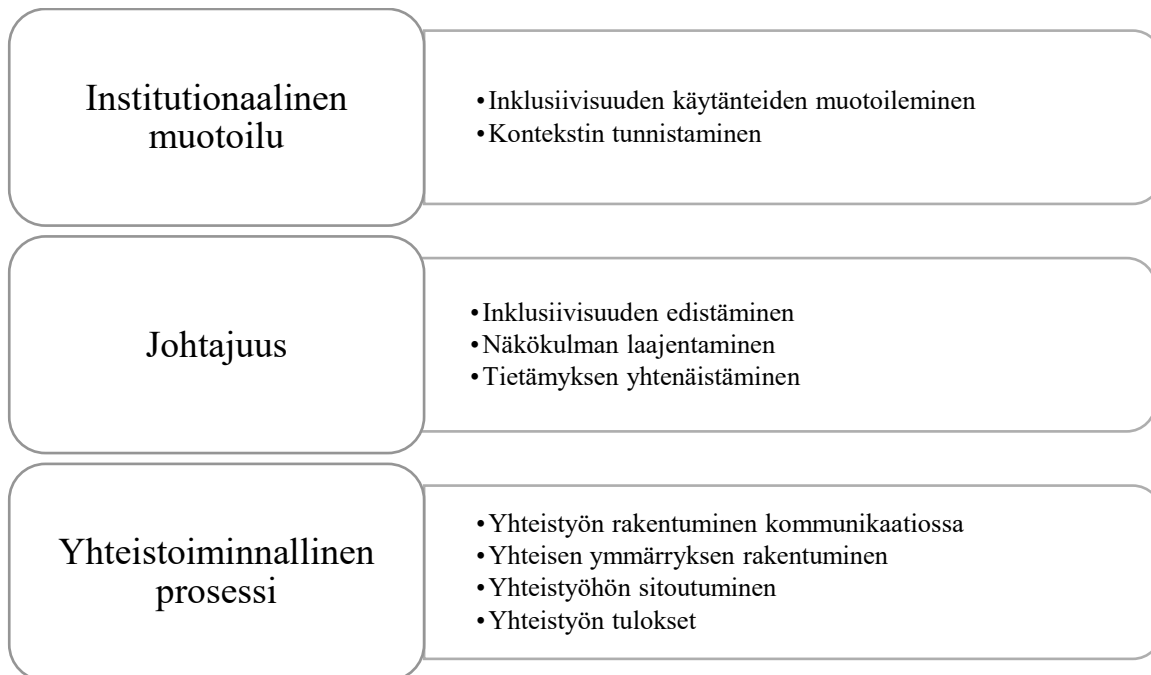
- 1) Yhteistyön aloitusolosuhteet yhdyspintatyössä
- 2) Mahdollistava johtaminen yhdyspinnoilla
- 3) Yhdyspintojen institutionaalinen muotoilu
- 4) Yhdyspintatyö yhteistoiminnallisena prosessina

Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä teams-sovelluksessa vuoden 2024 helmi- ja maaliskuun aikana ja ne olivat kestoiltaan noin 60 minuuttia. Haastatteluista neljä toteutettiin yksilöhaastatteluna ja yksi ryhmähaastatteluna, jonka jälkeen aineisto litteroitiin Teams-sovelluksen litterointiominaisuuden avulla. Haastattelujen rakenne ja teemat pysyivät prosessin aikana samana, mutta teemojen painotukset vaihtelivat keskusteluissa haastateltavien henkilöiden vastauksien seurauksena, jonka lisäksi tutkijalle kertynyt ymmärrys ohjasi kysymyksien muotoilua.

## 5.2 Aineiston analyysi

Tulkinta on yksittäisen ihmisen kokemusmaailmaa tutkivan laadullisen tutkimuksen päämenetelmä (Varto 1992) ja tulkinnan perustana on teoria, eli rakennettu viitekehys (Sarajärvi & Tuomi 2018, 18). Haastatteluaineisto analysoitiin tässä tutkielmassa teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Sisällöllisellä analyysillä tarkoitetaan kvalitatiivisen aineiston sanallista ja käsitteellistä kuvailua, millä pyritään analysoimaan ilmiöön liittyviä sisältöjä ja rakenteita (Chi 1997). Analyysia ei pohjata teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoriaan suoraan, mutta aikaisempi tieto voi ohjata tai auttaa tutkimuksen analyysia (Sarajärvi & Tuomi 2018, 81). Menetelmä sopi hyvin kulttuurihyvinvoinnin yhdyspintojen tulkitsemiseen, sillä ilmiö oli uusi tai vasta kehkeytymässä tarkasteltavilla hyvinvointialueilla, jolloin toiminnasta oli kokemustietoa varsin vähäisesti. Teoria kiinnittää tästä näkökulmasta havaintoja aiemmassa tutkimuksessa rakennettuihin piirteisiin ja sitoo aineiston tulkinnan tutkimustehtävään (Alasuutari 2012, 60).

Varsinaisessa analyysissä on tunnistettava eriteltävä, nimettävä näitä piirteitä, jolloin päämääränä on tuoda käsityksiä tietoiselle tasolle (Tuomi & Sarajärvi 2018). Aineistosta tunnistettiin ensin tutkimustehtävän mukaisia, vuorovaikutteisen johtamisen rakentumista kuvaavia alkuperäis-ilmaisuja, jotka tämän jälkeen pelkistettiin ja ryhmiteltiin analyysikehikkoon alaluokkiin, jotka oli muodostettu Ansellin ja Gashin CGF-mallin mukaisesti. Analyysikehikosta karsittiin tässä vaiheessa aloitusolosuhteita kuvaava muuttuja, johon ilmauksia kertyi vähäisesti. Pelkistetyt ilmaukset jakaantuivat muilta osin melko tasaisesti mallin pohjalta muodostettuun kehikkoon. Seuraavaksi alaluokkien sisältöjä jäsennettiin aineistolähtöisesti ja muodostettiin yhä tarkemmin pelkistettyjen ilmausten sisältöä kuvaavia alaluokkia, jotka abstrahoitettiin viimeiseksi yläluokiksi, jotka muodostuivat Ansellin ja Gashin (2007) mallin muuttujien mukaisesti. Kuviossa 1. esitetään sekä analyysin yläluokat, että alaluokat.



Kuvio 1. Yhteistoiminnallisen hallinnan mallin pohjalta rakennettu analyysikehikko.

## 6. EMPIIRINEN ANALYYSI

Seuraavaksi esiteltävässä tutkimuksen empiirisessä analyysissä edetään edellä kuvattuun analyysikehikkoon muodostuneiden yläluokkien mukaisesti. Osiossa liikutaan aineiston läpi tällöin niin, että abstrahoidut alaluokat käsitellään niistä muodostuneiden yläluokkien alla pienempinä lukuina, jolloin analyysiosion eteneminen havainnollistaa myös, kuinka tutkimuksen analyysivaihe tosiasiallisesti kulkeutui. Haastatteluaineistoon viitataan liittämällä analyysiin tekstinsisäisiä sitaatteja, jotka on nimetty merkinnöillä H1-H6. Tekstin sisäisten viitteiden tarkoituksena on tuoda tutkijan ja aineiston välistä vuoropuhelua esille konkreettisesti.

### 6.1 Institutionaalinen muotoilu

#### 6.1.1 Inklusiivisuuden käytänteiden muotoileminen

Onnistunut yhteistyö perustuu laaja-alaiseen, ilmiön vaikutuspiirissä olevien sidosryhmien osallistamiseen (Chrislip & Larson 1994), sillä yhteistyön legitimisointiprosessi pohjautuu sidosryhmien mahdollisuuteen neuvotella toimintapolitiikan lopputulemista, joiden on määrä edustaa laaja-alaista konsensusta (Ansell & Gash 2007). Yhteistyötä koordinoidaan yhdyspinnoilla monenlaisten kanavien kautta, joiden järjestämisen säännöllisyys ja osallistujakunta vaihtelevat, ja joille asetetaan erilaisia merkityksiä yhteistyön kannalta. Alueellista yhteistyötä suunnitellaan ja kehitetään julkisten organisaatioiden välisten virallisten kokouksien lisäksi työryhmissä, jotka ovat usein koottu kutsuperiaatteella niin, että oleelliset sidosryhmät tunnustetaan alueelliseen asiantuntemukseen perustuen. Työryhmissä on kerätty toimijoiden näkemyksiä alueellisen toiminnan kehittämiseen sekä koostettu yhteistyössä alueellisia toimintasuunnitelmia. Sidosryhmien osallistamisessa on tällöin keskeistä löytää merkittävimmät toimijat sekä toisaalta säilyttää työryhmien toimintakyky pitämällä osallistujamäärä pienenä.

