

Päivitetty 14.11.2025

Hallinnon ja kuntatutkimuksen tiedepäivät 2025



Abstraktikirja

1. Jaos: DIGITALISAATIO JA TIETO PALVELUISSA, HALLINNOSSA JA JOHTAMISESSA.....	5
Työntekijöiden digiosaamisen kartoittaminen lähijohtajuuden kehittämisen välineenä ikäihmisten palveluissa	6
Digitaalisen muutoksen paradoksaaliset jännitteet.....	7
Tulevaisuustieto käyttöön – strateginen ennakointi ja tietojohdaminen hyvinvointialueilla	8
Vaan kuka muodostaa normin tekoälylle? – Tekoälyn normiutumisen julkisella sektorilla	10
Asiantuntijaverkoston monitoimijaisen yhteistyön dynamiikka ja sen kehittyminen: Case LUC - robotiikkaverkosto	11
Riskiperusteinen valvontasuunnittelua hyödyntämällä data-analytiikkaa ja kehittämällä systemaattista tiedonhallintaa	12
Työntekijöiden luova digitaalinen jännite tekoälyn hyödyntämisessä hyvinvointialueilla	13
Tekoälyn ympäristövaikutukset ja niiden huomioiminen päätöksenteossa sosiaali- ja terveydenhuollossa	15
2. Jaos: HYVINVOINTIPALVELUJEN JA -JOHTAMISEN TUTKIMUS.....	16
Kotoutumista tukevan sosiaalityön asiakasprosessit hyvinvointialueilla	17
Sosiaalityöntekijän harkintavalta ja ammatillinen toimijuus huostaanoton valmistelussa.....	18
Johtamisen rakenteellista saavutettavuutta konstituiva ammatillinen toimijuus - aikuissosiaalityön asiakastyön näkökulma	19
Kiltteys organisaation strategisena resurssina: kiltteyden infrastruktuurin johtaminen	20
Sitä ”jumpataan”, ”vatkataan” ja ”jauhetaan” - Johtamiskumppanuuksia rakentamassa hyvinvointialueella	21
Johtamisessa onnistumisen mittaaminen uuden toimintakulttuurin luomisen tukena hyvinvointialueella	22
Näytön käyttöönnoton johtaminen suomalaisessa terveydenhuollossa: ILS-mittarin validointi.....	23
Jalkautuvat psykiatriset sairaanhoitajat nuorten mielenterveyden tukena – kokemuksia Pohjois-Savon hyvinvointialueelta	24
Kokemusasiantuntijoiden näkemyksiä mielenterveyspalveluista	25
Implementointitutkimus työpaikalla: yhteiskehittämällä mielenterveyden edistämistä.....	26
Strategic management of the regional mental health service systems.....	27

3. Jaos: JULKISEN HALLINNON MUUTOS JA JOHTAMISEN UUDISTAMINEN	28
Z-sukupolven ammattilaisten ja terveydenhuollon johtajien käsityksiä kestävästä johtajuudesta tulevaisuuden terveydenhuollossa: Laadullisen aineiston sekundaarianalyysi.....	29
Tietojohdaminen osana strategisen työhyvinvoinnin johtamista hyvinvointialueilla	30
Vaikuttavuusperusteisuuden hyödyntäminen terveydenhuollon päätöksenteossa tapahtuvassa priorisoinnissa (yksityisellä sekä julkisella sektorilla hedelmöityshoitojen näkökulmasta tarkastellen)	31
Tiedon kääntämisen ja tietoperustaisen päätöksenteon dynamiikka: mekanistisia näkökulmia systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta	32
Miten päätöksentekijät toteuttavat tiedonmuodostusta poliittisessa päätöksenteossa.	33
From Policy to Practice: Understanding How Administrative Burdens Are Shaped, Shifted, and Simplified in Finland	34
Ilmailuinnovaatiot tulevaisuuden hallinnollisessa ja strategisessa suunnittelussa: Etelä-Pohjanmaa 2040	35
Datahuoneen merkitys lainvalmistelun tietopohjalle	36
Vastuullisuus kuntien henkilöstöjohtamisessa – Kehysanalyttinen tapaustutkimus henkilöstökäytänteiden näkökulmasta	37
4. Jaos: KOKEMUKSEN TUTKIMUS TYÖELÄMÄSSÄ.....	38
Fenomenologista kokemuksen tutkimusta työelämässä. Myönteinen työntekijäkokemus rakentuu mielekkäästä työstä, yhteisöllisyydestä ja hyvästä johtajuudesta.....	39
Toiseus osana johtamistehtävää – Hermeneuttisen fenomenologian näkökulma keskijohtajien kokemuksiin yliopistojen yhteistoimintaneuvotteluissa.....	41
Virkamiesten kestävyystoimijuus – käytäntöteoreettisen tarkastelun mahdollisuudet	42
Tunnistamisesta toimeenpanoon: opiskelijoiden työelämäkokemuksiin perustuva reflektointi psykososiaalisesta kuormituksesta	43
5. Jaos: SYSTEEMIAJATTELU JA KOMPLEKSISUUS HALLINNON TUTKIMUKSESSA	44
Luhmannilainen korjausliike moderniin systeemiajatteluun: Funktionaalinen metodi ja sen hyöty politiikan ja hallinnon tutkimukselle.	45
Pirullisia ongelmia ja Macgyvereita.....	46
Yhteisen edun arkkitehtuuri: miten taloudellista resilienssiä voidaan vahvistaa systemisesti?	47
Operator control and autonomy as an enabler of airport resilience.....	48
Modeling cascading adversarial impacts on critical infrastructures through interdependent networks within the CORE framework.....	49
Huoltovarmuuden rakentaminen kollaboratiivisena hallintana	50
Sisäisen turvallisuuden strateginen johtaminen, kompleksisuus ja hyvä hallinto.....	51
6. ASIANTUNTIJUUS JA ASIANTUNTIJATYÖ UHATTUNA	52
Turhat työtehtävät ja työnjaon haaste asiantuntijaorganisaatioissa	53
”Kun pitää olla putkimies, rakennussuunnittelija, sairaanhoitaja, henkilöstöohjaaja...”	54
Psykologisten perustarpeiden täyttymiseen vaikuttavat tekijät suomalaisten sisätautilääkärien aineistossa	55
Hillitse itsesi! Itseohjautuvan asiantuntijatyön rajaamisen haasteet	56
Turhien työtehtävien motivaatioon ja työsuoriutumiseen liittyvät seuraukset.....	57

Asiantuntijatyön ja asiantuntijaorganisaatioiden käsitteenmäärittelyn vaikeudesta – kuinka opettaa asiantuntijuuteen liittyviä teemoja yliopisto-opiskelijoille?	58
7. HYBRIDIHALLINTA, JULKINEN ARVO JA RESILIENSSI	59
From performance integrated risk management to mitigation of decline – Hybrid governance in seven cities in Finland (2015-2025)	60
Accounting as a mediator of institutional logics: strategic planning in MOEs	62
Practice-driven approach to exploring institutional hybridity: Transformations in public sector accounting	63
Rise of Welfare Management - Case Finland: - comparative multidisciplinary and multi-method research on the management of Finnish wellbeing service counties from the perspective of cluster and capability theories	64
Hyvinvointipalveluiden hallinta liikunnan kontekstissa: Julkisen arvon rakentuminen hallinnonrajat ylittäen.....	65
Strategisen systeemiresilienssin johtamisen ulottuvuudet	66
Hybridisyyden ymmärtäminen sosiaali- ja terveystalouden kontekstissa – systemaattinen kirjallisuuskatsaus.....	67
8. KRIISIT JA NIIDEN HALLINTA	68
Survival-themed games as a longing for agency? Exploring Players’ Gendered Experiences of Survival Games and Intersections with Survivalism	69
Poistumisturvallisuus ja vapaudenriisto – riskit, käytännöt ja turvallisuuskulttuuri	70
Myötätuntoinen itsensä johtaminen kriisikestävyyttä rakentamassa.....	71
Ontological Security as a Driver for Sustainability Transformation and Biodiversity Policies	73
9. PAIKKAPERUSTAINEN LÄHESTYMISTAPA TIEDON JA TOIMINNAN STRATEGIANA	74
Paikkaperustainen resilienssi ja verkostohallinnan merkitys monikriisiajassa	75
Resilienssiä resurssiviisaudella? Kiertotalouden elinkeinopolitiikka suomalaisissa kunnissa	76
Alustaperustainen aluekehittäminen – toimintalogiikat, mahdollisuudet ja haasteet	77
The role and agency of medium-sized Nordic cities in mission-oriented, transformative innovation policy	78
The role of European value chains for place-based industrialisation; Early insights from STRAIND project	79
Kokonaisturvallisuuden politiikkaidean toimeenpano ja hallinnan maantiede	80
Digitaalinen väestökaksonen ja paikkatietomallit ennakkoinnin ja tiedolla johtamisen tukena	81
Mutaatiot verkosto-organisaation paikkaperustaisessa johtamisessa.....	82
10. KOKONAISTURVALLISUUDEN MONET KASVOT JA HALLINNAN HAASTEET / Ei järjestäydy.....	83
11. VUOROVAIKUTUS, DIALOGISUUS JA OSALLISUUS JULKISHALLINNON LUOTTAMUKSEN RAKENTAJANA	84
Participatory Design as a Mediator of Negotiation for Local Policy Creation	85
Parempia kirjeitä? – Digisallisuuden edistäminen vuorovaikutuksellisen hallinnon viitekehyksessä ...	86
Kanssatutkijuu mielenterveyspalveluissa: Luottamuksen merkitys turvallisuuden kokemuksessa	87
How can citizens help shape the rules governing public-sector LLMs? Towards a model for public constitutional AI	88
Lobbying in local collaborative governance processes	89

Neuvottelun varassa – Luottamus jännitteiden hallinnan voimana opiskeluhuollon kokonaisuuden alueellisessa koordinaatiossa	90
Kansalaispaneeli kunnan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusvelvoitteita edistämässä	92
Promoting an Agonistic-Dialogical Turn in Public Administration - The Finnish National Dialogues as a Soft Policy Tool for Citizen Involvement	94
12. Suomen Arviointiyhdistyksen työryhmä: RESILIENSSI, ARVIOINTI JA OPPIMINEN	95
Exploring complexity thinking in evaluating sustainability transformation: a semi-systematic literature review	96
Arviointi muutuskäytännön tukena – mitä voimme oppia transformatiivisesta koulutuksesta?	97
Transformatiivinen arviointi oppimisen tukena vihreän siirtymän hankkeessa	99
The role of evaluation in times of change – The effectiveness of national evaluation of education in fostering resilience (“case Finland/ FINEEC”)	100
13. Panel in English: SHAKING FOUNDATIONS OF NORDIC GOVERNANCE	103
Welfare State Foundations of Psychological Resilience in Finland: Insights from the COVID-19 and Ukraine Crisis	104
Structure-agency dynamics in institutionalizing Nordic collaborative governance	105
Institutional policy support for community co-production	106
Navigating Administrative Burdens: Examining the Experiences of immigrant Women in Nordic Governance case of Finland and Denmark	107
14. Jaos: JULKINEN JOHTAMINEN, KUNNAT JA ALUEET	108
Vastuullisuus kuntien henkilöstöjohtamisessa – Kehysanalyttinen tapaustutkimus henkilöstökäytäntöjen näkökulmasta	109
Työntekijöiden tuki ja motivaatio tekoälyn hyödyntämisessä kuntien kaavoituksessa ja rakennusluvituksessa	110
Alijäämän kattaminen osaksi kuntalakia	111
Yhteistyö ja yhteistyön johtaminen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yhdyspinnoilla nyt ja tulevaisuudessa	112
Hallinnon ja poliittisen päätöksenteon toimijoiden välinen suhde hyvinvointialueilla	113
Demokratian resilienssi paikallistasolla	114
Hyvinvointialuejohtajan johtajaroolit	115
Kaupunkien kiertotalouden edistäminen kansainvälisessä verkostoyhteistyössä	116
Innovaatiotilan dynamiikat ja mekanismit monitoimijaympäristöissä	117

1. Jaos: DIGITALISAATIO JA TIETO PALVELUISSA, HALLINNOSSA JA JOHTAMISESSA

Jaoksen työryhmässä tarkastellaan tiedon hyödyntämistä ja digitalisaatiota palveluissa hallinnossa ja johtamisessa. Erityisenä tutkimuksellisenä kiinnostuksen kohteena ovat digitaalinen transformaatio, tiedonhallinta, eettiset kysymykset ja uudistuvien palvelujen organisointi. Jaos tuo yhteen monitieteisiä tutkijoita ja asiantuntijoita, jotka haluavat ymmärtää ja uudistaa hallinnon ja palvelujen rakenteita ja toimintatapoja ICT-teknologian aikakaudella ihmiskeskeisesti ja tietoon perustuen. Jaos kokoontuu vuosittain Hallinnon ja kuntatutkimuksen tiedepäivillä ja toimii alan tutkijoiden yhdyspintana.

yhteyshenkilöt: marjo.suhonen@ulapland.fi ja ville.kivivirta@uef.fi

Työntekijöiden digiosaamisen kartoittaminen lähijohtajuuden kehittämisen välineenä ikäihmisten palveluissa

Taina Leinonen, Hanna Vuojärvi, Susanna Rivinen, Sanna Ryyänen ja Marjo Suhonen

Digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuksia parantaa palveluiden laatua, tehokkuutta ja saavutettavuutta terveydenhuollossa ja sosiaalipalveluissa. Digitalisaatio myös haastaa organisaatioita panostamaan henkilöstön digiosaamisen kehittämiseen. Digiosaaminen on kytköksissä sosiaali- ja terveystieteiden palveluiden sujuvuuteen, asiakastytytyvyyteen ja toimintojen jatkuvaan kehittämiseen.

Tämä tutkimus on osa Euroopan sosiaalirahaston (ESR+) ja Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen rahoittamaa GeroDigiLead-hanketta (2023-2026), joka keskittyy vahvistamaan ikäihmisten palveluissa työskentelevien lähijohtajien osaamisen johtamista ja muutosjohtamisen taitoja digitaalisten ratkaisujen käyttöönotossa. Hanketta koordinoi Lapin yliopisto ja sitä toteutetaan monialaisessa yhteistyössä Lapin ammattikorkeakoulun ja Oulun yliopiston kanssa. Hankkeen tavoitteena on tukea lähijohtajia digitaalisten sovellusten hyödyntämisessä kuntoutuksessa ja kehittää heidän osaamistaan työntekijöiden digitaalisten edistämässä sekä oppimista tukevan ilmapiirin luomisessa. Hankkeen myötä pyritään vahvistamaan myös henkilöstön pysyvyyttä, saatavuutta ja työhyvinvointia. Tässä esiteltävän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla ja kartoittaa ikäihmisten palveluorganisaatioissa työskentelevän henkilöstön digiosaamisen nykytilaa ja kehittämistarpeita. Tutkimuksella osallistutaan digiosaamiseen liittyvään osaamisen johtamisen keskusteluun ikäihmisten palvelujen kontekstissa. Johtamisen rooli digiosaamisen kehittämisessä on keskeinen, sillä lähijohtajat voivat vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja valmiuteen omaksua uusia teknologioita.