*No kyllä aika kokeilevan vielä tällä hetkellä, että ... jokaisessa kunnassa on hyvinvointikoordinaattori, niin meillä on yhteys näihin hyvinvointi koordinaattoreiden ja heidän kanssaan meillä on säännöllisesti kokouksia. H1*

*Sinällään se ... työryhmä toimii sillain kutsuperiaatteella, että se halutaan pitää sen verran pienenä, että se on toimintakykyisempi. H1*

Aineistosta hahmottuu myös epävirallisempia alustoja, joissa tarkoituksena on herätellä keskustelua, madaltaa osallistumisen kynnystä sekä mahdollistaa tietämyksen jakaminen toimijoiden välillä. Tällaisten foorumien inklusiivisuutta kehitetään levittäen tietoa toiminnasta laajemmalle, jolloin

tavoitteena on myös ilmiön tunnettavuuden kehittäminen alueella. Osassa alueista foorumeihin osallistuu säännönmukaisesti organisoituja alueellisia sidosryhmiä ja satunnaisemmin myös paikallisia kuntalaisia. Toimijoille osallistuminen on vapaaehtoista, eli verkostoon liittymiseen ei ole asetettu ehtoja panostaa henkilökohtaisia resursseja, kuten omaa aikaa toimintaan.

*Työryhmä kokoontuu usein kerran kuussa, mutta ne on vapaaehtoisia ne tapaamiset, että siellä tiedotetaan ja vaihdetaan kuulumisia ja jos on jotakin ongelmakohtia niin jutellaan niistä. H2*

Verkostoon on useilla alueilla vasta kehittymässä foorumeja keskustelulle, jolloin yhteistyöhön pyritään osallistamaan sidosryhmiä herättämällä kiinnostusta ilmiötä kohtaan ja tiedottamalla toiminnasta. Aineistosta hahmottuukin, että yhteistyön inklusiivisuutta kehitetään usein aktiivisesti esimerkiksi luomalla verkostoon avointa ilmapiiriä, jossa uusia mahdollisesti toiminnasta kiinnostuneita sidosryhmiä voidaan nostaa esille vuoropuhelussa. Tällöin näyttäytyy tärkeänä myös sidosryhmien erilaisten lähtökohtien tunnistaminen ja tarpeiden kuunteleminen, jotta toiminnasta voidaan nostaa esille olennaista tietoa siitä kiinnostuneille.

*Tiedotan sitten näistä näyttelyistä ja ... kaikista taide projekteista ja hankkeista mitä on ... meidän sisäisessä intrassa, ja sitten mulla on henkilökohtainen blogi missä mä myös tuon näitä omia työjuttuja ja muita kulttuuriasioita esille niin se, että tästä asioista tekee näkyvää niin se... luo sitten lisää hyvää, että kiinnostutaan niistä asioista. H4*

Aineistosta voidaan tulkita, että inklusiivisuuden laajentamiselle ja rajaamiselle on erilaisia perusteita, sillä yhteistyötä käsitellään foorumeissa useista eri lähtökohdista ja tilaisuuksille on asetettu erilaisia merkityksiä. Toimintaa koskevaan päätöksentekoon keskittyvillä alustoilla kutsutaan esimerkiksi tietoisesti erilaisia sidosryhmiä kuin foorumeille, joissa käydään vapaamuotoisempaa keskustelua ilmiöstä. Aineistossa nousi samalla esille pohdintaa siitä, pitäisikö myös toiminnan rakenteita ja toimintaa koskevaa tietoa jakaa läpinäkyvämmiin esimerkiksi asukkaille. Tämänkaltainen tieto on toisaalta nähty irrelevantiksi asiakkaan tai asukkaiden kannalta. Inklusiivisuuden käytänteiden muotoileminen eli sen arvioiminen keiden toimijoiden osallistuminen on oleellista missäkin prosessin vaiheessa on kuvatulla tavalla tietoista.

*Se ilmiö pöytä ... ne on siis mennyt silleen kutsumenettelyllä, koska on siinä on ollut omaa semmoista vahvaa ajattelua, että se kohdennettu kutsu on vaikuttavampi, kun sitten semmoinen yleinen. H6*

Osallistamista on toisaalta arvioitu jälkikäteen inkrementaalisen prosessin, jossa toimintaa on kehitetty kulloisessakin tilanteessa verkostossa olevien toimijoiden asiantuntijuuteen perustuen tarkasti etukäteen määriteltyjen toimintatapojen sijasta. Aineistosta välittyy kuva siitä, että sopivia menettelytapoja osallistamiseen etsitäänkin kokeilevalla tyylillä. Intuitiivinen lähestymistapa verkostoon osallistamisessa on toisaalta aiheuttanut joissain tapauksissa ristiriitoja, kun joitain perinteisesti noudatettuja käytänteitä ei ole huomioitu päätöksenteossa. Yhdeksi inklusiivisuuden

ulottuvuudeksi hahmottuukin yhtenevä tietoisuus osallistamisen käytänteistä prosessin alkuvaiheessa, jolloin sidosryhmien välinen kommunikaatio näyttäytyy tärkeänä toimintaa muotoiltaessa.

*Mutta tuota päädyttiin siihen, että etsitään semmoisia taiteilijoita, jotka sopii sitä taiteillaan tämmöiseen psykiatriseen ympäristöön ja ehdotettiin työryhmälle ja siitä sitten rajattiin 6 taiteilijaan se, että saatiin nopeammin kuin avoimella kilpailulla. Mutta tästä tuli sitten (sidosryhmältä) hieman kritiikkiä tai he kysyvät, että miksi on tehty tällä tavalla. H4*

### 6.1.2 Kontekstin tunnistaminen

Toiminnan muotoilun kannalta on keskeistä määrittää toimijoiden roolit verkostossa, sillä roolien tunnistaminen nähdään yhteistoiminnallisessa hallinnassa tärkeänä prosessin johdonmukaisuutta lisäävänä tekijänä (Alexander, Comfort & Weiner 1998). Roolien nostaminen tietoiselle tasolle nähdään tarpeellisena erilaisten resurssien, kuten palveluiden, tietämyksen sekä kehittämis-ideoiden liikkumisen kannalta verkostossa. Erilaisten roolien tunnistaminen vaikuttaa aineiston mukaan edellyttävän tietoisuutta sidosryhmien toimintalogiikoista ja asemoitumisesta osaksi alueellista kontekstia. Aineistosta hahmottuu, että roolien muotoutumiseen vaikuttavat, erilaisten sidosryhmien toimintalogiikat tunnistetaan. Etenkin julkisten organisaatioiden rooli nähdään sitä kautta selkeänä, mutta samanaikaisesti tunnistetaan, että rooleissa on henkilöiden tasolla liikkumavaraa. Roolit muovautuvatkin henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa, sekä alueiden kontekstin mukaisesti niin, että jokaiselta alueelta hahmottuu omanlaisiaan toimijoiden välisiä roolinjakoja.

*Niin meillähän on oikeastaan aika valmiit roolit näillä toimijoilla sinänsä, että ei varmaan kunnan tai hyvinvointialueen tai maakuntaliiton roolit ... ehkä kauheasti, tällaisena organisaationa elä, mutta sitten ne persoonat ja ihmiset. H5*

Roolien sanoittaminen nähdään tärkeänä ja niiden määrittelemine ja viestiminen on nähty toimintaa mahdollistavana tekijänä. Riittämätön roolien määrittelemine ja tiedottaminen on johtanut sen sijaan esimerkiksi tilanteisiin, jossa nykyiset tai mahdolliset uudet osallistuvat sidosryhmät eivät tietäneet keneen olla yhteydessä esimerkiksi tarjotessa palveluita. Aineistosta myös hahmottuu, että yhdyspinnoilla kohtaavien monialaisten toimijoiden toimintalogiikoiden ja niiden kautta muotoutuvien roolien yhteensovittaminen voi osoittautua haasteelliseksi. Tämä konkretisoituu esimerkiksi siten, että julkisen organisaation tietojärjestelmät eivät ole saavutettavia ulkopuolisille toimijoille. Erilaisia sidosryhmiä haluttaisiinkin tämänhetkistä paremmin sulauttaa osaksi yhteistyötä ja julkisen arvon tuottamista.