Tutkimusaineisto kerättiin hankkeessa kehitetyllä kyselylomakkeella 148 henkilöltä sosiaali- ja terveydenhuollon alalta. Aineisto analysoitiin monimenetelmällisen tutkimuksen keinoin: tilastollisilla menetelmillä sekä laadullisella aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä ja teemoittelulla.

Tutkimustulosten perusteella vahvinta digiosaaminen oli tiedonhankinnan ja sähköisten viestintävälineiden käytössä, mutta haasteita esiintyi digitaalisen tiedon yhdistämisessä hoito-, palvelu- ja kuntoutussuunnitelmiin sekä kollegoiden ohjaamisessa. Johtamisessa ei myöskään riitä pelkkä resurssien turvaaminen, vaan oppimiskulttuurin aktiivinen rakentaminen on keskeistä. Työntekijöiden digiosaamisen arviointikysely lähijohtajien kehittämisen välineenä auttaa tunnistamaan ikäihmisten palveluissa työskentelevien ammattilaisten digiosaamista sekä koulutus- ja tukitarpeita.

Digitaalisen muutoksen paradoksaaliset jännitteet

Tuire Hautala-Kankaanpää

Digitaalisten teknologioiden synnyttämien mahdollisuuksien vuoksi digitaalinen muutos on noussut yhdeksi tärkeimmäksi teemaksi organisaatioiden johtajien agendalla (Carroll et al., 2023). Muutos aiheuttaa kuitenkin monenlaisia haasteita ja jopa paradoksaalisia jännitteitä organisaatiossa (Danneels & Viaene, 2022), minkä vuoksi se harvoin toteutuu suunnitellusti (Stephenson et al., 2023). Erilaiset jännitteet nousevat esiin tilanteissa, joissa organisaatioiden on vastattavatta moninaiisiin vaatimuksiin, kuten digitaalisten ja fyysisten palveluiden toteuttamiseen samanaikaisesti (Volpentesta et al., 2023).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan digitaalista muutosta ja siitä syntyviä paradoksaalisia jännitteitä. Tutkimuskohteena on hyvinvointialueella tapahtuva digitaalinen muutos, joka liittyy digitaalisen alustan käyttöönottoon. Pitkittäinen tutkimusaineisto on kerätty haastatteleamalla 25 hyvinvointialueen toimijaa vuoden 2024 ja 2025 aikana. 11 haastateltavaa on osallistunut haastatteluun kahdesti. Haastateltavina on ollut ammattilaisia, esihenkilöitä, johtotehtävissä toimivia, sekä muita hanke- ja koordinaatiotyötä tekeviä.

Alustavan analyysin perusteella tunnistimme useita paradoksaalisia jännitteitä. Näitä ovat kuulumisen paradoksi, johon liittyy kokemus ammattilaisuudesta sekä muutokset omistajuudessa, vallassa ja itsenäisyydessä. Toisena paradoksina esiin nousi oppimisen paradoksi, joka muodostuu työn uudistumisesta ja työn vaatimusten hallinnasta. Kolmantena paradoksina nousi esiin järjestäytymisen paradoksi, johon kuuluu toiminta-alueeseen liittyvät muutokset, muutosten johtaminen ja hallinta. Neljäntenä paradoksina nousi esiin suoriutumisen paradoksi, jossa tasapainoteltiin hyötyodotusten kanssa. Paradoksien lisäksi tunnistimme tulevaisuuteen liittyviä strategisia tekijöitä, joihin organisaation tulee muutosmatkallaan vielä vastata.

Avainsanat: Digitaalinen muutos, paradoksaaliset jännitteet, tapaustutkimus

Tulevaisuustieto käyttöön – strateginen ennakointi ja tietojohdaminen hyvinvointialueilla

Sauli Hyväri

Nykyisen toimintaympäristön muutosten nopeus ja kompleksisuus haastaa organisaatioita. Tässä ympäristössä toimivat myös tammikuussa 2023 toimintansa aloittaneet hyvinvointialueet, jotka ovat valtiosta erillisiä, itsenäisiä julkisoikeudellisia yhteisöjä, tehtävänä sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestäminen (STM 2022). Nykyisen toimintaympäristön jatkuva muutos ja epävarmuus vaativat organisaatioilta joustavuutta ja kykyä reagoida nopeasti, mutta terveydenhuollon organisaatiot ovat tyypillisesti hitaita reagoimaan muutoksiin (Gifford ym. 2022).

Tähän haasteeseen vastaa strateginen ennakointi (strategic foresight), jonka avulla organisaatioissa pyritään tunnistamaan toimintaympäristön muutoksia ja vaihtoehtoisia tulevaisuuden kehityskulkuja (Iden ym. 2015). Strateginen ennakointi kattaa organisaation tiedolla johtamisen prosessin vaiheet (Alavi & Leidner 2001), pitäen sisällään vaiheet aina tulevaisuuden koskevan tiedon tuottamisesta sen hyödyntämiseen päätöksenteossa (Iden ym. 2015).

Tässä tutkimuksessa tulevaisuutta koskevasta tiedosta käytetään käsitettä tulevaisuustieto. Koska tulevaisuus ei ole vielä tapahtunut, tulevaisuustieto ei ole faktuaalista (Malaska 2013). Se muodostuu tosiasioita koskevasta tiedosta ja tulkitsijan näkemyksellistä tiedosta, ja on siten tulkinnanvaraista, spekulatiivista ja normatiivista (Malaska 2013, Dufva & Ahlqvist 2015). Siten se eroaa muusta organisaatioiden käyttämästä tiedosta, ja strategisen ennakkoinnin yhtenä keskeisenä haasteena onkin integrointi päätöksentekoon (esim. Monteiro & Del Borgo 2025). Tätä kuvastaen, tulevaisuustiedon hyödyntäminen hallinnossa on pirstaleista ja yksittäisistä ennakointiharjoituksista koostuvaa (de Vito & Taffoni 2023). Pirstaleisuuden sijaan tarvitaan jatkuvaa järjestäytynyttä toimintaa, ennakointijärjestelmä (Amanatidou & Guy 2008).

Ennakkoinnin hyödyntämisestä terveydenhuollossa on vain vähän tutkimusta, sosiaalihuollosta vielä vähemmän. Tämänhetkisestä tutkimuksen aihepiiriin liittyvästä kirjallisuudesta puuttuu näkemys siitä, millaista strategisen ennakkoinnin tulisi olla hyvinvointialueilla ja miten tulevaisuusajattelu näyttäytyy hyvinvointialueen päätöksentekijöille.

Tätä tiedon puutetta, ja käytännön haastetta, selvitän väitöskirjatyöni avulla, otsikkona Tulevaisuustieto käyttöön – strateginen ennakointi ja tietojohdaminen hyvinvointialueella. Nyt työn alla olevan, kuvailevana kirjallisuuskatsauksena toteutettavan, ensimmäisen artikkelin tarkoituksena on tuottaa tietoa ennakkoinnin hyödyntämisen nykytilasta julkisessa sosiaali- tai terveydenhuollossa.

Artikkelin tutkimuskysymykset ovat:

- Mihin tarkoitukseen ennakointia on hyödynnetty julkisessa sosiaali- tai terveydenhuollossa?
- Millaisia ennakkoinnin viitekehyksiä tai malleja, jotka kattavat tiedolla johtamisen koko elinkaaren, on olemassa julkisessa sosiaali- tai terveydenhuollossa tulevaisuustiedon järjestelmällistä ja jatkuvaa käyttöä varten?

Lähteet:

Alavi M & Leidner DE (2001) Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *Management Information Systems Quarterly* 25 (1): 107-136.
 Amanatidou & Guy (2008) Interpreting foresight process impacts: Steps towards the development of a framework conceptualizing the dynamics of foresight systems. *Technological Forecasting & Social Change* (75): 539–557.

- De Vito L & Taffoni G (2023) Strategic foresight and policy evaluation: Insights for an integrated approach. *European Journal of Risk Regulation* (14): 800-806.
- Dufva M & Ahlqvist T (2015) Elements in the construction of future-orientation: A systems view of foresight. *Futures* 73, 112–125.
- Gifford R, Fleuren B, van de Baan F, Ruwaard D, Poesen L, Zijlstra F, Westra D (2022) The uncertainty and beyond: Identifying the capabilities needed by hospitals to function in dynamic environments. *Medical Care Research and Review* 79(4): 549-561.
- Iden J, Methlie LB, Christensen GE (2015) The nature of strategic foresight research: A systematic review. *Technological Forecasting & Social Change* 116.
- Malaska P (2013) Tulevaisuustietoisuudesta ja tulevaisuudesta tietämisestä: Tulevaisuus mielenkiinnon kohteena. Teoksessa: Kuusi O, Bergman T, Salminen H (toim.) *Miten tutkimme tulevaisuuksia? Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.*
- Monteiro B & Dal Borgo R (2025) Supporting decision making with strategic foresight: An emerging framework for proactive and prospective governments. *OECD Working Papers on Public Governance* No. 63.
- STM (2022) Hyvinvointialueiden viitearkkitehtuuri versio 1.1.

Vaan kuka muodostaa normin tekoälylle? – Tekoälyn normiutuminen julkisella sektorilla

Emmi Siirtola, väitöskirjatutkija, Johtamisen ja talouden tiedekunta, Tampereen yliopisto

Tekoälyn (AI) myötä koko työn normatiivinen perusta on murroksessa. Samalla kun sen käyttöönotto julkisissa organisaatioissa etenee nopeasti, siihen liittyvä norminmuodostus tapahtuu usein hiljaisesti ja hajanaisesti. Normien puuttuessa tekoälyn käyttö voi näyttäytyä epäjohdonmukaisena ja yksiköittäin vaihtelevana, jolloin normit jäävät kehittymättä tai muodostuvat ristiriitaisiksi. Tällöin teknologia voi alkaa muovata organisaation toimintatapoja ja kulttuuria omilla ehdoillaan.

Tässä esityksessä tarkastellaan, miten tekoälyyn liittyvät odotukset ja käytännöt rakentuvat kunnassa, jossa teknologiaa pilotoidaan useissa projekteissa: millaisia mahdollisuuksia ja huolia tekoälyyn liitetään, miten johtajuus vaikuttaa norminmuodostukseen, ja millä tavoin työntekijät kokevat oikeutensa ja vastuunsa tekoälyn muovaamassa työympäristössä.

Tutkimus perustuu laadulliseen haastatteluaineistoon, joka on kerätty teknologiakeskeisestä suomalaisesta kaupungista. Haastateltavina ovat olleet eri rooleissa toimivat asiantuntijat, kehittäjät ja johtajat. Aineisto osoittaa, että tekoälyyn liittyvät odotukset vaihtelevat suuresti – osa näkee sen jo arjen työkaluna, toiset vasta kokeiluvaiheessa olevana ilmiönä. Samalla käy ilmi, että normien muodostuminen ei ole itsestäänselvää: jos organisaation jäsenet eivät koe osaavansa tai uskaltavansa osallistua keskusteluun, normit voivat jäädä kehittymättä tai muodostua hajanaisiksi ja jopa vastakkaisiksi.

Tutkimus nostaa esiin johtajuuden keskeisen roolin normien muotoutumisessa. Kun tekoälyä koskeva keskustelu jää pintapuoliseksi, vaarana on, että teknologian eettiset ja sosiaaliset ulottuvuudet jäävät huomiotta. Näin ollen julkisen sektorin organisaatioiden, kuten meidän kaikkien, olisi syytä osallistua norminmuodostukseen aktiivisesti – ei vain teknologian käyttäjinä, vaan myös sen merkitysten muotoilijoina.

Esityksen pohjalla oleva, vielä tekeillä oleva artikkeli on osa Työsuojelurahaston rahoittamaa Tampereen yliopiston tutkimushanketta Koetut oikeudet ja velvollisuudet työyhteisöissä (<https://projects.tuni.fi/oive/>).

Asiantuntijaverkoston monitoimijaisen yhteistyön dynamiikka ja sen kehittyminen: Case LUC - robotiikkaverkosto

Satu Pekkala, Marjo Suhonen ja Hanna Tiirinki

Digitalisaation, robotiikan ja tekoälyn mahdollistamat uudet toimintatavat muuttavat työelämää ja luovat uusia vuorovaikutuksen mahdollisuuksia eri toimijoiden välille. Kansainvälinen hallintotieteen tutkimus (esim. Ansell & Gash 2008; Emerson ym. 2012; Ansell ym. 2020) on osoittanut, että monitoimijainen verkostoyhteistyö on usein avainasemassa monimutkaisten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisujen kehittämisessä ja käyttöönotossa, sillä se mahdollistaa toimijoiden välisen vuorovaikutuksen, oppimisen ja jaetun ymmärryksen rakentamisen. Robotiikan kontekstiin sijoittuva monitoimijaisista verkostoyhteistyötä tarkasteleva tutkimus on kuitenkin vielä vähäistä. Vuorovaikutuksen ja uusien toimintatapojen kehittämiseksi tarvitaan tutkittua tietoa yhteistyöverkostoista, niiden toimivuudesta ja vaikutuksista yhteistyöhön.

Tämä tutkimus tarkastelee asiantuntijaverkostossa tapahtuvan monitoimijaisen yhteistyön dynamiikkaa ja sen kehittymistä. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata robotiikkaverkoston toiminnan dynamiikan muodostumista ja kehittymistä monitoimijaisen yhteistyön näkökulmasta. Tutkimuskysymys kuuluu: Millaiset monitoimijaisen yhteistyön tekijät vaikuttavat robotiikkaverkoston dynamiikan muodostumiseen ja kehittymiseen?

Aineisto koostuu asiantuntijakyselyistä, ryhmähaastatteluista ja tutkijoiden muistiinpanoista. Tutkimuksessa hyödynnetään aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jonka avulla pyritään kuvaamaan ilmiötä ja siihen liittyviä erityispiirteitä. Lisäksi hyödynnetään sosiaalista verkostanalyysiä, jonka avulla voidaan havainnollistaa asiantuntijoiden välistä yhteistyötä, yhteistyön rakenteita ja tiedonkulkua eri toimijoiden välillä.

Tutkimuksen kohteena on Lapin korkeakoulukonsernin Arctic RoboWelfare robotiikkaverkosto, joka kokoaa yhteen Lapin korkeakoulukonsernin (LUC) asiantuntijoita, jotka ovat kiinnostuneita robotiikan kehittämisestä, käyttöönotosta, hyödyntämisestä sekä robotiikkaan liittyvästä tutkimuksesta ja opetuksesta. Tutkimus osallistuu keskusteluun verkostomaisesta hallinnasta ja monitoimijaisesta yhteistyöstä sekä jäsentää asiantuntijoiden välistä yhteistyötä, vuorovaikutusta ja koordinaatiota robotiikkaverkostossa.

Tutkimuksen viitekehys liikkuu käsitteiden monitoimijainen yhteistyö, yhteistoiminnallinen hallinta, asiantuntijaverkosto, dynamiikka ja robotiikka ympärillä.