*...Toisaalta kun tässä on resepti jakajina myös järjestöjä ja eikä heillä ole pääsyä mihinkään mihinkään hyvinvointialueen kirjaamissysteemeihin, että se on yks semmoinen kehittämisen kohta. H2*

Alueilla tarjotut palvelut nähdään samalla irrallisina hyvinvointialueen tietojohdamisen kokonaisuudesta, jolloin organisaatiossa ei ole riittävän jäsenettyä tietoisuutta alueellisesta kontekstista. Yhteistyöhön toivotaankin systemaattisuutta kehittämällä tietojohdamisen rakenteita, joiden kautta sidosryhmät saisivat tietoa verkostossa tarjolla olevista resursseista ja yhteistyömahdollisuuksista. Tyypillisenä ongelmana on, että kyky tarjota palveluita on yksittäisen hoitajan persoonallisten käsitysten varassa sen sijaan, että sitä tuettaisiin järjestelmällisesti esimerkiksi koulutusten ja digitaalisen palveluntarjoajan avulla.

*Ne palveluiksi miellyttävät kohteet, jonne kulttuurin osalta voisi ohjata, niin ei tällä hetkellä ole ihan hirveän helposti välttämättä löydettävissä, että siellä on aika paljon potentiaalia varmaan piilossa. H6*

Kokonaisvaltaisena ongelmana voidaan tunnistaa, että verkostoissa ei usein ole riittävää tietoisuutta yhteistyön mahdollisuuksista, jolloin tarvittaisiin ajankohtainen, valaistuneempi näkymä alueellisista toimijoista, tapahtuvasta toiminnasta sekä niiden merkityksestä osana hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen alueellista kontekstia. Konkreettiseksi ratkaisuksi ehdotetaan rakenteiden kehittämistä valtakunnallisella tasolla niin, että tiedon keräämisessä olisi yhteneväisyyttä myös alueiden välillä.

*Niin jokainen kaupunki, että miten he tuottaa niitä palveluita sinne, mutta ei ole semmoista kattavaa dataa saatavissa täältä (hyvinvointialueen) sisältä. H1*

*Toki sitä pitäisi varmaan kansallisesti, niin kun ihan valtakunnallisesti miettiä, että minkälaista tietoa kerätään ... Että se olisi vertailukelpoista niin kun valtakunnallisesti. H1*

## 6.2 Johtajuus

### 6.2.1 Inklusiivisuuden edistäminen

Johtajuutta tarvitaan yhteistoiminnallisessa hallinnassa keskustelun mahdollistamiseen, selkeiden pelisääntöjen asettamiseen ja yhteisten hyötyjen etsimiseen (Ansell & Gash 2007), jolloin johtajalla on oltava taito edistää laajaa ja aktiivista osallistumista, fasilitoida tuloksellista ryhmädynamiikka sekä tarvittaessa laajentaa prosessin näkökulmaa (Lasker & Weiss 2001, 31). Aineistosta hahmottuva johtajuus näyttäytyy erityisesti yhteistyön suunnitteluvaiheen koordinoitina, jossa erilaisia näkemyksiä yhdistämällä pyritään muodostamaan yhteisiä suuntaviivoja toiminnalle. Johtajuus on tällöin konkreettisemmin yhteistoiminnallisen prosessin kehittämistä herättämällä toimijoiden välistä vuoropuhelua ja nostamalla verkoston resursseja osapuolien saataville. Yhteistyötä johdetaan tuomalla toimijoita yhteen keskustelemaan monenlaisissa foorumeissa ja nostamalla aiheita esille myös muissa konteksteissa, kuten säännöllisesti kokoontuvissa hyte-toimintaa koordinoivissa

työryhmissä. Toimijoiden koostaminen vaatii johtajalta tietoisuutta alueellisesta kontekstista sekä kykyä erottaa relevantit sidosryhmät verkostosta.

*Koska tiedetään joitakin isoja kulttuuri hyvinvointitoimijoita ... tuolta kentältä, niin he on osallistunut prosessiin ja sitten tunnistettu organisaatioista, että miltä tasolta lähdetään porukkaa kutsumaan. H6*

Varsinaisissa kohtaamisissa johtajuudessa korostuu erilaisten osallistujien tietämyksen ja osaaminen tunnistaminen erityisesti, kun asiaa esitellään tahoille, joille se on uusi. Tilanteet vaativat johtamisessa tietoisuutta siitä, millaisia merkityksiä ilmiölle nykyhetkellä annetaan, jotta niiden kehittäminen eteenpäin on mahdollista. Toimijoiden osallisuutta on tästä näkökulmasta edistetty esimerkiksi tekemällä kyselyitä asukkaille sekä keräämällä lausuntoja toimijoilta. Kuvailun johtajuuden merkityksellisyys heijastuu aineistosta sidosryhmien kuulluksi tulemisen tunteina sekä kasvaneena kiinnostuksena toimintaa kohtaan.

*Muutamit ketkä tavallaan tuohon liittyen kommentoivat niin he sanoivat että on ... hienoa, että heiltä kysytään ja että he saa olla tässä mukana ... vaikuttamassa näihin asioihin ja että yhteisrintamalla niitä edistetään, ja että ovat mielelläänkin jatkossa mukana. H1*

## 6.2.2 Näkökulman laajentaminen

Toimintaan jo osallistuvien sekä siitä kiinnostuneiden sidosryhmien kokonaisuutta johdetaan esittelemällä nykyistä toimintaa sekä tulevaisuusnäkyymiä, joita on koostettu esimerkiksi alueellisten toimintasuunnitelmien muotoon. Johtaja kehystää tapaamisissa vuorovaikutusta tuomalla esille toiminnan merkitystä sekä mahdollisia kehityssuuntia, jolloin ryhmän tai yhteisön huomio suuntautuu haluttuihin teemoihin. Keskustelun herättämisen lisäksi johtaja ylläpitää asian yhteistä tarkastelua, joka hahmottuu useissa tapauksissa yhteistyön tämänhetkisenä kehitysvaiheena.

*...Me ollaan nostettu niitä teemoja näkyville ja pysähdetty niiden ympärille ihmettelemään. H5*

Keskustelussa toimijoiden esille tuomien resurssien yhteensovittaminen edellyttää johtajalta kykyä tunnistaa osapuolien tarpeita sekä erilaisia toimintalogiikoita. Verkosto koostuu toimintalogiikoiltaan erilaisista toimijoista, jolloin ympäristöstä tunnistetaan mahdollisia erilaisia tapoja hahmottaa yhteistyötä. Toiminnan koordinoinnissa huomioidaan tällä tavoin jo osallistuvien, tai mahdollisten uusien yhteistyökumppaneiden erilaiset lähtökohdat, kuten odotukset yhteistyötä kohtaan.

*Tuossa alussa kuvattiin sitä kulttuurikentän toimijoiden monimuotoisuutta, että että onko niin, että siellä saattaa olla sitten erilaisia intressejä tai erilaisia, niin kun tapoja katsoa sitä yhdessä työskentelyä, jotka sitten voi olla semmoisia pinnan alla olevia, että niitä ei välttämättä tunnista. H5*

Toimijoiden lähtökohtia arvioidaan toisaalta hahmottamalla alueella vallitsevaa poliittista tilannetta, jolloin johtamisessa tarkastellaan esimerkiksi valtakunnalliselta tasolta kohdistuvia resurssipaineita,

jotka vaikuttavat julkisten toimijoiden paikallisiin ratkaisuihin. Tämä lisää ymmärrystä arvioidessa sidosryhmien halukkuutta osallistua sekä millaisia panoksia osapuolilta voidaan odottaa yhteistyöhön, jolloin tulevalle toiminnalle on mahdollista muodostaa realistisia ehdotuksia. Erilaisia lähtökohtia on onnistuttu liittämään yhteen niin, että molemmat osapuolet ovat hyötäneet yhteistyöstä. Johtajan roolina on ollut mahdollistaa toimintaa esimerkiksi sujuvoittamalla tiedon liikkumista toimijoiden välillä.