Riskiperusteinen valvontasuunnittelu hyödyntämällä data-analytiikkaa ja kehittämällä systemaattista tiedonhallintaa

Kari Telaranta

Pelastustoimessa on käynnissä tietojärjestelmä uudistuksia, joiden yhteydessä on tarve tarkastella uudestaan tietopohjaista resurssien allokointia. Tutkimukseni tavoitteena on kehittää riskiperusteista valvontasuunnittelua hyödyntämällä data-analytiikkaa ja kehittämällä systemaattista tiedonhallintaa antamalla kehitysehdotuksia julkishallinnon tietojärjestelmäkehitykselle. Pelastuslaitokset suorittavat vuosittain tuhansia palotarkastuksia, mutta nykyiset tarkastusvälit eivät välttämättä perustu kohteiden todellisiin riskeihin. Hankkeessa ja siihen liittyvässä tutkimuksessa pyritään luomaan malli, jossa tarkastusväli määräytyy kohteen ominaisuuksien ja historiallisten onnettomuustietojen perusteella, mikä mahdollistaa resurssien kohdentamisen tehokkaammin ja yhdenvertaisemmin.

Tutkimuksessa yhdistetään useita tietolähteitä: Tilastokeskuksen rakennus- ja toimialaluokitukset, pelastustoimen PRONTO-onnettomuustietokanta sekä pelastuslaitosten omat rekisterit. Näiden pohjalta muodostetaan aineisto, jota analysoidaan kvantitatiivisesti. Keskeisenä menetelmänä riskilukujen laskenta Barrois'n mallin mukaisen syttymistäajuustiheyden perusteella yhdistettynä tietoihin tulipalojen aiheuttamista vahingoista. Lisäksi sovelletaan tietojohdantamisen ja hallinnon tutkimuksen näkökulmia, jotta analyysin tulokset voidaan kytkeä osaksi viranomaistoiminnan strategista ohjausta ja lainsäädäntöperustaa.

Hankkeen edetessä analysoidaan, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia digitaalinen transformaatio tuo pelastustoimeen. Tietosuoja, luokitusten yhteismitallisuus, algoritmien läpinäkyvyys ja hallinnollinen vastuunjako ovat keskeisiä kysymyksiä, jotka kytkeytyvät digitaalisen hallinnon tutkimuksen ydinaiheisiin. Tulokset tarjoavat esimerkin siitä, miten data-analytiikan hyödyntäminen voi parantaa julkisten palvelujen laatua, tuottaa parempaa tietopohjaa johtamiseen ja vahvistaa kuntien sekä valtionhallinnon välistä yhteistyötä.

Esitys avaa digitaalisen analytiikan soveltamisen vaiheita, esittelee alustavia tuloksia riskiperusteisesta mallinnuksesta ja pohtii, miten pelastustoimen palvelujen uudistaminen voi toimia esimerkkinä ihmiskeskeisestä, tietoon perustuvasta digitalisaatiosta hallinnossa.

Työntekijöiden luova digitaalinen jännite tekoälyn hyödyntämisessä hyvinvointialueilla

Jarmo Pulkkinen, Väitöskirjatutkija, Lapin yliopisto

Tekoälyn hyödyntäminen hyvinvointialueilla on vielä pistemäistä ja kokeilumaista (Niemelä ym., 2025; Pulkkinen, 2025; Una Oy, 2025) huolimatta kunnianhimoisista strategioista kansallisella ja organisaatiotasolla. Esitykseni tarkastelee tätä politiikka-käytäntö-kuilua tutkimalla hyvinvointialueen työntekijöiden motivaatiomekanismeja. Tekoälyllä tarkoitan ihmisten kyvykkyyksiä jäljitteleviä teknologioita, kuten luonnollisen kielen käsittelyä ja koneoppimista, jotka toimivat osana ohjelmia tai omina sovelluksinaan (Wirtz ym., 2019).

Tutkimusaineisto on kerätty verkkokyselylomakkeella Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen (Keusote) henkilöstökyselyllä elo-syyskuussa 2025 (N=403). Teoreettisena linssinä sovellan Sengen (2006) oppivan organisaation teoriasta johdettua luovan digitaalisen jännitteen käsitettä (Pulkkinen ym., 2025). Määrittelen luovan digitaalisen jännitteen tekoälykontekstissa motivaatiovoimana, joka syntyy tekoälyn koettujen hyötyjen ja hallittavissa olevan osaamiskuilun systeemisestä vuorovaikutuksesta.

Alustavat tulokset tukevat luovan digitaalisen jännitteen viitekehystä. Tekoälyn käyttäjillä oli tilastollisesti merkitsevästi korkeammat motivaatiopisteet kuin ei-käyttäjillä ($k_a=2,11$ vs. $1,75$, $p<.001$). Kymmenestä kysytystä motivaatiotekijästä työn tehokkuus ($k_a=2,3$; asteikolla 0-3) ja laadun parantuminen ($k_a=2,3$) motivoivat eniten, kun taas organisaatiostrategiat ja johdon ohjaus motivoivat vähiten ($k_a=1,5$). Itsearvioidulla osaamistasolla oli vahva negatiivinen korrelaatio koulutustarpeisiin ($p=-0,53$, $p<.001$). Osaamiskuilu näytti siis toimivan oppimisen kannustimena esteen sijaan. Yhdessä nämä havainnot viittaavat siihen, että yksilötasoinen motivaatio syntyy konkreettisten henkilökohtaisten hyötyjen ja hallittavissa olevien osaamistarpeiden systeemisestä vuorovaikutuksesta. Työntekijät jakautuivat neljään motivaatioprofiiliin: digitaaliset edelläkävijät, kehityshakuiset osaamiskuilun tunnistajat, tarkkailijat (epäröivät, vastahakoiset tai välinpitämättömät) sekä hyödyntämättömät potentiaalia edustavat työntekijät.

Tutkimus tarjoaa julkishallinnon johtajille ja esihenkilöille konkreettisia vipukohtia (Senge, 2006, 64) digitaalisen muutoksen hallintaan tekoälyn osalta. Yhtenäisten osaamisen kehittämisen ratkaisujen sijaan tarvitaan kohdennettuja toimia: edelläkävijöiden valtuuttaminen ja näkyväksi tekeminen muutosagentteina; vaiheistettu ja käytännönläheinen koulutus kehityshakuisille osaamiskuilun tunnistajille sekä turvalliset kokeiluympäristöt, eettinen ohjeistus ja vertaisnäytöt tarkkailijoille. Potentiaaliaan hyödyntämättömät taas tarvitsevat tehtävä- ja roolikohtaista integrointia ja kannustimia. Teoreettisena kontribuutiona tutkimus täydentää teknologian omaksumisen teorioita (kuten UTAUT, TAM, TOE ja MOA) luovan digitaalisen jännitteen konseptuaalisella mallilla.

Avainsanat: tekoäly, sote, työntekijät, motivaatio, digitalisaatio, hyvinvointialue

Lähteet:

- Niemelä, M., Kemppainen, T., & Vuollet, J. (2025). Artificial intelligence in wellbeing services counties: management and experts' perspectives on opportunities, challenges and AI readiness. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 17(1), 57–72. <https://doi.org/10.23996/fjhw.155471>
- Pulkkinen, J. (2025). Tekoälyn käyttöönoton haasteet tunnistettu sotessa – ratkaisut löytyvät kokeiluista ja yhteistyöstä. <https://www.webfellows.fi/2025/01/13/selvitys-tekoalyn-kayttoonoton-haasteet-tunnistettu-sote-sektorilla-ratkaisut-loytyvat-yhteistyosta-ja-kokeiluista/>
- Pulkkinen, J., Suhonen, M., & Leinonen, J. (2025). Support Factors and Mechanisms for Civil Servants' Digitalization Readiness. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 29(1), 18–39. <https://doi.org/10.58235/sjpa.2024.24130>

- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*: Vsk. Revised edition. Doubleday/Currency.
- Una Oy. (2025). The State of AI development in Finland's Wellbeing Services Counties. Una Oy website. <https://unaoy.fi/uncategorized/ai-development-in-finland/>
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial Intelligence and the Public Sector—Applications and Challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7). <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>

Tekoälyn ympäristövaikutukset ja niiden huomioiminen päätöksenteossa sosiaali- ja terveydenhuollossa

Iina Latva-Teikari, Oulun yliopisto

Sosiaali- ja terveysala on murroksessa tekoälyteknologioiden nopean kehityksen myötä. Tekoälyn käyttö parantaa sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan tehokkuutta ja vahvistaa ammattilaisten osaamista, mutta tekoälyteknologioiden onnistunut hyödyntäminen edellyttää vastuullisuutta ja kestävyys huomioimista. Kestävyyttä tarkasteltaessa usein sivuutettu näkökulma on tekoälyn ympäristövaikutukset, jotka herkästi jäävät koettujen hyötyjen ja edistysaskelten varjoon.

Tekoälyteknologioiden käyttö on yhdistetty suureen energiankulutukseen, merkittäviin hiilidioksidipäästöihin, elektroniikkajätteen kasvuun sekä uusiutumattomien luonnonvarojen kulutukseen. Suuri osa energiankulutuksesta ja päästöistä syntyvät tekoälyinfrastruktuurin toiminnan mahdollistavien datakeskusten ylläpidosta ja niiden jäähdytysjärjestelmistä. Kun tekoälyteknologia kehittyy ja monimutkaistuu ja sen kysyntä kasvaa, myös energiankulutus ja päästöt lisääntyvät.

Kestävä kehitys tunnustetaan yhdeksi 2000-luvun merkittävimmistä globaaleista haasteista, ja se on keskeinen huolenaihe myös sosiaali- ja terveysalalla. Kaikkien sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden ja sidosryhmien tulisi aktiivisesti osallistua ilmastonmuutoksen hillitsemiseen tähtäävien strategioiden kehittämiseen ja toteuttamiseen. Vaikka tekoäly integroituu yhä tiiviimmin sosiaali- ja terveysalan palvelujärjestelmiin ja tarjoaa kiistattomia hyötyjä, on tärkeää tunnistaa sen piilevät ekologiset kustannukset ja pitkän aikavälin ympäristövaikutukset, jotta sen laajamittaisen käyttöönoton vaikutukset voidaan hahmottaa kokonaisvaltaisesti. Aiemman tutkimuksen mukaan terveydenhuollon tekoälyn kestävä kehitys ja käyttöä tarkasteltaessa ympäristönäkökulmat tulisi huomioida eettisten ulottuvuuksien rinnalla. Tekoälyyn ja muuhun terveysteknologiaan liittyviä ympäristövaikutuksia kartoittavissa katsauksissa on todettu, että toistaiseksi ympäristövaikutukset ovat saaneet melko vähän huomiota sosiaali- ja terveysalan tutkimuksessa.

Valtioneuvoston sekä Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) päätösten mukaan tekoälyä tullaan integroimaan sosiaali- ja terveydenhuoltoon entistä laajemmin ja hallitus on sitoutunut purkamaan lainsäädännöllisiä esteitä sen mahdollistamiseksi. STM:n digitalisaatiota ja tekoälyä koskevissa raporteissa mainitaan ekologinen kestävyys, mutta tarkempaa kuvausta ympäristövaikutusten huomioinnista ei ole saatavilla. Tämän väitöskirjatutkimuksen tarkoituksena on selvittää sosiaali- ja terveydenhuollon päätöksentekijöiden käsityksiä tekoälyn ympäristövaikutuksista sekä sitä, miten nämä vaikutukset huomioidaan tekoälyn käyttöönottoa koskevassa päätöksenteossa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää sote-alan kehittämisessä sekä päätöksenteon tukena ympäristönäkökulma huomioiden, mikä edistää sekä ihmisten, että ympäristön turvallisuutta ja hyvinvointia. Lisäksi tulokset auttavat määrittämään ilmiötä käsittelevien tutkimusten suuntaa tulevaisuudessa, tukien näyttöön perustuvaa päätöksentekoa ja kestävä kehityksen edistämistä sosiaali- ja terveydenhuollossa pitkällä aikavälillä.

2. Jaos: HYVINVOINTIPALVELUJEN JA -JOHTAMISEN TUTKIMUS

Tutkimusjaos kokoaa yhteen tutkijoita ja käytännön asiantuntijoita, jotka tarkastelevat hyvinvoinnin, hyvinvointipalvelujen ja arjen turvallisuuden kysymyksiä erityisesti hallinnon, johtamisen, päätöksenteon ja palvelurakenteiden näkökulmista. Jaoksen tavoitteena on vahvistaa monitieteistä, tutkimusperustaista keskustelua ja yhteistyötä tilanteessa, jossa julkisen sektorin toimijat, erityisesti hyvinvointialueet ja kunnat, hakevat vaikuttavia ratkaisuja uudistuneiden rakenteiden ja toimintakulttuurien sekä niukkenevien resurssien ja monimuotoistuvien palvelutarpeiden keskellä. Tavoitteena on vahvistaa tutkimuksen ja käytännön vuoropuhelua sekä rakentaa vakiintunut tutkimusverkosto jaoston teemaan liittyen.

Jaos toimii tutkimusyhteistyön foorumina, jossa tuetaan uusien tutkimusavausten syntymistä, jaetaan tietoa käynnissä olevista tutkimushankkeista sekä kehitetään uusia yhteisiä tutkimuskysymyksiä tutkijoiden ja käytännön toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa.

Tutkimuksellisesta näkökulmasta kiinnostuksen kohteita ovat muun muassa strategiatyö ja strateginen johtaminen, poikkihallinnolliset ja monitoimijaiset yhteistyörakenteet, digitaalisuus ja tietoperusteinen johtaminen, osallisuus sekä palvelujen arviointi ja vaikuttavuus. Jaos edistää monitieteistä tutkimusta, joka tuottaa sekä teoreettisesti että käytännön kannalta relevanttia tietoa hyvinvointipalveluiden kehittämiseen ja hyvinvointijohtamisen tueksi. Jaos tukee tutkimusyhteistyötä, joka rakentuu aidosti yhteiskehittämisen periaatteille. Jaos kokoontuu vuosittain Hallinnon ja kuntatutkimuksen tiedepäivillä.

Yhteyshenkilöt:

Johanna Lammintakanen johanna.lammintakanen@uef.fi

Jaana Leinonen jaana.leinonen@lapha.fi

Kotoutumista tukevan sosiaalityön asiakasprosessit hyvinvointialueilla

Anu Holappa Jyväskylän yliopisto/ Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitoksen tohtoriohjelma, yhteiskuntatieteiden tohtori

Hyvinvointialueilla on keskeinen rooli sosiaalipalveluiden järjestämisessä, mutta kotoutumispalvelut ovat kuntien vastuulla. Tämä on synnyttänyt uudenlaisen työnjaon, joka on vaikuttanut maahanmuuttajien palvelupolkujen selkeyteen, yhdenvertaisuuteen ja tuen saatavuuteen. Väitöskirjani tutkimuskysymys on ”Millaiseksi sosiaalityön prosessit muodostuvat kotoutumista tukevassa työssä ja miten eri tekijät määrittävät niitä?”

Tutkimukseni tarkastelee, miten kotoutumista tukeva sosiaalityö rakentuu hyvinvointialueilla: mitä asiakkaan asiakkuusprosessissa tapahtuu, miten työntekijät määrittävät oman roolinsa ja millaisia käytäntöjä palveluissa muodostuu. Tutkimuksellani pyrin vastaamaan ajankohtaiseen tiedon tarpeeseen hyvinvointialueiden kotoutumista tukevalle sosiaalityölle sekä kotoutumisen määrittelylle sosiaalipalveluissa.

Vuoden 2023 alussa toimintansa aloittaneet hyvinvointialueet ovat tuoneet uudenlaisen rakenteen palveluiden järjestämiseen. Hyvinvointialueiden rooli maahanmuuttajien hyvinvoinnin ja kotoutumisen edistämässä on merkittävä, sillä ne vastaavat sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisestä ja kehittämisestä. Kotoutumispalvelut ja maahanmuuttajien kanssa tehtävä sosiaalityö ovat kokeneet muutoksia eli vastuu kotoutumisen edistämisen koordinaatiosta on edelleen kunnilla. Ennen hyvinvointialueiden syntymistä sosiaalipalvelut olivat usein vastuussa kotouttamistyöstä. Tällöin kotoutuja-asiakas sai uuteen maahan asettautumiseen liittyviä palveluita sosiaalihuollosta, vaikka muutoin hänellä ei olisikaan ollut sosiaalihuollon tarvetta. Nykyään kunnan kotoutumispalvelut vastaavat asettautumiseen ja kotoutumiseen liittyvistä palveluista ja asiakkuus sosiaalihuollossa perustuu pelkästään sosiaalihuollon tarpeeseen eikä maahanmuuttoon liittyvään väliaikaiseen uuden opetteluun. Tämä työnjako on tuonut haasteita viranomaisten väliseen yhteistyöhön, eivätkä kuntien ja hyvinvointialueiden työntekijöiden roolit ole kaikilta osin selvät.

Tutkimukseni tavoitteena on tunnistaa rakenteellisia esteitä ja edistäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat kotoutumista tukevan sosiaalityön toteutumiseen. Tulokset tarjoavat konkreettisia havaintoja asiakkuuden muodostumisesta, työntekijöiden ammatillisista orientaatioista, työnjaon epäselvyyksistä ja mahdollisista valtasuhteista, jotka vaikuttavat asiakkaiden kokemuksiin.

Aineisto kerätään 3–5 hyvinvointialueelta ja se koostuu sosiaalityöntekijöiden ja esihenkilöiden haastatteluista, yhteiskehittävistä työpajoista ja työntekijöiden kirjoittamista päiväkirjoista. Tutkimuksessa hyödynnetään KAIMeR-teoriaa sekä kotoutumisen ja rodullistamisen teoreettisia näkökulmia.

Kotoutumista tukevan sosiaalityön kehittäminen on keskeinen osa yhteiskunnan kykyä vastata muuttuvaan väestörakenteeseen ja vahvistaa maahanmuuttajien osallisuutta. Tutkimukseni tavoitteena on tukea tätä kehitystä tarjoamalla sekä kriittistä että rakentavaa tietoa nykykäytännöistä. Tutkimus vahvistaa kotoutumista tukevan sosiaalityön näkyvyyttä osana hyvinvointialueiden palveluita ja tukee kotoutumista tukevan sosiaalityön palveluiden kehittämistä.

Sosiaalityöntekijän harkintavalta ja ammatillinen toimijuus huostaanoton valmistelussa

Jussi Björninen, väitöskirjatutkija, Vaasan yliopisto

Huostaanoton valmistelu on yksi sosiaalityöntekijän ammatillisesti, eettisesti ja hallinnollisesti haastavimmista tehtävistä. Tutkimus tarkastelee, miten sosiaalityöntekijän harkintavalta rakentuu ja ilmenee huostaanoton valmisteluprosessissa ammatillisen toimijuuden näkökulmasta. Teoreettisena viitekehyksenä toimii katutason byrokratian teoria, joka auttaa ymmärtämään, miten julkisen sektorin ammattilaiset sovittavat yhteen yksilöllisen harkinnan ja organisatorisen vastuun vaatimuksia. Tutkimusta ohjaa ammatillisen toimijuuden (professional agency) käsite, jonka avulla tarkastellaan, miten sosiaalityöntekijät ylläpitävät ja rakentavat toimintaansa hallinnollisten rakenteiden, sääntelyn ja eettisten velvoitteiden puitteissa.

Ammatillista toimijuutta tarkastellaan tässä tutkimuksessa kykynä käyttää sosiaalityön tietoperustaa, ammatillisia taitoja ja ammatillista harkintaa huostaanottoa valmisteltaessa. Toimijuus ei ole vain yksilön valinnanvapautta, vaan heijastaa sosiaalityöntekijän kykyä toimia tilanteissa, joissa eettiset velvoitteet, hallinnolliset rakenteet ja lapsen etu kietoutuvat toisiinsa. Ammatillisen toimijuuden näkökulma auttaa ymmärtämään, miten sosiaalityöntekijät soveltavat asiantuntijuuttaan ja neuvottelevat toimintamahdollisuuksiaan hallinnollisen ohjauksen ja ammatillisen vastuun välimaastossa. Näin toimijuus toimii teoreettisena linssinä, joka avaa harkintavallan käytön monikerroksisuutta katutason byrokratian kontekstissa.

Aineisto koostuu teemahaastatteluista, jotka on toteutettu useilla eri hyvinvointialueilla toimivien lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden kanssa. Kaikilla haastatelluilla on kokemusta huostaanoton valmistelusta. Haastattelut tarkastelivat harkintaa useista näkökulmista: yksilöllisenä ja kokemuksellisenä prosessina sekä kollegiaalisena ja jaettuna harkintana. Lisäksi keskusteluissa pohdittiin harkinnan kehittämistä ja sen laatua tukevia tekijöitä. Aineisto tullaan analysoimaan abduktiivisesti, vuoropuhelussa teoreettisen esiymmärryksen ja aineistosta nousevien havaintojen välillä.

Esiymmärryksen perusteella tulokset tulevat jäsentymään kolmen toisiinsa kietoutuvan ulottuvuuden kautta: rakenteet, käytännöt ja jännitteet. Rakenteet kuvaavat hallinnollisia ja institutionaalisia reunaehtoja, jotka määrittävät harkinnan ja toimijuuden mahdollisuuksia. Käytännöt liittyvät työn konkreettiseen tekemiseen ja organisoimiseen. Jännitteet puolestaan ilmentävät sosiaalityöntekijöiden kokemaa neuvottelua autonomian ja tilivelvollisuuden välillä sekä johtamis- ja ohjausjärjestelmien vaikutuksia harkinnan tilaan.

Tutkimus tuottaa uutta tietoa siitä, miten harkinta ja toimijuus rakentuvat jännitteisessä ja eettisesti vaativassa lastensuojelun kontekstissa sekä miten hyvinvointialueiden käytännöt ja rakenteet vaikuttavat harkinnan tilaan osana tietoperustaista ja kestävää hyvinvointipalvelujen kehittämistä.

Avainsanat: lastensuojelu, harkintavalta, toimijuus, katutason byrokratia

Johtamisen rakenteellista saavutettavuutta konstituiva ammatillinen toimijuus - aikuissosiaalityön asiakastyön näkökulma

Heidi Kantsila-Korhonen, väitöskirjatutkija, Tampereen yliopisto (heidi.kantsila-korhonen@tuni.fi)

Sosiaalityö lakisääteisenä instituutiona on osa suomalaisen oikeus- ja hyvinvointiyhteiskunnan sopimusta, jossa luvataan jokaisen kansalaisen saavan riittävää apua, huolenpitoa, turvaa ja suojelua. Tämän lupauksen lunastaminen edellyttää kuitenkin sitä, että apua tarvitseva hakeutuu – ja myös pääsee – tarvitsemiensa sosiaali- ja terveyspalveluiden piiriin. Sosiaali- ja terveyspalveluiden saavutettavuus on erityisen tärkeää heikommassa asemassa ja vaikeissa elämäntilanteissa oleville. Aikuissosiaalityön johtotason ammatillinen toimijuus on keskeisessä roolissa saavutettavuutta edistävien rakenteiden, linjausten ja työkäytäntöjen luomisessa ja kehittämisessä.

Aikuissosiaalityön palvelut ovat rakenteellisesti saavutettavia silloin, kun yhteiskunnassa, palvelujärjestelmässä tai organisaatioissa muotoillut kokonaisuudet mahdollistavat sen, että jokainen aikuissosiaalityön tukea ja apua tarvitseva voi yksilöllisistä resursseista riippumatta hakeutua ja päästä tarvitsemiensa palvelujen piiriin. Aikuissosiaalityön saavutettavuutta muovaavat yhteiskunnallisella ja organisatorisella tasolla tehdyt valinnat ja ratkaisut, joiden avulla toimintaa pyritään ohjaamaan strategisesti toivottuun suuntaan. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että rakenteelliset ratkaisut, kuten esimerkiksi lainsäädäntö, poliittiset tavoitteet, palvelujen aliresursointi, palvelujen järjestämis- ja organisointitavat, digipalvelujen painottaminen, verkostoyhteistyön toimimattomuus, asiakkuuspolkujen sujumattomuus ja viranomaiskäytännöt voivat heikentää tai jopa estää aikuisille suunnattujen sosiaalipalvelujen saavutettavuutta.

Väitöskirjani 2. osatutkimuksessa tarkastelen, millaisena johtamisen rakenteellista saavutettavuutta konstituiva ammatillinen toimijuus kuvautuu aikuissosiaalityön asiakastyötä tekevien työntekijöiden haastattelupuheessa. Aineistoni sisältää 13 hyvinvointialuesiirtymän ensimmäisen vuoden aikana tallennettua yksilö-/ryhmähaastattelua kolmelta eri hyvinvointialueelta. Haastatteluaineistoa tarkastelen laadullisessa tutkimuksessani diskurssianalyttisesti. Tavoitteenani on tuottaa tietoa siitä, millaisia merkityksiä asiakastyötä tekevät työntekijät kielellisesti rakentavat johtamisen tason ammatillisen toimijuuden (esim. valinnat, toimet, linjaukset ja päätökset) vaikutuksesta aikuissosiaalityön palvelujen rakenteelliseen saavutettavuuteen. Havaintojeni mukaan haastattelupuheesta on tunnistettavissa aikuissosiaalityön rakenteellista saavutettavuutta muokkaavina johtotasoina valtakunnallinen ja (hyvinvointi)alueellinen taso sekä lähijohtotaso. Näiden aineistossa nousevien johtamisen tasojen ammatillinen toimijuus kuvautuu alustavien havaintojeni mukaisesti joko saavutettavuutta edistävänä tai heikentävänä johtamisen toimijuutena. Alustavat tulokseni antavat viitteitä siitä, että eri johtotasojen ammatillisella toimijuudella on merkittävä vaikutuksensa siihen, millaisin (palveluihin kutsuvien tai niistä ulossulkevien) rakenteellisin ratkaisuin aikuissosiaalityön saavutettavuutta muokataan.

Kiltteys organisaation strategisena resurssina: kiltteyden infrastruktuurin johtaminen

Elina Palovuori, Vaasan yliopisto

Artikkeli-ideani tarkastelee kiltteyttä organisaation strategisena resurssina, joka vaikuttaa ratkaisevasti organisaation toimintakykyyn ja mahdollistaa työntekijöiden keskinäisen luottamuksen ja yhteistyön. Ne puolestaan edellyttävät sitä tukevia aineellisia ja aineettomia rakenteita, jotka ovat perusedellytyksiä organisaation toiminnalle ja sen tavoitteiden toteutumiselle, eli kiltteyden infrastruktuuria.

Koska kiltteys on ihmisten evoluutiossa säilynyt ominaisuus, joka ylläpitää yhteisön säilymistä, kiltteyttä – eli toisten huomioon ottamista, auttamista ja ilahduttamista – on aina myös työpaikoilla. Tutkimukseni lähtökohtana on, että kiltteys on organisaatiossa runsas mutta alihyödynnetty resurssi, jonka vaalimisessa tarvittavia rakenteita harvoin johdetaan tietoisesti.

Aiempi tutkimus on tarkastellut kiltteyttä pääasiassa yksilö- ja vuorovaikutustasolla. Jännitettä teemaan tuo se, että kiltteys ilmenee organisaatioissa moniulotteisena: sen voidaan tulkita sekä vahvistavan yhteistyötä että rajoittavan tehokkuutta. Yksilöiden mahdollisen ”liian kiltteyden” organisaatiossa mahdollistavat rakenteet on myös syytä tunnistaa.

Koska oma taustani on valmistavan teollisuuden materiaaliketjujen hallinnassa, tarkastelen tutkimuksessani sote-alan kiltteyden infrastruktuurin johtamista positiivisen julkisjohtamisen viitekehyksessä strategisen resurssijohtamisen näkökulmasta. Koska aihe on niukasti tutkittu, hyödynnän organisatorisen kiltteyden infrastruktuurisen ulottuvuuden tarkastelussa esimerkiksi kestävän kaupunkisuunnittelun tutkimuksen käsitteitä. Artikkelini tarkoituksena on herättää pohtimaan, voidaanko rakenteita ja järjestelmiä parantamalla vapauttaa kiltteyden kaltaista inhimillistä resurssia organisaation tavoitteiden toteuttamiseen sen sijaan, että sillä esimerkiksi jatkuvasti paikataan tai voidellaan prosessien puutteita.

Tämä alullaan oleva artikkeli on osa kiltteyden johtamista sosiaali- ja terveysalalla koskevaa väitöskirjatutkimustani. Sen empiirinen aineisto koostuu perusterveydenhuollon eri alojen ammattilaisille tehdyistä teemahaastatteluista, joita tulkitaan tutkimuskirjallisuuden tuella. Tässä artikkelissa aineiston laadullinen analyysi avaa sitä, miten esimerkiksi tilat ja laitteet, prosessit ja tietojärjestelmät, viestintä ja normit muodostavat kiltteyden infrastruktuurin, joka joko tukee tai heikentää työntekijöiden mahdollisuuksia toteuttaa työssään heille lajityypillistä kiltteyttä.

Tämä tutkimus tarkastelee organisatorista kiltteyttä organisaatio- ja johtamistutkimuksen uutena, nousevana ilmiönä. Sote-alalla työelämän laadun parantaminen nähdään oleellisena johtamisen kehittämisen kohteena, ja tämä tutkimus nostaa esiin kiltteyden johtamisen keinona vahvistaa organisaation kykyä toimia yhtä aikaa tehokkaasti ja inhimillisesti.