*Kuntien kanssa tehtävän yhteistyön kautta on pystytty sitten sillä tavalla ilman kustannuksia, että esimerkiksi ... on ollut tämmöisiä (Kaupunginorkesterin) yleisötyön viikkoja, että he on käynyt sitten siellä sairaalassa soittamassa ja itse olen ollut siinä sitten tämmöisenä yhteyshenkilönä. H2*

### 6.2.2 Tietämyksen yhtenäistäminen

Yhteistyöhön osallistuvien toimijoiden verkosto ulottuu moniin alueen kerroksiin, jolloin tietoa toiminnasta syntyy eri tasoilla, minkä vuoksi tiedon välittäminen nähdään olennaisena johtajan vastuuna. Johtajuus näyttäytyy aktiivisena vuorovaikutuksena, jossa johtaja kerryttää ajankohtaista tietoa verkostosta samalla jakaen sitä osallistujille. Ominaisuus hahmottuu kokonaisvaltaisena, sidosryhmien välisen tietämyksen kehittämisenä verkostossa. Aineistosta voidaan tulkita, että tämä edistää toimijoiden välistä tuotteliasta yhteistyötä verkostossa siten, että toimijat saavat yhdistettyä näkemyksiään ja resurssejaan konkreettisiksi toiminta-ideoiksi. Johtamisessa korostuu tällöin kyky koostaa tieto olennaiseen muotoon sekä muodostaa tapoja tiedon liikkumiseen mahdollisimman vapaasti toimijoiden liittymäpinnoilla.

*... Se on just sitä koordinaatiovastuuta, että pidetään se asia esillä ... kun ollaan sihteerinä siinä niin sitten tuodaan aina niitä asioita mitä meillä on meneillään, niin viedään siihen yhteiseen verkostoon sitten niitä asioita sitten sieltä meidän (hyvinvointialueen) puolelta. H3*

*Meillä se työryhmä kokoontuu usein kerran kuussa, mutta ne on vapaaehtoisia ne tapaamiset, että siellä tiedotetaan ja vaihdetaan kuulumisia ja jos on jotakin ongelmakohtia niin jutellaan niistä. H2*

Toimijoiden välistä tiedonkulkua edistetään ohjaamalla tiedon muodostamista paikallisella tasolla niin, että tapahtumia kirjattaisiin yhteneväisillä tavoilla. Tällä koordinoinnilla pyritään nostamaan resurssit erilaisten toimijoiden saataville verkostossa, joka edellyttää tiedon esittämistä muodossa, joka on ymmärrettävä monialaisten toimijoiden kesken.

*Ollaan autettu näitä kulttuuritoimijoita myös siinä, että ne saisi kuvattua (palvelintarjottimelle) ne omat palvelut oikein, että tulisi semmoisia yhtenäisiä kirjauksia siihen (palveluntarjottimelle). H3*

Johtamisessa tunnistetaan toisaalta, että eri sektorien suunnilta tarjoutuvien palveluiden ja niitä kuvailevan tiedon tulkitseminen ja soveltaminen vaatii jäsentynyttä ymmärrystä ilmiöstä. Ammatillaiset joutuvat nojautumaan esimerkiksi palveluohjauksessa usein arkikäsitteisiinsä kulttuurihyvinvointipalveluista, jolloin palveluita on haasteellista suositella asiakkaiden yksilöllisiin

tarpeisiin. Osaajien kykyä arvioida ja suositella sopivia palveluita muilta sektoreilta kehitetään koulutusten avulla, millä kasvatetaan yhteistyön osapuolten tietämystä verkostossa olevista resursseista sekä niiden ominaisuuksista.

*Meillä on tulossa koulutuksia kulttuurin hyvinvointiin liittyen näille elintapa ohjaajille ja näin, että saadaan sitä tietoisuutta kulttuurihyvinvointiin liittyen myös lisättyä terveydenhuollossa. H3*

## 6.3 Yhteistoiminnallinen prosessi

Yhteistyö muotoutuu prosessina monialaisten toimijoiden välisessä vuoropuhelussa alueen eri kerroksissa, jolloin eri sektorien rajat ylittyvät. Yhteistoiminnallisessa prosessissa vuorovaikutusta tapahtuu jokaisessa prosessin vaiheessa, jolloin myös toiminnan vaiheet limittyvät ja niitä on haasteellista erottaa toisistaan (Ansell & Gash 2007). Aineistosta hahmottuu prosessi, jossa yhteistyö muotoutuu osallistujien välisessä kommunikaatiossa, jolloin keskeisiä ovat muodostuvat merkityksenannot niin ilmiölle ja ratkaistavalle ongelmalle kuin tuloksille ja tavoiteltaville päämäärille.

### 6.3.1 Yhteistyön rakentuminen kommunikaatiossa

Osallistujien välistä kasvokkaista kommunikaatiota tapahtuu erilaisissa tilaisuuksissa, joissa keskustellaan yhteistyöstä erilaisista tulokulmista. Toimijat käyvät yhteistyötä määrittävää päätöksentekoa suuntaavaa keskustelua, johon osallistuu niin verkoston toimintaa koordinoivia julkisia toimijoita, kuin palveluita tuottavien organisaatioiden edustajia. Aineistosta hahmottuu vuorovaikutuksen kulttuuri, joka on aktiivista ja johon osallistuu laaja-alaisesti toimijoita eri sektoreilta. Vuorovaikutuksen aktiivisuuden lisäksi aineistossa kuvaillaan toimijoiden välisen kommunikoinnin laadullisia ominaisuuksia, kuten avoimuutta, joka hahmottuu yhteistyötä sujuvoittavana ominaisuutena kaikissa prosessin vaiheissa. Avoimuuden merkitys nousee esille etenkin, kun kuvaillaan eri sektoreilta tulevien toimijoiden välistä vuoropuhelua.

*Jotenkin ollut semmoinen asioista puhumisen meininki... esimerkiksi just kulttuuritoimija tai taidetaustaiset niin, ne on uskaltanut sanoa aika suoraankin niitä asioita, että sillain on tultu avoimesti siihen, mikä liittyy luottamukseen. H6*

Yhteistyötä tehdään rajattujen resurssien piirissä, jonka vuoksi aineistossa nostetaan tärkeäksi neuvottelemisen olennaisista tavoiteltavista asioista tai toiminnan painopisteistä. Kommunikointi on toimintaa suunnitellussa neuvottelevaa vuoropuhelua, jossa yhteistyötä koordinoiva taho osoittaa sidosryhmille yhteistyöstä heille tarjoutuvia hyötyjä. Toisaalta pidetään myös tärkeänä päästä perille

toimintaan osallistuvien tai siitä kiinnostuneiden tarpeista, jolloin kommunikaatiossa on keskeistä sekä kysyä, että kuunnella sidosryhmien yhteistyölle asettamia odotuksia.

*Yrittää saada yhteistyötä tai esittelee niitä ja mielestään esiteltyt hyvin ja että mitä hyötyä tästä on teille. H2*

*Täytyy aina olla aitoa se yhteistyö ja kuunnella, että mitä tarpeita on. H2*

Neuvotteluiden varrella nähdään olennaisena myös osallistujien roolien kommunikoiminen mahdollisimman konkreettisella tasolla, joka korostaa kommunikaation merkitystä myös niistä yhteistyön ulottuvuuksista, joiden kenties oletetaan olevan itsestään selviä osallistujille. Vuoropuhelu hahmottuu tällöin aidosti kahdensuuntaisena kommunikaationa, jossa avoimuus nähdään edellytyksenä prosessin etenemiselle.

*Kyllähän ne roolit tietyllä tavalla on selkeät... meidän pitäisi vielä ... sanoa ne ääneen, että kyllähän varmaan itse kukin mieltää sen oman ja ehkä vielä julkisella puolella niitä toistemme rooleja, mutta sitten siitä pitäisi ehkä vielä puhua... että millä korteilla tulen tähän pöytään niin voitaisiin päästä sitten eteenpäin. H6*

Vuorovaikutusta tapahtuu myös toimijoiden tietämyksen jakamiseen keskittyvissä foorumeissa, jossa on tarkoituksena rakentaa yhteistä näkemystä käsillä olevasta ilmiöstä. Tämä näyttäytyy tilaisuuksissa, joissa verkostoon osallistuvat kulttuuritoimijat jakavat erikoistunutta osaamistaan ja tietoa ilmiöstä muille yhteistyöhön osallistuville. Toimijoiden välinen, informatiivinen ilmiön sisältöjä koskeva keskustelu näyttää jatkuvana prosessina, jossa ymmärrys ilmiöstä muodostuu kommunikaation kautta vähitellen.

*Kyllä se on ihan valtava itseään isompi asia että ne ihmiset oli pohtimassa sitä kulttuurihyvinvointia tai sitten ne hetket, kun on vaikka yhdyspinnan neuvottelukunnissa puhuttu siitä niin... H6*

Kommunikaatiolla on erilainen merkitys, kun yhteistyössä kootaan jäsenetymmin erilaisia rooleja näytteleviä toimijoita vuoropuheluun, minkä tarkoituksena laajentaa osapuolien ymmärrystä toistensa rooleista ja toiminnan sisällöistä. Käytännössä esimerkiksi kulttuuritoimijat esittelevät tarjoamiaan palveluita sote-ammattilaiselle, jotka suosittelevat niitä omassa työssään. Yhteistyön kannalta nähdäänkin tärkeänä, että kommunikaatio ulottuu verkostossa laajalle, jolloin eri toimijoiden välille syntyy konkreettisia yhteyksiä ja toimijat saavat työnsä kannalta relevanttia tietämystä.

*(Hyvinvointialueen) asiakasohjaajat, jotka siis vastaa puhelimiin ja näihin paljon palveluita tarvitsevien henkilöiden puheluihin ja tapaamisiin... niin heidän kanssaan oli semmoisia kehittämisspäiviä, että mentiin vähän syvemmälle siihen kulttuurihyvinvointiin ja siellä oli tosiaan järjestöt mukana kertomassa omista palveluista... H3*

### 6.3.2 Yhteisen ymmärryksen rakentuminen

Verkostoon osallistuvat toimijat rakentavat yhteistä ymmärrystä ilmiöstä ja toiminnan ulottuvuuksista, mikä hahmottuu aineistossa jatkuvana ja kehittyvänä prosessina. Alueilla tarkastellaan ilmiötä yhteisesti erilaisissa kohtaamisissa, joka näyttäytyy tärkeänä aloituspisteenä yhteisen ymmärryksen laajentumiselle. Aineistosta välittyy, että toimijoilla on jaettu käsitys toiminnan pääpiirteistä sekä haasteista ja verkostoon osallistujilla on yhteinen tahtotila lähteä kehittämään toimintaa yhteistyössä eteenpäin. Samanaikaisesti tunnistetaan, että prosessia on tarve lähteä edistämään alkupisteestä kohti tilannetta, jossa ymmärrys ilmiöstä olisi jäsenetymppää. Aineistossa pohditaan esimerkiksi kulttuurihyvinvoinnin erilaisia ilmentymiä osana organisaatioiden muita toimintoja, joiden merkitystä ei vielä tunnisteta ja tunnusteta osallistujien välisessä vuoropuhelussa. Jaettua käsitystä ilmiöstä pidetäänkin tärkeänä, osallistujien välistä kommunikaatiota sujuvoittavana tekijänä.

*Ei olla vielä semmoisessa ekosysteemi-ajattelussa, koska meillä ei ole jaettua käsitystä siitä, että mistä puhumme, kun puhumme kulttuurihyvinvoinnista. H6*

Toisaalta verkostoa laajemmin tarkastellessa hahmottuu, että yhteisen ymmärryksen muodostamisessa ollaan vaiheessa, jossa ilmiön merkityksestä on jaettu ymmärrys hyvinvointialueilla yhteistyön koordinaation tasolla, mutta ei vielä koko verkoston eri osapuolten kesken. Aineistossa tunnustetaan samalla, että ilmiön mahdollisuuksien ymmärtäminen alueella laajemmin on aikaa vievä prosessi. Sidosryhmien ymmärrys ilmiöstä on kehittynyt hiljalleen, kun kohtaamisissa on esitelty suunnitelmia ja perusteluja toiminnan sekä ilmiön merkitykselle. Verkoston sisäistä yhteisen ymmärryksen rakentumisen prosessia pyritään tukemaan jäsentämällä tietoa ilmiöstä osallistujille jaettaviksi materiaaleiksi. Laajemman ymmärryksen uskottaisiin konkreettisesti auttavan yksittäisten henkilöiden, kuten palveluneuvojien tekemää työtä.

*Ne, jotka on valmiiksi innostuneita, niin he on hyvin aktiivisestikin tässä yhteistyössä, mutta sitten laajemmin, että välillä tulee sellainen ...että ollaan semmoisessa omassa kuplassa ehkä H2*

*Nyt on suunnitteilla myös semmoista materiaalia siihen, että miten sitä kulttuurihyvinvointia voisi ottaa puheeksi, että se olisi avuksi siellä elintapaohjauksessa. H2*

Laajemman yhteisen ymmärryksen rakentumisen kannalta nähdään tärkeänä, että verkoston toiminnan vaikuttavuus voidaan osoittaa tutkitun tiedon avulla. Toiminnan arvon osoittamista pidetään olennaisena perusteltaessa sen merkitystä esimerkiksi hakiessa rahoitusta sekä toisaalta houkuteltaessa ilmiön pariin uusia sidosryhmiä. Verkostoista välittyy aineiston mukaan aiempaa vahvempi jaettu käsitys ilmiön merkityksestä osana asukkaiden hyvinvoinnin edistämisen työtä. Eri toimintaan osallistuvien tai siitä kiinnostuvien myönteinen käsitys ja avoimuus toimintaa kohtaan

nähdään merkittävänä edellytyksenä ilmiötä koskevan yhteisen ymmärryksen muodostumiselle. Samanaikaisesti aineistossa nostetaan esille tarve ilmiön ymmärtämiselle yhä laajemmin myös valtakunnallisella tasolla, jotta kulttuurihyvinvoinnin hyödyt ja mahdollisuudet olisivat selviä niin päätöksentekijöille, kuin kansalaisille.

*Tää on lähtökohtaisesti täältä hyvinvointialueen näkökulmasta semmoinen teema, johon liittyy semmoinen myönteisyyden, niin kun eetos tai se ajatus siitä, että kulttuurin kautta tuotetaan hyvinvointia asukkaille ja on lähtökohtaisesti myönteistä toimintaa. H5*

*Toivoisi koko valtakunnassa semmoista muutosta kansalaisten ajattelussa, että nähtäisiin laajemmin nää hyödyt ja mahdollisuudet ja kuntien välinen yhteistyö. H3*

### 6.3.3 Yhteistyöhön sitoutuminen

Hyvinvointialueiden sitoutuminen kulttuurihyvinvointitoiminnan kehittämiseen nähdään keskeisenä etenkin toiminnan alkuvaiheessa. Toimintaa koordinoidaan suhteellisen pienillä resursseilla, jolloin laajemman organisaation tuki antaa varmuutta aloittaa toiminnan suunnittelu eteenpäin. Aineistossa kuvataan, että organisaation sitoutuminen välittyy henkilöiden välisen kommunikaation tasolla johtoportaan myönteisenä suhtautumisena ilmiötä sekä toiminnan kehittämistä kohtaan. Samanaikaisesti tunnistetaan, että verkoston toiminnan jatkuvuutta turvaavat myös viralliset dokumentit, jotka sitovat hyvinvointialueita säilyttämään kulttuurihyvinvoinnin osana laajempaa strategista suunnitelmaa. Sitoutuminen näyttäytyy tällöin konkreettisesti esimerkiksi toimintasuunnitelmiin sisällytetyissä kirjauksissa.

*Toki he (integraation toimialueen johto) ovat kaikki tosi sitoutuneita ja tavallaan tukevat ja ovat tosi vahvasti viemässä asiaa, kulttuurihyvinvointiasiaa eteenpäin minun kanssani. H1*

*Kyllä sekin kertoo että nyt esimerkiksi kuukausi sitten hyväksytyt hyvinvointisuunnitelma, ... siinä esimerkiksi on tosi paljon kulttuuri hyvinvointiin liittyviä kirjauksia ... tämä asiakirja on kuitenkin velvoittava (hyvinvointialueelle) koko kahdeksi, seuraavaksi kolmeksi vuodeksi... H1*

Toisaalta aineistosta välittyy myös, että toiminnan kehittämiseen on haastavaa saada lisärahoitusta tärkeimmiltä verkoston julkisilta toimijoilta, eli kunnilta ja hyvinvointialueilta. Tämä hahmottuu siten, että julkisen organisaation sitoutumiseen luotetaan lähtökohtaisesti vahvasti, mutta samalla tunnistetaan, että julkisen toimijan on suhtauduttava varauksellisesti, kun puhutaan kehitysideoista, joiden toteuttaminen vaatii uusien resurssien sitomista toimintaan. Samaan aikaan aineistosta välittyy luottamus muiden sidosryhmien, kuten sote-ammattilaisten osallistumisesta toimintaan. Luottamusta herättää sidosryhmien aktiivisuus yhteistyön kehittämisessä, joka ilmenee esimerkiksi aineistosta erottuvina odotuksina toiminnan tuloksista.