Sitä ”jumpataan”, ”vatkataan” ja ”jauhetaan” - Johtamiskumppanuuksia rakentamassa hyvinvointialueella

Ulla Kekäläinen, projektitutkija, väitöskirjatutkija, Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

Julkisessa johtamisessa on viime vuosikymmenten aikana korostunut verkostomainen ja kumppanuuksien pohjalle rakentuva johtaminen perinteisen yksilökeskeisen johtamisen sijaan. Tämä näkyy myös sosiaali- ja terveydenhuollossa, jossa jo lainsäädännöllisestä näkökulmasta hyvinvointialueita veloitetaan solmimaan kumppanuuksia eri toimijoiden kanssa yhteensovitettaessa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista asiakaslähtöisiä kokonaisuuksia. Palveluiden yhteensovittaminen vaatii myös johtamisen yhteensovittamista. Yhteensovittavalla johtamisella tarkoitetaan erilaisten ammatillisten ja organisatoristen rajojen ylitse tapahtuvaa johtamistoimintaa, jossa monimutkaisiin ongelmiin haetaan yhteistyössä ratkaisua yhteisen hyvän saavuttamiseksi (esim Crosby & Bryson 2010; Morse 2010). Yhteensovittavalle johtamiselle ominaista on yhteistyö ja kumppanuudet, joihin keskityn tässä esityksessä.

Esitys muodostuu väitöskirjani kolmannelta osatutkimuksesta, jossa johtajien välistä yhteistyötä ja kumppanuuksia tarkastellaan sosiaalihuollon johtajien näkökulmasta. Aineisto koostuu 37 sosiaalihuollon johtajan yksilöhaastattelusta, jotka toteutettiin kahdella hyvinvointialueella keväällä 2024 osana PURJO-hanketta (Sosiaalihuollon johtajat puristuksessa – sosiaalihuollon johtamisen nykytila ja tulevaisuus). Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin, joissa yhtenä teemana oli johtajien välinen yhteistyö ja kumppanuudet. Aineisto analysoidaan metafora-analyysillä. Metaforissa kuvataan jotain asiaa toisen asian kautta tai rinnastamalla kaksi asiaa toisiinsa (esim. Kuusela 2014). Johtajien välisestä yhteistyöstä on kohtalaisen paljon entuudestaan tutkittua tietoa. Tarkastelemalla johtajien puheeseen sisältyviä luonnollisia metaforia, voi aiheesta avautua uusia näkökulmia johtajien väliseen yhteistyöhön ja kumppanuuksiin. Esityksessä herätetään keskustelua käytetyn metodin ja alustavien tulosten annista sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen tutkimuksessa ja kehittämisessä.

Lähteet:

- Crosby, B. & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 211–230. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.003>
- Kuusela, Pekka (2014). Metaforien tarkastelu organisaatio- ja johtamistutkimuksessa. Kuusela Pekka & Saastamoinen, Mikko (toim.) Teoksessa Hyvän elämän sosiaalipsykologia. Toimijuus, tunteet ja hyvinvointi. UNIPress.
- Morse, R. (2010). Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 231–245. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.004>

Johtamisessa onnistumisen mittaaminen uuden toimintakulttuurin luomisen tukena hyvinvointialueella

Krista Rautio, Lapin yliopisto; Satu Uusiautti, Lapin yliopisto; Jaana Leinonen, Lapin hyvinvointialue

Avainsanat: positiivinen johtaminen, onnistuminen, työssämenestyminen, toimintakulttuuri

Lappi hyvinvointialueena on erityislaatuinen. Siinä missä asukkaiden palvelutarpeet ovat demografisten muutosten myötä kasvaneet, resurssit samaan aikaan niukkenevat. Alueella on sekä kasvavia että supistuvia kuntia, kaupunkeja ja asuinalueita, joilla yksilöllisiin tarpeisiin vastaamisen kykyä ja palvelujärjestelmän tehokkuutta koetellaan – Lappi on Suomen mittakaavassa erityisen pitkien etäisyyksien alue ja kielten moninaisuuden kannalta ainutlaatuinen. Lappia ja hyvinvointialueita yleisemminkin koskettaa myös digitalisaation mahdollisuudet, palveluverkoston tarkoituksenmukaisuuden tarkastelu sekä yhdenvertaisuuden kysymykset. Hyvinvointialueen johtotehtävissä olevat henkilöt ovat vastuussa kokonaisuuden tavoitteellisesta kehittämisestä ja sitoutumisesta muuttuvaan toimintaympäristöön.

Lapin hyvinvointialue Lapha on noin 8800 työntekijän muodostama laaja organisaatio. Hyvinvointialueella johtamisen kehittämisen yhtenä toimenpiteenä käynnistetyn Jotos-johtamisohjelman yhteydessä toteutettiin tutkimusperustainen johtamisessa onnistumisen käsitteen määrittely ja pilottimittaus vuonna 2025 yhteistyössä Lapin yliopiston tutkijoiden kanssa. Työseminaarissa on tarkoitus kuvata johtamisessa onnistumisen määritelmää ja mittausta, laaditun mittarin hyödynnettävyyttä ja antia sekä erityisesti pohtia sen mahdollisuuksia tukea myönteisellä tavalla uudessa, laajassa organisaatiossa kehitettävää ja kehittyvää toimintakulttuuria.

Tutkimus nojaa positiivisen johtamisen (Cameron, 2012; Luthans ym., 2001) sekä työssä kukoistamisen ja menestymisen (Rautio, 2024; Rautio ym., 2023; Uusiautti, 2025; 2019; 2016; 2015; Uusiautti & Hyvärinen, 2021) teoreettisiin viitekehyksiin ammentaen myös inhimillisesti tehokkaasta johtamisnäkökulmasta (Syväjärvi & Pietiläinen, 2016; Syväjärvi, Uusiautti ym. 2014; Uusiautti, 2025; Wenström, 2020). Niihin perustuen, Laphan johtamisen kehittämisen toimenpiteiden tuottaman taustatiedon sekä esihaastatteluissa kerättyjen tietojen avulla rakennettiin johtamisessa onnistumisen kysely, jonka avulla kerättiin aineistoa sekä johto- ja esihenkilötehtävissä toimivilta sekä muulta Laphan henkilöstöltä syyskuussa 2025. Lisäksi haastateltiin henkilökohtaisesti jokaiselta toimialueelta erilaisissa johto- ja esihenkilötehtävissä toimivia henkilöitä syys-lokakuun aikana.

Työryhmässä esitellään alustavia tuloksia ja havaintoja johtamisessa onnistumisen merkityksestä, henkilöstökokemuksesta sekä mittarin luotettavuudesta. Lisäksi pohditaan laajemmin hyvinvointialueen johtamisessa onnistumisen edellytyksiä ja mahdollisuuksia sekä tarkastellaan johtajan/esihenkilön ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja henkilöstökokemusta osana muuttuvaa organisaatiota ja uuden toimintakulttuurin rakentamista.

Näytön käyttöönoton johtaminen suomalaisessa terveydenhuollossa: ILS-mittarin validointi

Suvi Kuha & Outi Kanste, Oulun yliopisto, Lääketieteen tekniikan ja terveystieteiden tutkimusyksikkö

Hyvinvointialueiden rakenteellinen uudistuminen, resurssien niukkeneminen ja palvelutarpeiden lisääntyvä monimuotoisuus asettavat terveydenhuololle merkittäviä haasteita. Näissä muutoksissa korostuu tarve perustaa toiminta näyttöön. Näyttö yhdistää parhaan saatavilla olevan tutkimusnäytön, kliinisen asiantuntemuksen sekä potilaan mieltymykset ja arvot, mahdollistaen yhdenvertaisen, turvallisen ja vaikuttavan hoidon tai palvelun sijainnista ja henkilöstöstä riippumatta.

Toimintaympäristön nopea muutos edellyttää uusien näyttöön perustuvien toimintamallien jatkuvaa käyttöönottoa. Samalla se muuttaa terveydenhuollon ammattilaisten työtä ja vaatii organisaatioilta kykyä uudistua. Käyttöönottoprosessit ovat usein monimutkaisia, ja niiden onnistumista rajoittavat monet kontekstuaaliset ja organisaatiokohtaiset tekijät. Tutkimus on toistuvasti osoittanut, että johtamisella on ratkaiseva rooli näytön käyttöönoton onnistumisessa.

Käyttöönoton johtaminen on strateginen ja kohdennettu lähestymistapa, jossa hyödynnetään vaikuttavia johtamiskäytäntöjä onnistuneen käyttöönoton varmistamiseksi. Yksi laajimmin käytetyistä mittareista näytön käyttöönoton johtamisen arviointiin on Implementation Leadership Scale (ILS, Aarons ym. 2014), joka mittaa käyttöönoton kannalta olennaista johtamiskäyttäytymistä neljällä osa-alueella: ennakoiva, asiantunteva, tukeva ja sinnikäs johtajuus. ILS-mittarin luotettavuus on osoitettu useissa kansainvälisissä tutkimuksissa eri terveydenhuollon konteksteissa ja kielillä, mutta suomenkielistä validointia ei ole vielä tehty. Tutkimuksen tarkoituksena on arvioida ILS-mittarin psykometrisia ominaisuuksia ja kuvata näytön käyttöönoton johtamisen tasoa suomalaisessa terveydenhuollossa.

Aineisto kerätään sähköisellä kyselyllä syksyllä 2025 kuuden julkisen terveydenhuollon organisaation terveydenhuollon ammattilaisilta (n = 300) eri puolilta Suomea. Mittarin käännös- ja validointiprosessi toteutetaan Maailman terveysjärjestön suositusten mukaisesti. Prosessi sisältää alkuperäisen mittarin käännöksen, käännösten tarkastelun ja konsensuksen muodostamisen tutkimusryhmässä, asiantuntijapaneelin arvion, takaisinkäännöksen ja esitestauksen. ILS-mittarin sisältö- ja näennäisvaliditeettia arvioidaan systemaattisesti. Rakennevaliditeettia tarkastellaan eksploratiivisella ja konfirmatorisella faktorianalyysillä sekä mittarin sisäistä johdonmukaisuutta tarkastellaan Cronbachin alphalla.

Tutkimus tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan arvioida luotettavasti näytön käyttöönoton johtamista suomalaisessa terveydenhuollossa sekä vertailla sen tasoa kansallisesti ja kansainvälisesti. ILS-mittarin suomenkielinen validointi tukee johtamiskäytäntöjen kehittämistä ja mahdollistaa näytön käyttöönoton johtamisen tarkastelun suhteessa muihin yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotason tekijöihin.

Lähteet:

Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., & Farahnak, L. R. (2014). The Implementation Leadership Scale (ILS): Development of a brief measure of unit level implementation leadership. *Implementation Science*, 9(1), 45. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-9-45>

Jalkautuvat psykiatriset sairaanhoitajat nuorten mielenterveyden tukena – kokemuksia Pohjois-Savon hyvinvointialueelta

Anne Surakka, tutkija, Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

Nuorten psykososiaalisten palvelujen tarve on kasvanut Suomessa merkittävästi viime vuosikymmenen aikana. Erityisesti COVID-19-pandemian jälkeen uusien psykiatristen diagnoosien määrä nuorilla lisääntyi erikoissairaanhoidossa lähes viidenneksellä. Nuorten kasvava oireilu, kuten ahdistuneisuus, oppimisvaikeudet ja sosiaalisen toimintakyvyn heikkeneminen, näkyy erityisesti oppilaitoksissa. Opetus- ja oppilashuollon henkilöstö kohtaa päivittäin haastavia tilanteita, jotka edellyttäisivät moniammatillista ja oikea-aikaista tukea. Pohjois-Savon hyvinvointialueella nuorten mielenterveyspalveluissa on esiintynyt pitkiä jonotusaikoja sekä perusterveydenhuollossa että erikoissairaanhoidossa. Lisäksi palvelujen saatavuus ja resurssit vaihtelevat huomattavasti alueen sisällä, mikä heikentää palvelujen yhdenvertaisuutta.

Vastauksena kasvavaan palvelutarpeeseen hyvinvointialueella otettiin käyttöön jalkautuvan psykiatrisen sairaanhoitajan toimintamalli (JAPSY-malli). Mallissa hoito on viety osaan alueen kouluista, lähelle nuoren arkea, ja se on integroitu osaksi koulun olemassa olevia verkostoja. JAPSY-mallissa tavoitteena on ollut kehittää hoidon porrastusta, vahvistaa psykososiaalista tukea ja parantaa palvelujen saavutettavuutta erityisesti harvaan asutuilla alueilla, joissa kulkuyhteydet ovat rajalliset. Mallissa on pyritty ylittämään hallinnolliset rajat kuntien koulutoimen ja hyvinvointialueen sosiaali- ja terveyspalvelujen välillä. Keskeisiä periaatteita mallissa ovat olleet moniammatillinen ja monitoimijainen yhteistyö, toimivat konsultaatiokäytännöt sekä palvelujen yhdenvertainen saatavuus.

Tutkimuksessa tarkastellaan JAPSY-mallin toteutusta ja vaikutuksia psykiatristen sairaanhoitajien sekä koulujen ammattilaisten näkökulmasta. Lisäksi selvitetään opettajien ja oppilashuollon edustajien kokemuksia oppilaiden tuen tarpeista kouluissa, joissa jalkautuvaa palvelua ei ole ollut saatavilla. Tutkimuksessa analysoidaan myös mallin vaikutuksia nuorten mielenterveyteen ja palvelujen käyttöön. Tutkimuksen tulokset tarjoavat tietoa palvelurakenteiden kehittämisen tueksi hyvinvointialueilla ja yhteistyöhön kuntien kanssa.

Esityksessä kuvataan haastatteluaineiston (n=17) alustavia tutkimustuloksia siitä, mitkä tekijät ovat edistäneet tai estäneet JAPSY-mallin tavoitteiden saavuttamista, ja miten mallin nähdään vaikuttavan nuorten mielenterveyspalvelujen kokonaisuuteen. Lisäksi tarkastellaan oppilashuollon ammattilaisten arvioita omista mahdollisuuksistaan tukea nuorten mielenterveyttä (n=22) sekä näkemyksiä siitä, miten nuorten tilanne ja palvelut kehittyvät hyvinvointialueella, mikäli JAPSY-mallia ei ole tulevaisuudessa saatavilla.

Kokemusasiantuntijoiden näkemyksiä mielenterveyspalveluista

Kaisa-Johanna Yli-Tokola väitöskirjatutkija Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

Tutkimuksessa tarkastellaan kokemusasiantuntijoiden näkemyksiä mielenterveyspalveluista ja heidän osallistumisestaan mielenterveyspalveluihin liittyvään poliittiseen päätöksentekoon Itä- ja Pohjois-Suomen sosiaali- ja terveyspalvelukuntayhtymissä. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta vuonna 2022. Haastatteluihin osallistui kahdeksan koulutettua kokemusasiantuntijaa Itä- ja Pohjois-Suomesta. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Kokemusasiantuntijoiden mukaan poliittiset päätökset heijastavat palveluiden saatavuuden merkittävään heikentymiseen. Vaikka etä- ja digipalvelut ovat lisääntyneet, henkilökohtaisen kontaktin puute koetaan ongelmalliseksi. Kokemusasiantuntijat kokivat, että pitkäkestoinen ja luottamuksellinen hoitosuhde on ratkaiseva vaikuttavuuden edellytys. Haastateltavat näkivät lyhytterapiat ongelmallisina, joista puuttuu jatkuvuus. Lyhytterapiat eivät ole riittävä hoitomuoto mielen monimutkaisiin ongelmiin. Psykoterapiaa saaneet kokemusasiantuntijat pitivät psykoterapiaa vaikuttavimpana hoitomuotona omassa elämässään. Kokemusasiantuntijat totesivat, että kynnys hakea apua on monille korkea, mikä johtuu stigmaan liittyvästä pelosta. Kokemusasiantuntijoiden mukaan omaiset pitäisi huomioida paremmin mielenterveyspalveluissa.