*...Jotta päästään eteenpäin niin tarvitaan todennäköisesti ulkopuolista resurssia, joka tarkoittaa varmaan hankkeista, koska en usko, että kuntien rahapussille tällä hetkellä ihan hirveästi voi mennä. H6*

*Mun mielestä kaikki on ollut yhteistyöhaluisia ja positiivisella mielellä että mielumminkin odottavalla kannalla että viitsi mitä kaikkea voidaan saada aikaan H3*

Sitoutuminen näyttäytyy vielä kiinnostusta vahvemmin useasti pinnalle nousevana sidosryhmien aloitteellisuutena. Tämä ilmenee esimerkiksi ehdotuksina aloittaa sektoreiden välistä yhteistyötä. Aineistossa kuvaillaan erilaisia sidosryhmien kehittämisehdotuksia, joista on muotoutunut pysyviä toimintatapoja, jolloin verkostoon on myös liittynyt uusia sitoutuneita osallistujia. Sitoutuminen hahmottuu kokonaisuudessaan aineistosta niin, että toimintaan osallistutaan ja sitoudutaan aktiivisesti erityisesti tilanteissa, joissa molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä, eikä toiminnasta aiheudu osallistujille merkittäviä lisäkuluja.

*... Se koko resepti lähti (kaupungin) museoista liikkeelle... Oli tosi tärkeä, että he oli siinä mukana ja koska kulttuurilaitokset ei saa mitään korvausta, näistä reseptikäynneistä. H2*

#### 6.3.4 Yhteistyön tulokset

Verkostojen vaikuttavuuden arviointia pidetään aineistossa lähtökohtaisesti haastavana, sillä tuotettua, hyvinvointia edistävää toimintaa on vaikeaa mitata. Toiminnan tulosten mittaamista haastaa etenkin se, että kulttuurihyvinvointityön vaikutukset ovat subjektiivisia, eikä niiden todentamiseen ole esimerkiksi valtakunnan tasolla hyväksyttyä mittaristoa. Toisaalta ilmiön merkityksen tunnustaminen esimerkiksi hyvinvointialueiden virallisissa toimintasuunnitelmissa nähdään tärkeänä tuloksena, joka antaa lähtökohdan toiminnan kehittämiselle. Samalla tuloksia pohtiessa nähdään, että vaikutuksien syntyminen vaatii aikaa, jolloin toiminnan pitkäjänteisen seurannan tueksi kaivataan järjestelmällistä arviointityötä.

*Alussa ollaan sen miettimistä tai sen tutkimisessa, että mikä on minkäkin hyte-työn tai ehkäisevän työn toimenpiteen vaikutus, saati sitten vaikuttavuus. H5*

*Kulttuurin hyvinvoinnissa kun ... ne tulokset vaatii aikaa sitten ne myös vaatii ... että saadaan se kirjaus, seuranta, raportointi, arviointitiedon keruu, vaikutukset, vaikuttavuus, että se tavallaan saadaan se koko kaari. H1*

Toiminnan merkitystä saadaan kuitenkin konkretisoitua esimerkiksi keräämällä palautteita asiakkailta. Aineistosta voidaan tulkita, että verkoston tuloksellisuus hahmottuu yhteistyön varrella, kun yksittäisissä tapahtumissa tai projektin edetessä huomataan palautteen tai havaintojen kautta uudenlaisia ja odottamattomiakin vaikutuksia. Tämänkaltainen yhteistyön onnistumisien tunnustaminen edellyttää osallistujien välistä vuorovaikutusta, jossa toimintaa arvioidaan jälkikäteen yhteisesti. Arviointi kietoutuu tällä tavoin myös toiminnan merkityksellistämisen prosesseihin, joissa muodostetaan yhteistä ymmärrystä toiminnan päämääristä.

*Palautteen mukaan niin se on, ainakin hetkellisesti he on kokenut, että se on lisännyt myös sitä työssä jaksamista. H2*

Aineistosta voidaankin kokonaisuudessaan tulkita, että tarkasteltavien verkostojen toiminnan tuloksellisuus kehittyy oppimisen kautta. Osallistujat oppivat esimerkiksi keskinäisessä vuorovaikutuksessaan lisää niin toiminnan rakenteista, kuin riippuvuussuhteistaan. Toisekseen omaa toimintaa kehitetään myös seuraamalla rinnakkaisten sektorien toimintaa. Toimijoiden välisen oppimisen kautta tapahtuva uuden tiedon muodostuminen hahmottuukin hyvin keskeisenä yhteistoiminnallisen prosessin tuloksena.

*Me saadaan ... sellaista mallia ja tukea sitten kunnillekin, että miten se palveluohjaus toteutuu ja että huomataan, että kun ne nyt saadaan tässä toimimaan, niin me saadaan se muussakin toimimaan. H3*

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella hyvinvointialueilla tehtyä kulttuurihyvinvointityötä ihmisten välisissä suhteissa rakentuvana vuorovaikutteisena hallintana. Tutkimuksen asetelma tarkentui Ansellin ja Gashin (2007) yhteistoiminnallinen hallinnan mallin avulla, joka auttoi jäsentämään hallinnan eri ulottuvuuksia niin empiriaa kerätessä, kuin aineistoa tulkitessa. Mallin sisältämistä yhteistoiminnalliseen hallinnan ulottuvuuksista valikoitiin kerätyn aineiston perusteella relevantit muuttujat, eli institutionaalinen muotoilu, johtajuus sekä yhteistoiminnallinen prosessi, joista muodostui kehys tutkielman empirian analyysille.

Aineistossa nousi ensinnäkin vahvasti esille, että toiminnan muotoilu on alueiden verkostoissa eri vaiheissa, joka hahmottui muun muassa erilaisina inklusiivisuuden käytänteinä. Toisilla alueilla on toimijoita yhteen tuovia säännöllisiä kokouksia, joiden osallistujakunta pidetään tietoisesti pienenä, kun taas toisilla vasta tunnistetaan toiminnalle relevantteja sidosryhmiä. Aineistosta useasti esille nouseviin, ilmiön tarkastelua ja toiminnan suunnittelua varten perustettuihin foorumeihin kutsuttiin toiminnan kannalta merkittäväksi tunnistetut osallistujat, mutta toisaalta myös tiedotettiin tapaamisista muille sidosryhmille, kuten asukkaille. Aineistosta välittyi tällä tavoin, että inklusiivisuutta kehitettiin verkostoissa aktiivisesti monin eri tavoin. Haastateltavat tunnistivat myös tietoisesti valittuja toimintatapoja osallistamisessa, mikä tunnistetaan tutkimuskirjallisuudessa tärkeäksi päätöksenteon uskottavuuden kannalta (Ansell & Gash 2007).

Toisekseen pinnalle nousi tarve kehittää toimijoiden tietoisuutta toisensa rooleista verkostossa. Aineistosta voidaan tulkita palveluita tuottavien kulttuuritoimijoiden sekä niitä tarjoavien hyvinvointialueiden ja kuntien välistä, molemminpuolista epätietoisuutta verkoston rakenteista. Yhdeksi taustasyysiksi voidaan tunnistaa, että yhdyspinnoilla kohtaavat, erilaiset institutionaaliset toimintalogiikat asettavat haasteita toiminnan muotoilulle, joka on konkretisoitunut esimerkiksi katkoksina toimijoiden välisessä tiedonkulussa. Haastateltavat näkivät, että osallistujien keskeneräistä kuvaa alueellisesta kontekstista voitaisiin täydentää kehittämällä verkoston tietojohtamisen järjestelmiä, jolloin resurssit ja tieto olisivat konkreettisemmin toimijoiden saatavilla verkostoissa.