Kokemusasiantuntijat kokivat poliittisen päätöksenteon olevan kaukaista, johon ei ole suoraa yhteyttä. Kokemusasiantuntijoiden kokemuksen mukaan poliittinen epäluottamus liittyy tempoileviin strategioihin, joissa ei ole osoitettu konkreettisia resursseja mielenterveystyölle. Kokemusasiantuntijat toivoivat pitkäjänteistä strategiaa mielenterveyspalvelujen kehittämiseksi, parempaa asiantuntijatiedon hyödyntämistä sekä mielenterveyden nostamista sydän- ja verisuonitautien taseiseksi kansalliseksi painopisteeksi. Kokemusasiantuntijat korostivat, että mielenterveyspalvelujen käyttäjien ääni kuuluu vähemmän kuin esimerkiksi sydän- tai syöpäpotilaiden, vaikka ongelmat ovat yleisiä ja läheltä koskettavia. Vastaajien mukaan mielenterveyden ongelmista ei puhuta avoimesti, toisin kuin somaattisista sairauksista. Siksi heillä on selkeä agenda yhteiskunnalliseen keskusteluun: sairauteen liittyvän stigman vähentäminen.

Kokemusasiantuntijoiden mukaan poliittisia päättäjiä tulisi tiedottaa kokemusasiantuntijatoiminnasta aktiivisemmin ja jalkauttaa kentälle, jotta he näkisivät todellisuuden. Kokemustietoa on tarpeen hyödyntää rohkeammin poliittisessa päätöksenteossa, sillä se rikastuttaisi sitä tuoden uudenlaisia näkökulmia ja mahdollistaisi uusia toimintamalleja. Kokemusasiantuntijoiden mukaan poliittisessa päätöksenteossa korostuu säästäminen, vaikka mielenterveyshäiriöiden kansantaloudellinen kustannus on valtava. Kokemustiedon perusteella on mahdollista kehittää mielenterveyspalveluja paremmin asiakkaiden ja potilaiden sekä heidän omaistensa tarpeita vastaavaksi. Tämä edellyttää kuntien ja hyvinvointialueiden välistä yhteistyötä mielenterveyden edistämisen ja palvelujen tuottamisen näkökulmista sekä selkeiden ja vuorovaikutteisten rakenteiden luomista kokemusasiantuntijoiden hyödyntämiseksi mielenterveyspalveluja koskevassa päätöksenteossa aina valmisteluvaiheesta palvelujen toteutumisen arviointiin asti.

ASIASANAT: Mielenterveys, kokemusasiantuntijuus, osallistuminen, poliittinen päätöksenteko, maakunnallinen sosiaali- ja terveyspalvelukuntayhtymä

Implementointitutkimus työpaikalla: yhteiskehittämällä mielenterveyden edistämistä

Hanna Tervo, väitöskirjatutkija, Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

Työelämän muutokset, kasvava kuormitus ja yhteisöllisyyden heikkeneminen ovat lisänneet tarvetta kehittää rakenteita, jotka tukevat mielenterveyttä ja hyvinvointia työyhteisöissä. Mielenterveyden edistäminen on yksilön ja työyhteisön vastuulla, ja sen integroiminen osaksi strategista johtamista edellyttää osallistavia ja kontekstiin sidottuja lähestymistapoja.

Väitöskirjatutkimukseni aihe on implementointitutkimus mielenterveyden edistämisestä työyhteisössä. Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena, jossa implementointistrategiana toimii yhteiskehittäminen. Väitöskirjani yksi osajulkaisu tarkastelee osallistujien kokemuksia yhteiskehittämisen prosessista, jossa keskiössä ovat mielenterveyden edistämiseen linkittyvät teemat kuten mielen hyvinvointi ja kontekstin merkitys (työyhteisö, organisaatio). Tutkimukseni teoreettinen viitekehys rakentuu kriittisen realismiin mahdollistaen organisaation rakenteiden ja implementointiprosessin moniulotteisen tarkastelun osallistujien kokemusten kautta.

Aineistoni kerääminen on kesken ja koostuu johtajien yksilöhaastatteluista (8) ja johtajien sekä työntekijöiden ryhmähaastatteluista (7). Olen toteuttanut haastatteluja 1,5 vuotta kestävästä yhteiskehittämisen prosessin alkaessa ja keskivaiheessa. Viimeiset haastattelut toteutan vuoden 2025 lopussa yhteiskehittämisen prosessin päättyessä. Aineiston keräämistä ja rytmitystä ovat ohjanneet toimintatutkimuksen kehä, EPIS-viitekehys (Exploration, Preparation, Implementation and Sustainment framework) ja CFIR-viitekehys (Consolidated Framework of Implementation Science). Aineistoni mahdollistaa osallistujien kokemusten muutoksen tarkastelun. Analysoin aineiston teoriaohjaavasti hyödyntäen salutogeeniseen lähestymistapaan pohjautuvaa SOC-kehikkoa (Sense of Coherence) ja CFIR-viitekehystä. SOC-kehikon avulla tunnistan, miten osallistujat kokevat keskeiset tekijät mielenterveyden edistämiseen liittyen ja CFIR-viitekehysten avulla voin tarkastella näihin tekijöihin liittyviä mekanismeja konteksti huomioiden.

Tutkimukseni tulokset tulevat tarjoamaan käytännönläheisiä suosituksia organisaatioille, jotka kehittävät mielenterveyttä edistäviä rakenteita työpaikalla ja osana strategista johtamista.

Osatutkimukseni tutkimuskysymyksiä ovat:

- Minkälaisia kokemuksia johtajilla ja työntekijöillä on SOC näkökulmasta mielenterveyden edistämisestä työyhteisössä yhteiskehittämisen prosessin aikana?
- Minkälaisia kokemukset ovat jäsennehtynä CFIR-viitekehysten implementointiin vaikuttavien tekijöihin?

Strategic management of the regional mental health service systems

Tapio Gauffin¹, Tomi Bergström², Kristiina Patja¹

¹ Faculty of Medicine, University of Helsinki

² University of Jyväskylä

Strategic management can be defined as a set of practices that foster healthcare systems' adaptation to changing environments. These systems are facing significant challenges in coping with limited resources, rising demands, and increasing complexity in service delivery. In the field of mental health services, the World Health Organization calls for a service system transformation from symptom reduction models to resourcing holistic, person-centered care. This research project aims to study how these challenges could be tackled.

In this research project, three peer-reviewed research articles will be published. The research questions are:

1. What should be the key characteristics of strategic management of future mental health service systems?
2. What are the strategic management characteristics and future needs within regional mental health services system?

The first article, submitted for publication, answers to the first research question. The article is a theory-developing literature review on the perceived key characteristics of strategic management of complex, holistic and person-centred mental health service systems worldwide. In the remaining two research articles of this project, the second research question will be addressed by publishing the results of a regional multi-organizational survey on recognized strategic challenges and future needs in strategic management of mental health service system. The survey will be conducted within one Finnish Wellbeing County area, and it will be targeted to managers at different organizational levels with some responsibility for strategic management. The data will be analysed using both qualitative and quantitative methods.

The research is significant because it aims to make needed contributions both to the theory and practice of strategic management of mental health service systems. The results of the survey and their potential impact on strategic management practices will be discussed with regional managers and professional staff.

Keywords:

strategic management, healthcare system, mental health services, complex systems, relational public management

3. Jaos: JULKISEN HALLINNON MUUTOS JA JOHTAMISEN UUDISTAMINEN

Julkisen hallinnon muutos: millä tiedolla vaikuttavuutta?

Yhteiskunnan kasvavat palvelutarpeet ja vähenevät inhimilliset ja taloudelliset resurssit vaativat päätöksentekijöiltä kykyä tuottaa, kerätä, tulkita ja hyödyntää monipuolista tietoa.

Vaikuttavuusperusteisuus on noussut hyvinvointipolitiikan keskiköön, mikä edellyttää laajaa muutosta hallinnon eri tasoilla. Poliittiset ja hallinnolliset ongelmat ovat monisyisiä ja kietoutuvat toisiinsa, joten muutoksen tueksi ei ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua tai tietoa.

Työryhmä tarkastelee julkista johtamista ja päätöksentekoa tuloksellisen toiminnan näkökulmasta.

Keskeisiä teemoja ovat tiedonmuodostus, vuorovaikutus, vaikuttavuus, kestävyys ja talous.

Tutkimuksellinen kiinnostus kohdistuu erityisesti tiedon hyödyntämiseen, toimijuuteen sekä muutoksen ja johtamisen mekanismeihin. Tutkimuskonteksteina voivat toimia eri toimijoiden, hallinnan alojen ja tasojen tiedonmuodostuksen dynamiikat sekä toiminnan uudistamisen strategiat ja kehittämisen prosessit.

Kutsumme työryhmään julkisen hallinnon tietokysymyksistä ja laajasti vaikuttavuudesta kiinnostuneita tutkijoita yli tieteenalarajojen. Työryhmään ovat tervetulleita myös käytännön toimijat. Työryhmä on suomenkielinen.

Työryhmän vetäjät:

anna.kork@uwasa.fi, harri.laihonen@uef.fi, lotta-maria.sinervo@tuni.fi, nina.lunkka@uef.fi

Z-sukupolven ammattilaisten ja terveydenhuollon johtajien käsityksiä kestävästä johtajuudesta tulevaisuuden terveydenhuollossa: Laadullisen aineiston sekundaarianalyysi

Eeva Vuorivirta-Vuoti & Outi Kanste, Lääketieteen tekniikan ja terveystieteiden tutkimusyksikkö, Oulun Yliopisto

Maailmanlaajuinen vaje terveydenhuollon ammattilaisista edellyttää kestävyiden huomioimista kaikessa terveydenhuollon toiminnassa ja päätöksenteossa. Lisäksi uusien sukupolvien, Z ja A, uudenlaiset lähtökohdat ja tarpeet edellyttävät terveydenhuollon organisaatiolta sopeutumista ja johtajuuskäytäntöjen, työolojen sekä hyvinvointia tukevien rakenteiden kehittämistä pitkällä tähtäimellä. Johtajilla on merkittävä rooli terveydenhuollon kestävyiden edistämässä ja vahvistamisessa tulevaisuudessa.

Z-sukupolvi (syntyneet vuosien 1995 ja 2012 välissä), on jo työelämässä. Alpha-sukupolvi (syntyneet vuosien 2010–2025 välissä), liittyy työelämään tulevana vuosikymmeninä. Tutkimukset osoittavat, että uusien sukupolvien odotukset työelämää ja organisaatioiden toimintaa kohtaan poikkeavat merkittävästi aiempien sukupolvien odotuksista. Samaan aikaan nuorten työkyvyssä on tapahtunut huomattavaa laskua ja etenkin nuorten naisten mielenterveyteen liittyvät haasteet ovat lisääntyneet.

Tutkimustiedon mukaan kestävä johtaminen on pitkän aikavälin tavoitteellista toimintaa, joka ilmenee henkilöstön pitkäaikaisena sitouttamisena ja jatkuvana kehittämisenä sekä systemaattisena innovaatiotoimintana organisaatioissa. Kestävän johtamisen on todettu edistävän ammattilaisten sitoutumista ja hyvinvointia sekä vahvistavan yhteisten arvojen mukaista organisaatiokulttuuria, ihmissuhteita ja yhteenkuuluvuutta työyhteisöissä.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää Z-sukupolven ammattilaisten ja terveydenhuollon johtajien käsityksiä kestävästä johtajuudesta tulevaisuudessa.

Tutkimus toteutetaan laadullisena kuvailevana puolistrukturoituna haastattelututkimuksena. Empiirinen aineisto kerättiin etäyhteydellä huhtikuun 2023 ja toukokuun 2024 välisenä aikana Z-sukupolven terveydenhuollon ammattilaisilta (n=19) ja johtajilta (n=25), yhdestä suomalaisesta yliopistosairaalaista, yhdestä suomalaisesta keskussairaalaista ja yhden hyvinvointialueen perusterveydenhuollosta. Tutkimusaineisto analysoidaan deduktiivis-induktiivisella sisällön analyysillä hyödyntäen kestävä johtajuuden viitekehystä, jossa on kolme tarkastelutasoa: yksilö-, ja organisaatiotaso sekä näitä yhdistävä taso (cross-level) (Liao, 2020).

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kehitettäessä uudenlaista terveydenhuollon johtajuutta, joka vastaa tulevaisuuden haasteisiin edistäen ammattilaisten hyvinvointia ja terveydenhuollon kestävä kehitystä. Tuloksia voidaan lisäksi hyödyntää terveydenhuollon johtajien koulutuksessa ja jatkotutkimuksessa sekä myös muilla aloilla uusien sukupolvien johtamisessa.

Lähteet:

Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in psychology*, 13, 1045570. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.104557>

Tietojohdaminen osana strategisen työhyvinvoinnin johtamista hyvinvointialueilla

Maare Helmiö, väitöskirjatutkija, Vaasan yliopisto

Haen mukaan julkisen hallinnon muutos ja johtamisen uudistaminen -työryhmään esittelemään väitöskirjatutkimuksen suunnitelmaa. Väitöskirjatutkimuksen tarkoituksena on tarkastella, millä tavoin tietojohdamisen menetelmiä voidaan hyödyntää osana strategista työhyvinvoinnin johtamista hyvinvointialueiden kontekstissa. Tarkoituksena on tutkia tietojohdamisen ja tiedon hyödyntämisen yhteyttä strategiseen työhyvinvoinnin johtamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille, millä tavoin hyvinvointialueilla kerättävää tietoa voidaan hyödyntää tehokkaasti osana työhyvinvointia tukevaa strategista henkilöstöjohtamista organisaation eri tasoilla.

Hyvinvointialueiden henkilöstön työkyky ja työhyvinvointi ovat keskeisiä tekijöitä sosiaali- ja terveyspalvelujen laadun, vaikuttavuuden ja jatkuvuuden varmistamisessa. Hyvinvointialueilla kerätään runsaasti henkilöstöön liittyvää tietoa (Vakkala & Syväjärvi, 2020) ja tietojohdamista toteutetaan hyvinvointialueilla eri tavoin (Pusenius & Laihonon, 2024). Hyvinvointialueilla on tunnistettava, miksi tietoa kerätään ja miten sitä hyödynnetään osana strategista johtamista (Vakkala & Syväjärvi 2020). Tietojohdamisen jalkauttaminen organisaation eri tasoille ja osaksi henkilöstöjohtamista sekä päivittäistä toimintaa vaatii yhä kehittämistyötä (Vakkala & Syväjärvi 2020, Hujala & Laihonon 2021, Liljamo 2023, Joronen ym. 2024, Kosklin, 2025).

Tutkimus toteutetaan artikkeleihin pohjautuvana kokoomaväitöskirjana vuosina 2025–2030. Väitöskirjatutkimus koostuu kirjallisuuskatsauksesta sekä haastatteluista. Aineisto kerätään haastattelemalla eri tasoilla työskenteleviä johtajia ja esihenkilöitä hyvinvointialueilla.

Väitöskirja edistää tietojohdamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen yhteiskehittämistä ja tuo esiin tiedon arvon strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Tutkimus tuottaa ajankohtaista tietoa siitä, millaista henkilöstön työhyvinvoinnista kertovaa tietoa kerätään sekä miten sitä hyödynnetään hyvinvointialueilla osana johtamista. Tutkimus tarjoaa konkreettisia näkökulmia siihen, miten tiedolla johtaminen voi vastata hyvinvointialueiden henkilöstöhaasteisiin, kuten työvoimapulaan, työkyvyn heikkenemiseen ja henkilöstön pito- ja vetovoimaan. Tavoitteena on tuoda tietojohdaminen lähemmäs arjen johtamistyötä ja vahvistaa sen roolia osana vaikuttavaa ja kestävää henkilöstöjohtamista sekä työhyvinvoinnin tukemista.

Lähteet:

- Hujala T & Laihonon H (2021) Effects of knowledge management on the management of health and social care: a systematic literature review. *Journal of Knowledge Management* 25(11):203–221.
- Kosklin R (2025) Tietojohdaminen terveydenhuollossa. Tiedon prosessit, tulokset ja vaikutukset organisaatioissa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. <https://erepo.uef.fi/server/api/core/bitstreams/d07cfc4c-7b1e-4cdc-bd65-08184f236ad0/content>
- Joronen H, Kivelä J, Käsmä L, Halin J, Heikkinen E, Hukari H & Raunio U (2024) Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Palveluketjut ja tietojohdaminen. Kansalliset ja alueelliset kehittämistarpeet – nykytila. Työpaperi 9/2024. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148264/URN_ISBN_978-952-408-263-1.pdf?sequence=1
- Liljamo (2023) Valtioneuvosto. Tietojohdamisen ohjelman valmistelu. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146792/05%20Tietojohdamisen%20kehitt%C3%A4misohjelma%20alustus.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Pusenius P & Laihonon H (2024) Navigating Organizational Success: Knowledge Management Capabilities in Public Healthcare. DOI: <https://doi.org/10.34190/eckm.25.1.2380>
- Vakkala & Syväjärvi (2020) Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste.

Vaikuttavuusperusteisuuden hyödyntäminen terveydenhuollon päätöksenteossa tapahtuvassa priorisoinnissa (yksityisellä sekä julkisella sektorilla hedelmöityshoitojen näkökulmasta tarkastellen)
Miia Kaistamaa

Terveydenhuollon yksiselitteinen tehtävä on tuottaa potilaille maksimaalinen terveyshyöty käytettävissä olevilla resursseilla ja perustuslaista on johdettavissa normatiivisia periaatteita terveydenhuollon resurssien jakamisen ohjauskeinoina. Kuitenkin niukat resurssit suhteessa kasvaviin palvelutarpeisiin muodostavat julkisen terveydenhuollon ongelman ytimen ja siten terveydenhuollon päätöksenteko edellyttää resurssien allokointia mahdollisimman vaikuttavasti. Vaikuttavuusperustaisella johtamisella pyritään varmistamaan terveyttä ja hyvinvointia tuottava palvelurakenne ja käytössä olevat resurssit. Aikaisempien tutkimusten perusteella vaikuttavuusperusteinen johtaminen kytkeytyy näyttöön ja tietoon perustuvaan toimintaan, ja vaikuttavuuden strategisina johtamiskeinoina näyttäytyy tiedon hyödyntäminen sekä tiedolla johtaminen.

Terveydenhuollon julkisen sektorin toiminnan tarkoituksena on tuottaa kansalaisille hyvinvointia, kun taas yksityisen sektorin toimijoilla on perimmäisenä tarkoituksena tuottaa voittoa sen omistajalle. Asetelmaero tulee huomiotaavaksi tarkasteltaessa, miten julkisen ja yksityisen terveydenhuollon päätöksenteossa tapahtuva priorisointi näyttäytyy vaikuttavuusperusteisuuden näkökulmasta. Julkisilla varoilla tuotetuissa terveydenhuollossa on rajattava kenelle ja millaisilla kriteereillä hoitoja tarjotaan siinä missä yksityisellä sektorilla on mietittävä ensisijaisesti terveydenhuollon toimintamallilla sen omistajille tuotettavaa hyötyä.

Nykyisen alhaisen syntyvyyden tilanteessa hedelmöityshoitojen merkitys korostuu ja siten lisääntymiseen liittyy voimakas yhteiskunnallinen ulottuvuus. THL:n tilastoraportin mukaan vuonna 2023 aloitettiin noin 14 500 hedelmöityshoitoa, joista julkinen sektori toteutti 58,7 prosenttia ja ennakkotietojen mukaan vuonna 2024 julkisen sektorin osuus on 60,9 prosenttia. Julkisesti rahoitettujen hedelmöityshoitojen päätöksenteon priorisointikysymyksissä on olemassa yhteiskunnallinen ulottuvuus. Hedelmöityshoitoihin liittyvässä päätöksenteon priorisoinnissa vaikuttavuusperusteisuuden huomioiminen ei ole vielä merkittävässä roolissa. Hedelmöityshoidot puuttuvat kokonaan esimerkiksi terveydenhuollon vaikuttavuuden mittaamista maailmanlaajuisesti kehittävän kansainvälisen järjestön, International Consortium for Healthcare Outcomes Measurement ([ICHOM](#)), standardoiduista mittaristoista. Hedelmöityshoitojen vaikuttavuuden arviointi on hyvin haasteellista aiheen kompleksisuuden vuoksi eikä selkeää seurausta hoitotoimenpiteen ja potilaan kokeman vaikuttavuuden välillä ole useinkaan mahdollista todeta. Nykyisellään hoitotoimenpiteiden onnistumista mitataan toimijoiden itsensä asettamien parametrien kautta eikä potilasnäkökulma ole näissä keskiössä, jos ollenkaan. Viime aikoina on kansainvälisesti tunnistettu hedelmöityshoitoihin liittyvän vaikuttavuusperusteisen tiedonmuodostamisen haasteellisuus sekä samalla myös sen tarve.

Suunnitteilla olevassa väitöskirjatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita priorisoinnista terveydenhuollon päätöksenteossa. Tavoitteena on ymmärtää, miten vaikuttavuusperusteisuus ohjaa päätöksenteon eri tasoilla tapahtuvaa priorisointia. Lisäksi tutkimuksessa kiinnitetään huomiota siihen, miten julkisen ja yksityisen terveydenhuollon päätöksenteko vaikuttavuuteen perustuvan priorisointipäätöksenteon näkökulmasta. Työssä toteutetaan case-tutkimus mittariston kehittämiseksi terveydenhuollon organisaation tietojohdamisen tueksi hedelmöityshoitoalalle.

Tiedon kääntämisen ja tietoperustaisen päätöksenteon dynamiikka: mekanistisia näkökulmia systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta

Talvikki Ranta-Ylitalo, väitöskirjatutkija, Vaasan yliopisto

Tekeillä olevassa systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa julkisessa terveydenhuollossa. Tutkimuksen lähtökohtana on tarve ymmärtää, millaiset elementit ja mekanismit tukevat tietoperusteista päätöksentekoa monimutkaisessa ja resurssipaineisessa toimintaympäristössä. Katsaus vastaa ajankohtaisiin kysymyksiin: 1) Mitkä ovat keskeiset elementit, jotka edistävät tiedon onnistunutta muuntamista päätöksentekoprosesseiksi julkisella terveystalvisektorilla? 2) Mitä mekanismeja voidaan tunnistaa tiedon muuntamisessa toimintakelpoisiksi päätöksiksi?

Analyysin kohteena oli 93 vertaisarvioitua empiiristä tutkimusta, jotka käsittelivät tiedon käyttöä päätöksenteossa eri hallinnon tasoilla. Kirjallisuudesta tunnistettiin kolme keskeistä teemaa: (1) yhteistoiminnalliset ja osallistavat käytännöt, (2) organisatoriset ja systeemiset rakenteet sekä (3) evidenssiin liittyvät tekijät, kuten tiedon saavutettavuus, muoto ja kontekstuaalinen relevanssi. Näiden kautta hahmottuvat mekanismit, jotka joko mahdollistavat tai estävät tiedon vaikuttavaa käyttöä.

Tulokset osoittavat, että tiedon hyödyntäminen ei ole yksittäinen toimenpide, vaan dynaaminen prosessi, jossa vuorovaikutus, organisaation tuki ja kontekstiin sovittaminen ovat keskeisiä tekijöitä. Tietoon perustuvan päätöksenteko ja tiedonkääntäminen edellyttävät rakenteellista ja johtamisen tukea, osaamisen kehittämistä ja laadukasta, luotettavaa tietoa. Aineiston pohjalta pystytään tunnistamaan erilaisia mekanismeja, jotka auttavat ymmärtämään, miksi tietoa ei esimerkiksi hyödynnetä, vaikka sitä olisi saatavilla.

Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulosten pohjalta voidaan muodostaa alustavasti seuraavanlaisia käytännön strategisia ehdotuksia julkisille terveydenhuollon organisaatioille tiedon hyödyntämiseen liittyvän toiminnan kehittämisessä: 1) Yhteistyön sulauttaminen päätöksenteon ja tiedon kääntämisen rakenteisiin, 2) Organisaation oppimis- ja tukijärjestelmän rakentaminen arvioimaan sekä tiedon käyttöä että tiedon käytön prosesseja, 3) Kapasiteetin vahvistaminen jatkuvan koulutuksen, tukevan johtajuuden ja tiedonvälittäjien avulla sekä 4) Käyttäjä- ja kontekstilähtöisen tiedon tuottaminen saatavaksi yli ammattirajojen. Tutkimus tarjoaa teoreettisen ja käytännöllisen viitekehyksen, jonka avulla voidaan kehittää tiedonmuodostuksen ja päätöksenteon dynamiikkaa julkisessa hallinnossa. Katsaus rikastuttaa keskustelua julkisen hallinnon uudistamisesta ja tarjoaa konkreettisia näkökulmia siihen, miten tietoa voidaan käyttää vaikuttavasti päätöksenteon tukena eri hallinnon tasoilla. Katsaus tarjoaa myös näkökulmia tiedon kääntämisen ja tietoperustaisen päätöksenteon strategioiden kehittämiseen.

Miten päätöksentekijät toteuttavat tiedonmuodostusta poliittisessa päätöksenteossa.
Outi Mäkelä

From Policy to Practice: Understanding How Administrative Burdens Are Shaped, Shifted, and Simplified in Finland

Evy Saputri, Pekka Kettunen, Petra Melisa Benchis

Administrative burdens are often analyzed from the perspective of citizens, yet it is equally important to examine the views and practices of public administrators. As practitioners, public administrators perform a crucial role and responsibilities in molding migrants' access to public services. Existing studies on street-level bureaucrats tend to prioritize their behavior and discretion while neglecting pathological rules, whereas research on red tape emphasizes rules but neglects bureaucratic discretion (Masood & Nisar, 2021). The harsh truth about burden is that instead of targeting services specifically to those who need them the most, it usually turns out to be unachievable for claimants with fewer resources to deal with them (Herd et al., 2023). We examine Finland as a critical case, given its reputation as a well-resourced, digitalized, high-trust system where administrative burdens would seemingly be minimal (Flyvbjerg, 2006).

This article addresses the following questions: (1) To what extent does Finland's public administration reduce or sustain administrative burdens for immigrant women? (2) What administrative reforms or implementation processes reflect typical successes or failures in achieving their targets? Based on ten qualitative interviews with civil servants, scholars, and NGO representatives, as well as a triangulated analysis of policy papers and reports, the study examines prevailing practices in immigration and integration services.

Findings reveal persistent institutional gaps between reform goals and implementation, yet also highlight innovative practices that mitigate burdens more effectively than technical measures alone. The analysis shows that burden reduction depends less on bilingual materials or digital simplification, and more on organizational and cultural adjustments such as administrator training and improved avenues for public input. By foregrounding administrators' perspectives, the article contributes to debates on "reform for what and for whom," underscoring how administrative reform enhances legitimacy and responsiveness during periods of governance turbulence.

Ilmailuinnovaatiot tulevaisuuden hallinnollisessa ja strategisessa suunnittelussa: Etelä-Pohjanmaa 2040

Mikko Karhu, Johtamisen akateeminen yksikkö, Vaasan yliopisto

Ilmailun teknologinen murros – sähkölentokoneet, droonit ja pystysuoraan nousevat ja laskeutuvat ilma-alukset (EVTOL) – haastaa perinteisiä liikennejärjestelmiä ja avaa uusia mahdollisuuksia saavutettavuuden, kestävä liikenteen ja hallinnon kehittämiseksi. Alueella ilmailun kehityksen eteneminen vaatii tulevaisuudessa uudistuksia liikenteen, maankäytön ja hallinnon suunnitteluun, jolla on vaikutuksia paikallistasolle saakka. Ratkaisevia ovat erityisesti sääntelyn joustavuus, infrastruktuuri-investoinnit ja alueellinen yhteistyö kuntien, valtion ja yksityisten toimijoiden kesken. Ilmailun tulevaisuus ei ole pelkkä tekninen kysymys, vaan hallinnollinen muutosprosessi, joka edellyttää ennakoivaa johtamista, resilienssin vahvistamista ja kykyä integroida uudet ratkaisut alue- ja liikennesuunnitteluun. Hallinto voi edistää ilmailun liikennemurrosta sen sijaan, että jää sen passiiviseksi seuraajaksi.

Etelä-Pohjanmaata tarkastelevassa ilmailututkimuksessa tuotettiin neljä tulevaisuuskuvaa vuoteen 2040 koskien ilmailun erilaisia kehityskulkuja ja niiden vaikutuksia alueella. Näiden avulla hahmotellaan tarvittavia hallinnollisia valintoja ja johtamiskäytäntöjä, joilla ilmailuinnovaatiot voisivat tukea alueellista saavutettavuutta ja elinvoimaa. Etelä-Pohjanmaa on tapausesimerkki maakunnasta, jossa uusien ilmailumuotojen onnistunut käyttöönotto voi muuttaa perinteistä henkilöautokeskeistä liikkumista sekä tavaroiden ja palveluiden kuljetuksia niin maakunnan sisäisessä, paikallisessa kuin ulkopuolella suuntautuvassa liikenteessä.