Johtajuus näyttölee keskeistä roolia toiminnan muotoilussa esimerkiksi kehitettäessä verkoston inklusiivisuutta (Ansell & Gash 2007), joka ilmeni aineistossa haastateltavien kykynä koostaa yhteistyöhön relevantteja toimijoita, sekä levittää tietoisuutta toiminnasta laajemmin alueelle. Tärkeäksi johtajuuden ulottuvuudeksi hahmottui tietoisuus verkoston erilaisista konteksteista, joissa

ilmiön merkitystä on esimerkiksi perusteltava eri näkökulmista. Aineistossa pohdittiin esimerkiksi miten erilaiset toimintalogiikat vaikuttavat toimijoiden tapoihin hahmottaa yhteistyötä ja kuinka tämä on otettava huomioon kehystäessä vuorovaikutusta. Tämä johtajuuden ominaisuus näyttäytyy edellytyksenä molempia osapuolia hyödyttävien ratkaisujen muodostamiselle.

Aineistosta hahmottuu toisaalta johtajuutta, jolla pyritään kehittämään toimijoiden keskinäistä ymmärrystä niin ilmiöstä, kuin toiminnan kehityssuunnista ja reunaehdoista. Toimijoiden kohtaamisissa ylläpidetään keskustelua ja ohjataan osallistujien huomiota esimerkiksi tulevaisuudennäkymiin, joka näyttäytyy tutkimuskirjallisuudessa kuvailtuna näkökulmaa laajentavana johtajuutena (Ansell & Gash 2007). Aineistosta nousi esille lisäksi pyrkimyksiä kehittää sektorien välistä yhteistyötä lisäämällä tietoisuutta toimijoiden välillä kulkeutuvista palveluista. Johtajuus hahmottuu aineiston perusteella tällöin kokonaisvaltaisena, verkoston resurssien tuotteliaan käytön sekä toimijoiden välisen vuorovaikutuksen edistämisenä.

Aineistosta välittyi, että vuorovaikutuksessa ilmenevä kiinnostus ja innostus ilmiötä kohtaan herätti luottamusta toimijoiden sitoutumiseen, jonka lisäksi syntyvä ymmärrys ja toimintaideat veivät yhteistyötä eteenpäin. Verkostojen toiminta näyttäytyi tällä tavoin aineistossa ilmiön ympärille rakentuvana prosessina. Kommunikaatio näytti ensinnäkin yhdistävän toimijat prosessin alkupisteessä yhteisen toiminnan äärelle, jossa osallistujat muodostivat näkymiä tulevasta yhteistyöstä. Toimijoiden vuoropuhelu nähtiin avoimena, jota vahvistavana tekijänä nousi monesti esille myönteinen suhtautuminen ilmiötä ja verkoston toimintaa kohtaan. Samalla kuitenkin tunnistettiin tarvetta syventää keskustelua yhteistyön rakenteiden, kuten osallistujien roolien tarkasteluun, joka näyttäytyi edellytyksenä yhteistyön kehittymiselle. Tämänkaltaisena prosessia hidastavana tekijänä nähtiin lisäksi verkoston toiminnan arvioinnin haasteet, jotka vaikeuttavat muun muassa uusien resurssien saamista toiminnalle.

Kokonaisuudessaan verkostojen toiminta välittyi aineistosta prosessina, jossa osallistujien välinen yhteistyö tiivistyi vähitellen toimijoiden välisen kommunikaation kautta. Toisaalta voidaan katsoa, että yhteistyö samalla laajentui esille nousevan sidosryhmien aloitteellisuuden seurauksena, joka konkretisoitui esimerkiksi uusina toimintatapoina. Aineistoissa nähtiinkin etuna, että verkostossa on monien sektorien edustajia, jotka tuovat oman erityisosaamisensa toiminnan kehittämiseen. Toisena poikkisektorillisuuden etuina pidettiin mahdollisuuksia oppia rinnakkaisten hallinnonalojen toimintatavoista. Tutkimuskirjallisuudessa tunnustettu erilaisten osallistujien kohtaamisissa syntyvä luovuus ja sitä kautta muodostettu uusi tieto (Ansell & Gash 2007) välittyikin aineistosta tutkimuksen hetkellä verkostojen yhtenä keskeisimpänä tuloksena.

Tämän tutkielman tulokset ovat muodostuneet kulttuurihyvinvointia hyvinvointialueilla koordinoivien tahojen näkökulmien pohjalta. Vuorovaikutteisen hallinnan rakentumista voisi olla hyödyllistä tutkia myös muiden verkostoon osallistuvien toimijoiden, kuten sote-sektorin organisaatioiden tulokulmista. Tällöin voitaisiin hahmottaa esimerkiksi toiminnasta kiinnostuneiden sidosryhmien kokemuksia inklusiivisuuden toteutumisesta tai osallistuvien toimijoiden näkemyksiä yhteistoiminnallisen prosessin uskottavuudesta. Toisaalta kiinnostavana jatkotutkimuksen aiheena hahmottuu myös tämän tutkimuksen aineistossa sivuutettu monialaisten toimijoiden vuorovaikutus ja siinä tapahtuva oppiminen.

## LÄHTEET

- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative public management : new strategies for local governments*. Georgetown University Press.
- Alexander, J. A., Comfort, M. E., & Weiner, B. J. (1998). Governance in Public-Private Community Health Partnerships: A Survey of the Community Care Network SM Demonstration Sites. *Nonprofit Management & Leadership*, 8(4), 311–332.
- Ansell, C., Doberstein, C., Henderson, H., Siddiki, S., & 't Hart, P. (2020). Understanding inclusion in collaborative governance: a mixed methods approach. *Policy & Society*, 39(4), 570–591. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1785726>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Anttila, S., Kuusisto, E. & Siltanen, K. (2022). Selvitys kulttuurihyvinvointipalvelujen toimintamalleista kunnissa ja perustettavilla hyvinvointialueilla. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Sosiaali- ja terveysministeriö & Aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI. <https://www.mdi.fi/wp-content/uploads/2022/08/Kulttuurihyvinvointi-loppuraportti.pdf>
- Backman, J., Hyssälä, L., Kivelä, A., Norppa, L., Virta, S., Vuolasto, J. (2023). Kulttuurin ja liikunnan hyvinvointivaikutukset osaksi päätöksenteko- ja ohjausjärjestelmää. *Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2023:16*.
- Bertels, S., & Lawrence, T. B. (2016). Organizational responses to institutional complexity stemming from emerging logics: The role of individuals. *Strategic Organization*, 14(4), 336–372. <https://doi.org/10.1177/1476127016641726>
- Chi, M. T., (1997). Quantifying qualitative analyses of verbal data: A practical guide. *The journal of the learning sciences*, 6(3), 271-315.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059–1066. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>
- Chrislip, D. D., Larson, C. E., & Parr, J. (1994). *Collaborative leadership : how citizens and civic leaders can make a difference (1st edition)*. Jossey-Bass.
- Fancourt D, Finn S. What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe; 2019 (Health Evidence Network (HEN) synthesis report 67).
- Goldsmith, S., & Eggers, W. D. (2004). *Governing by network the new shape of the public sector (1st ed.)*. Brookings Institution Press.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Holt, D. H., Rod, M. H., Waldorff, S. B., & Tjørnhøj-Thomsen, T. (2018). Elusive implementation: an ethnographic study of intersectoral policymaking for health. *BMC Health Services Research*, 18(1), 54–54. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-2864-9>
- Jakonen, O. & Lahtinen, E. (2019). Taide, kulttuuri ja hyvinvointi: Hallitusohjelman kulttuurin kärkihankkeen arviointi: Prosenttitaiteen periaatteen laajentaminen yhteistyössä sosiaali- ja terveydenhuollon kanssa. Cuporen verkkojulkaisuja 53. Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore. [https://www.cupore.fi/images/tiedostot/2019/karkihankeraportti\\_final.pdf](https://www.cupore.fi/images/tiedostot/2019/karkihankeraportti_final.pdf)
- Kilpeläinen, K., Savolainen, N., Rotko, T., Kauppinen, T., Markkula, J., & Tamminen, N. (2021). *Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen alueilla 2021*.
- Kivelä, A., Backman, J., Hyssälä, L., Vuolasto, J., Virta, S., & Norppa, L. (2023). Kulttuurin ja liikunnan hyvinvointivaikutukset osaksi päätöksenteko- ja ohjausjärjestelmää.

Klijin, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (2000). Public management and policy networks: Foundations of a network approach to governance. *Public Management (London, England)*, 2(2), 135–158. <https://doi.org/10.1080/146166700411201>

Klijin, E. H., & Koppenjan, J. (2015). *Governance networks in the public sector*. Taylor & Francis Group.

Klijin, E.-H. (2008). Complexity Theory and Public Administration: What's New?: Key concepts in complexity theory compared to their counterparts in public administration research. *Public Management Review*, 10(3), 299–317. <https://doi.org/10.1080/14719030802002675>

Klijin, E.H. (2011), Democratic legitimacy criteria in interactive governance and their empirical application in J. Torfing and P. Triandafyllidis (eds.). *Interactive policy making, meta governance and democracy*, Colchester. ECPR press: 205-226

Koppenjan, J., & Klijin, E.H. (2004). Managing uncertainties in networks : a network approach to problem solving and decision making. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203643457>

Klijin, E.-H., & Koppenjan, J. (2012). Governance network theory: past, present and future. *Policy and Politics*, 40(4), 587–606. <https://doi.org/10.1332/030557312X655431>

Kooiman, J. (2008). Exploring the Concept of Governability. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 10(2), 171–190. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1080/13876980802028107>

Laitinen, L (2017) Vaikuttavaa? Taiteen hyvinvointivaikutusten tarkastelua. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 46. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/202

Lasker, R. D., Weiss, E. S., & Miller, R. (2001). Partnership Synergy: A Practical Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage. *The Milbank Quarterly*, 79(2), 179–205. <https://doi.org/10.1111/1468-0009.00203>

Leinonen, J. (2023). Monitoimijainen yhteistyö hyvinvoinnin edistämisen yhdyspinnoilla. *Focus Localis*, 51(2), 62-68.

Lilja-Viherlampi, L-M., & Rosenlöf, A-M., 2019) Moninäkökulmainen kulttuurihyvinvointi. Teoksessa Ilona Tanskanen (toim.) *Taide töissä – Näkökulmia taiteen opetukseen sekä taiteilijan rooliin yhteisöissä*. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 256. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 20–39.

Liikanen, H.-L., (2003). *Taide kohtaa elämän : Arts in Hospital -hanke ja kulttuuritoiminta itäsuomalaisten hoitoyksiköiden arjessa ja juhlassa*.

Luukkonen, J., Majoinen, K., & Kuopila, A. (2016). *Rajapinnoilta yhdyspintoihin. Kehittämisaloite kunnan ja maakunnan yhteistyöstä*. Helsinki: Kuntaliitto.

Majoinen, K., & Antila, A. (2018). Miten johdetaan hyvinvoinnin edistämistä kunnissa. ARTTU-tutkimusohjelman julkaisusarja, 4, 2018.

McGuire, M., & Agranoff, R., (2011). The limitations of public management networks. *Public administration*, 89(2), 265-284.

Niiniluoto, I., (1987). Terveystieteiden käsitteen ongelmia–filosofinen diagnoosi. Teoksessa Kari Cantell, Esko Koivusalo, Risto Pelkonen & Kari Raivio (toim.) *Terveystieteitä etsimässä*. Juhlakirja professori Lauri Saxénin täyttävänä, 60, 19-28.

Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G., (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486–504. <https://doi.org/10.1177/0020852313489945>

Paananen, H., (2022). Vuorovaikutteistuva kuntajohtaminen

Pirnes, E., (2018). Merkityksellinen kulttuuri ja kulttuuripolitiikka: laaja kulttuurin käsite kulttuuripolitiikan perusteluna (No. 327). Jyväskylän yliopisto.

- Rajavaara, M., (2009). Sosiaalipalveluista hyvinvointipalveluihin-käsittehistorian tarkastelua. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 346-351.
- Rantala, R., Bortz, M., & Armada, F., (2014). Intersectoral action: local governments promoting health. *Health promotion international*, 29
- Rauhala, P.-L., Simpura, J. & Uusitalo, H., (2000). Hyvinvoinnin tutkimusperinteet, hyvinvointipolitiikka ja 1990-luvun uudet avaukset. *Yhteiskuntapolitiikka* 65 (3), 191–207. Haettu osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/100791/003rauhala.pdf?sequence=1>, 16.9.2020.
- Ruokolainen, O., Jakonen, O., Oksanen-Särelä, K., Lahtinen, E., (2023). Kohti kestäviä ratkaisuja? Ikäihmisten kulttuurihyvinvointi ja taiteilijoiden toimintaedellytykset. *Cuporen verkkojulkaisu* 76. Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore
- Saukko N., Kaunisharju K., Vuolasto J., Saaristo V & Wiss K (2023). Hyvinvointia ja terveyttä edistävä kulttuuritoiminta kunnissa 2023. Tutkimuksesta tiiviisti 58/2023. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2007). *Theories of democratic network governance*. Palgrave Macmillan.
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International social science journal*, 50(155), 17-28.
- Tammela, A., Hämeenaho, P., Eronen, J., & Eilola, J. (2023). Hyvinvointi koettuna, kuvattuna ja tulkittuna. *JYU Studies*
- Taikusydän – Arts & Health Coordination Centre In Finland. Viitattu 25.4.2024  
<https://taikusydan.turkuamk.fi/tietopankki/koulutus/tutkintoon-johtavia-koulutuksia/>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, THL (2023). *Yhdyspinnat hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä*.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, THL (2023). *Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen*.
- Torfing, J., & Triantafillou, P. (2013). What's in a Name? Grasping New Public Governance as a Political-Administrative System. *International Review of Public Administration*, 18(2), 9–25.  
<https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805250>
- Torfing, J., Peters, B., Pierre, J., & Sørensen, E., (2012). *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*. Oxford University Press, Incorporated.

# LIITTEET

## LIITE 1: Haastattelurunko

### TEEMA 1. Aloitusolosuhteet

- Kerrotko omasta taustastasi ja mitä tehtävänkuvasi sisältää?
- Kertoisitko millaisten toimijoiden kanssa yhdyspintapalveluita on, eli onko kysymys kuntien kulttuuripalveluiden edustajista, järjestöistä vai yksittäisistä toimijoista?
- Minkälaisia kannusteita organisaatiossa on edistää kulttuurihyvinvointia?

### TEEMA 2. Johtajuus

- Kuinka olet merkityksellistänyt tuottajaverkoston toimijoiden näkökulmaa hyvinvointialueen suuntaan?
- Kuvailisitko, onko yhdyspintatyssä kehkeytynyt yhteisiä oivalluksia, kun eri toimijat ovat kohdanneet esimerkiksi palveluntuottamisessa?
- Kuvailisitko niitä olosuhteita, joissa olet johtanut kulttuurihyvinvointia koskevaa yhdyspintatyötä?
- Kuinka eri sidosryhmien (väestöryhmien, kulttuurihyvinvointialan toimijoiden-tuottajaverkosto) näkökulma otetaan huomioon palveluntuottamisen prosessissa?

### TEEMA 3. Institutionaalinen muotoilu

- Minkälaisia sovittuja tapoja tai käytäntöjä kulttuurihyvinvointipalveluiden tai verkoston johtamisessa on?
- Kulttuurihyvinvointipalveluiden tuottamista tai verkoston hallintaa koskeva päätöksenteko johdonmukaista ja kuinka tämä varmistetaan?
- Miten varmistetaan läpinäkyvyydestä verkoston johtamisessa?

### TEEMA 4. Yhteistoiminnallinen prosessi

- Kerrotko konkreettisella tasolla yhteistyöstä tuottajaverkoston, sen sisältämien toimijoiden kanssa? Minkälaisia tuloksia yhdyspintatyöllä on saavutettu?

- Miten kuvailisit luottamuksen rakentumisprosessia tuottajaverkoston kanssa? Havaitsetko ennakkokäsityksiä erilaisten toimijoiden, eli esimerkiksi koordinoivan tahon ja tuottajaverkoston välillä?
- Kuinka sitoutuneita hyvinvointialueen johtoportaan on ollaan kulttuurihyvinvoinnin edistämiseen?
- Onko kulttuurihyvinvoinnin merkityksestä yhteinen ymmärrys päätöksenteossa? (Tarkoituspäätös, tavoite ja ongelman määrittely)