Etelä-Pohjanmaan aluehallinto ja paikallishallinnot voivat vaikuttaa ilmailukehitykseen siten, että alueen saavutettavuus, kestävyys ja resilienssi kehittyvät. Lentokenttien ja lentopaikkojen kehittämisen merkitystä voidaan korostaa hallinnollisessa suunnittelussa ja vaikuttamisessa. Ilmailuinnovaatioiden käyttöönottoa voidaan edistää varaamalla liikenne- ja maankäytön suunnittelussa tilaa ilmailun tukirakenteille. Avaintoimijoita – paikallishallintoa, maakuntaliittoa, ilmailuorganisaatioita ja yrityksiä – voidaan kannustaa jakamaan resursseja ja osaamista. Hallinto voi tukea ilmailukehitystä ja niitä tarjoavia ilmailuyrittäjiä kertomalla ilmailun turvallisuudesta ja hyväksyttävyydestä. Alueen suuret ja ilmailuosaamista omaavat kunnat (mm. Seinäjoki) kykenevät hyödyntämään ilmailukehityksen tehokkaammin. Pienempien ja syrjäisten kuntien kuitenkin tulisi päästä mukaan ilmailukehitykseen, jotta niiden saavutettavuus kehittyisi ja ilmailun hyödyt jakautuisivat tasapuolisesti. Ilmailuperinteitä omaavat alueen pienemmät kunnat ovat paremmassa asemassa ilmailuinnovaatioiden käyttöönottamisessa. Pienet kunnat, joilta ilmailuperinteet puuttuvat, tarvitsevat innovatiivista ja visionääristä johtamista noustakseen uskottaviksi toimijoiksi ilmailuliikenteessä.

Datahuoneen merkitys lainvalmistelun tietopohjalle

Outi Örn

Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen yhteydessä toimiva Datahuone on tietopohjaista päätöksentekoa edistävä yksikkö. Se tuottaa ajantasaisia yksikkötason rekisteriaineistoja hyödyntäviä selvityksiä ja analyysejä päätöksenteon tueksi ja poliittisten ratkaisujen vaikutusten arvioimiseksi lähinnä valtioneuvoston tarpeisiin. Datahuone toimii kiinteässä yhteistyössä Tilastokeskuksen ja Taloustieteen keskus Helsinki GSE:n kanssa.¹

Johdantoluvusta sekä 3-4 artikkelista koostuva tuleva lainsäädäntötutkimuksen väitöskirjani käsittelee kokonaisuudessaan tiedon käyttöä lainvalmistelussa sekä säädösjohtamista. Nyt luonnosvaiheessa olevassa ensimmäisessä artikkelissani tutkin sitä, onko vuoden 2023 alusta toimintansa käynnistänyt Datahuone onnistunut tehtävässään parantaa säädösehdotusten tietopohjaa ja siten lainvalmistelun laatua tuottamalla selvityksiä ja analyysejä vaikutusarviointien tueksi. Tutkimus perustuu haastatteluaineistoihin, jotka on analysoitu teoriaohjaavaa sisällönanalyysia hyödyntäen. Olen haastatellut lainvalmistelijoita, jotka ovat hyödyntäneet Datahuonetta, mutta myös heitä, jotka eivät hyödyntäneet, vaikka Datahuoneella olisi voinut olla annettavaa.

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys liittyy rationaaliseen lainvalmisteluun. Muun muassa Pakarinen (2011) sekä Keinänen ja Vuorela (2015) puhuvat rationaalisen päätöksenteon mallin mukaisesta lainvalmistelusta, jossa valmistelu voidaan jakaa lineaarisesti eteneviin, toisistaan erotettaviin vaiheisiin. Tällaisessa mallissa lainvalmistelu voidaan käsittää järkeen perustuvaksi ongelmanratkaisuksi, jossa oletuksena on, että lainvalmistelijat pystyvät tieteellisen tiedon ja järjellisen päättelyn avulla säätämään jollakin päätöskriteerillä mitaten parhaita mahdollisia lakeja. Tavoitteena on näiden toimien kohdentaa toimijan niukkoja resursseja mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Mallin mukaan prosessin aluksi lainvalmistelijat hankkivat tietoa yhteiskunnan nykytilanteesta ja mikäli he havaitsevat yhteiskunnallisia ongelmia, he ryhtyvät korjaaviin toimenpiteisiin. Selitysmallin mukaan parhaat ratkaisukeinot ovat löydettävissä vertailemalla erilaisia sääntelyvaihtoehtoja keskenään ja ihannetilanteessa paras vaihtoehto määritetään vertailemalla nettovaikutuksia. Kun uusi lainsäädäntö on tullut voimaan, lainvalmistelijat hankkivat tietoa sen vaikutuksista ja tekevät tarvittavia korjauksia tämän tutkimustiedon perusteella.²

Talan (2010) mukaan rationaalinen päätöksentekoprosessi ei kuitenkaan kuvaa todellista lainvalmistelua, vaan se on pikemminkin normatiivinen malli lainvalmistelun tavoitetilasta. Vaikka lainsäädäntö voidaan edelleen nähdä instrumenttina yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiselle, todellisuudessa lainvalmistelua rajoittavat monet tekijät, eikä ideaalimallia siksi kyetä käytännössä toteuttamaan.³

¹ Datahuoneen sivut osoitteessa <https://vattdatahuone.fi/datahuone/>

² Pakarinen 2011, 5; Keinänen & Vuorela 2015.

³ Tala 2010, 71.

Lähteet:

Datahuoneen kotisivut, <https://vattdatahuone.fi/datahuone/>, luettu 19.1.2025.

Keinänen, Anssi & Vuorela, M. (2015). Toteutuvatko lainvalmistelun ihanteet käytännössä?

Lakimies: Suomalaisen Lakimiesyhdistyksen aikakauskirja, 113(2), pp. 170-195.

Pakarinen, Auri (2011). Lainvalmistelu vuorovaikutuksena: Analyysi keskeisten etujärjestöjen näkemyksistä lainvalmisteluun osallistumisesta. Helsinki: Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos.

Tala, Jyrki (2010). Lainlaadinnan mallit ja informaatio-ongelmat. Empiirisen oikeustutkimuksen kokemukset, haasteet ja tulevaisuus, pp. 63 - 81.

Vastuullisuus kuntien henkilöstöjohtamisessa – Kehysanalyttinen tapaustutkimus henkilöstökäytänteiden näkökulmasta

Paula Alatalo

Kiihtyvä kilpailu ja pula osaavasta työvoimasta ovat herättäneet toimijat niin käytännön työelämässä kuin tutkimuksessa tarkastelemaan organisaatioiden toiminnan vastuullisuutta ja sen vaikutuksia. Työntekijöiden nähdään arvostavan ja valitsevan työpaikoiseen yhä enemmän organisaatioita, joiden he kokevat toimivan eettisesti, ympäristöystävällisesti ja sosiaalisesti kestävällä tavalla. Arviointia kestävydestä ei kuitenkaan voida tehdä enää vain kuntia pitkään raamittaneesta normien noudattamisen näkökulmasta (García-Rosell 2024), vaan tarkastelussa ovat alkaneet korostua mitä moninaisemmat eettiset implikaatiot ja niiden taustalla vaikuttavat tekijät, joiden merkitys korostuu organisaatioiden toimintaympäristön monimuotoistumisen myötä.

Tarkastelen tutkimuksessani vastuullisuutta suomalaisten kuntien henkilöstöjohtamisen kontekstissa, jota ovat kuluvalle vuosituhannelle haastaneet ennennäkemättömät muutospaineet. Fokusoin tarkasteluni henkilöstöjohtamisen käytänteisiin, joiden kautta varmistetaan organisaation henkilöstövoimavarat ja turvataan edelleen organisaation toimintakyky sekä menestyminen (Viitala 2021). Kestävän henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa huomion kiinnittäminen henkilöstöjohtamisen käytänteisiin on ollut näihin saakka vähäistä huolimatta siitä, että vastuullisilla käytänteillä on nähty olevan keskeinen merkitys organisaatioiden tuloksellisuuteen (mm. Jamali ym. 2015). Niiden merkitys on kuitenkin kasvanut, koska vastuullisilla käytänteillä on nähty voitavan kehittää henkilöstön sitoutumista organisaatioon.

Käsitykset ja kokemukset henkilöstöjohtamisen käytänteistä ja niistä tehdyt eettiset tulkinnat rakenteistavat tutkimuksessani ymmärrystä vastuullisuudesta. Asetin tutkimukselleni kolme kysymystä, joiden kautta pyrin tunnistamaan vastuullisuudelle annettuja merkityksiä sekä hahmottamaan ilmiön rakentumista kuntien henkilöstöjohtamisessa: 1) Millaisia kehyksiä kuntatoimijat käyttävät jäsentäessään vastuullisuutta henkilöstöjohtamisessa? 2) Millaisiin eettisiin periaatteisiin kehykset pohjautuvat ja miten ne ohjaavat tulkintoja vastuullisuudesta? 3) Miten kokemukset toteutuneesta henkilöstöpolitiikasta vastaavat käsitteellisiä kehyksiä ja millaisia mahdollisia ristiriitoja nousee esiin? Viimeisimmän kysymyksen kautta pureudun ns. eettiseen fittiin, ts. siihen miten sanalliset kuvaukset vastuullisuudesta vastaavat kokemuksia toteutuneesta henkilöstöpolitiikasta muutosepisodien muodostaessa keskeisen tilanteen.

Tarkastelin tutkimuksessani vastuullisuutta kuntien henkilöstöjohtamisessa hyödyntäen kehysanalyttistä lähestymistapaa. Kehysanalyysissa keskeistä on tilannemäärittelyn ja toiminnan välinen yhteys (Goffman 1981b). Tutkimusaineisto koostui 28 kuntatoimijan haastattelusta. Haastateltavat olivat viranhaltijoita, luottamushenkilöitä sekä ammattijärjestöjen pääluottamusmiehiä. Haastatteluiden alussa kuntatoimijat nostivat esille toimintaympäristön muutoksia, joita pitivät tärkeinä ja, jotka kuvasivat yksityiskohtaisemmin sitä henkilöstöjohtamisen kontekstia ja todellisuutta, jossa vastuullisuuden ilmiötä lopulta empiirisesti lähestyin.

4. Jaos: KOKEMUKSEN TUTKIMUS TYÖELÄMÄSSÄ

Kokemuksen tutkimuksen jaoksen työryhmässä tarkastellaan asiakkaan, työntekijän ja organisaation kokemuksia työelämän, hallinnon ja palveluiden konteksteissa. Työryhmässä yhdistyvät käytännölliset näkökulmat (kuten palvelumuotoilu, työnmuotoilu), kokemuksen tutkimuksen metodologia (kuten fenomenologinen, tarinallinen, metaforinen, poeettinen lähestymistapa) sekä kokemuksen tutkimuksen ajankohtaisen tematiikka (kuten inhimillinen kokemuksen ja teknologian yhteenkietoutuminen ja kokemuksen tutkimus osana kestävyystutkimusta).

Jaos kokoontuu vuosittain Hallinnon ja kuntatutkimuksen tiedepäivillä.

[yhteyshenkilö: ville.pietilainen@ulapland.fi](mailto:ville.pietilainen@ulapland.fi)

Fenomenologista kokemuksen tutkimusta työelämässä. Myönteinen työntekijäkokemus rakentuu mielekkästä työstä, yhteisöllisyydestä ja hyvästä johtajuudesta.

Katja Mälkki

Vaikka työelämän murroksesta on puhuttu jo pitkään (esim. Julkunen, 2008, s. 12, 18), tuovat tekoäly, maailmantalouden geopolittiset muutokset, tulevaisuuden väestön ikääntymisestä johtuva työvoimapula, työntekijöiden arvomaailman muutokset sekä uusien teknologioiden mahdollistamat etä- ja hybridityöt sellaisia muutoksia organisaatioiden arkeen (ks. esim. Martinelli ym., 2021, s. 162, 184; Groscurth, 2018, s. 7), että ymmärrys työntekijöiden kokemuksista korostuu johtamisessa eikä pelkkä funktionalismiin pohjautuva, rationaalinen numeroiden ja prosessien johtaminen enää riitä.

Työelämässä voidaan nähdä tarve johtamisjärjestelmän ja ihmiskäsityksen muutokselle kohti symbolista ja tulkinnallista paradigmaa. Tällöin tarkasteltaessa organisaatioita ihmisten kokemuksissa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä (Hatch, 2018; Hatch & Yanow, 2003; Lewis & Grimes, 1999), voidaan huomioida myös työntekijöiden aistikokemukset eikä keskityä vain tehokkuuteen liitettävään faktatietoon (vrt. myös Tökkäri, 2019, s. 18, 19; Niemi-Kaija, 2014, s. 104, 113). Vastaavasti fenomenologinen kokemuksen tutkimus pyrkii ymmärtämään ihmisen kokemuksia elämäntilanteessa (Perttula, 2008/2018) ja fenomenologisessa psykologiassa kokemus nähdään kokonaisvaltaisena, ainutkertaisena ja yksilöllisenä tapahtumana (Latomaa, 2012, s. 17, 22, 32). Sekä fenomenologia että symbolinen ja tulkinnallinen paradigma näkevät ihmisen aktiivisena, vapaana ja itseään toteuttavana (Niemi ym., 1984), jolloin autonomian rinnalla voidaan jokaiselta odottaa vastuunottoa omasta vaikutuksestaan organisaation kulttuuriin ja omaan työhön (Mälkki, 2025, s. 258).

Näihin teemoihin linkittyy myös tuore työntekijäkokemuksen tutkimus, joka nojaa symbolisen ja tulkinnallisen paradigman sekä fenomenologisen kokemuksen tutkimuksen teoriakehikoon. Hyödyntämällä tulkitsevaa fenomenologista analyysimenetelmää (IPA), tutkimuksen aineiston kautta voitiin määritellä myönteiseen työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen mukaan myönteinen työntekijäkokemus rakentuu mielekkästä ja itselle sopivasta työstä, jossa saa oppimisen ja onnistumisen kokemuksia; yhteisöllisyydestä ja hyvistä työkaverisuhteista; sekä inhimillisestä johtamisesta, erityisesti esihenkilön toimista. Kokemuksiin vaikuttavat kyseessä oleva tilanne, aikaisemmat kokemukset ja joissain tapauksissa muiden kokemukset sekä yksilön fyysiset, psykologiset ja kognitiiviset seikat sekä sosiaalinen ulottuvuus. (Mälkki, 2025.)

Tutkimukseni mukaan johtamisessa, koskien niin esihenkilöitä, henkilöstöhallintoa kuin johtoa, korostui tarve huomioida ja ymmärtää kokemusten kokonaisvaltaisuus. Konkretisoin tätä työvoiminnan käsitteellä, jatkaen ja laajentaen aiempaa keskustelua työhyvinvoinnista ja suoriutumisesta (Csikszentmihalyi, 1997, s. 31; Edmondson, 2019, s. 18–19; Hakanen, 2004, s. 28; Hakanen, 2011, s. 24; Salmi, 2024, s. 28; Syväjärvi & Vakkala, 2012, s. 212). Työvoiminta kuvaa työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin limittyneiden kokemusten kokonaisuutta, jossa vain myönteisten asioiden lisääminen tai kielteisten asioiden poistaminen eivät vielä takaa työntekijälle tasapainoista kokemusten tilaa. Työvoimintaan liittyvän positiivisen johtamisen tavoitteena on minimoida kielteisten kokemusten määrää ja vahvistaa positiivisia kokemuksia samanaikaisesti, sillä kokemuksia voi ilmetä yhtä aikaa ja ne voivat koskea myös kognitiivisia tekijöitä ja yhteisöllisyyteen liittyviä sosiaalisia ilmiöitä. (Mälkki, 2025, s. 82 – 84.)

Vaikka yhteiskunnassa alustatalous ja epätavanomaiset työsuhteet vaikuttavat valtaavan työmarkkinoita, tutkimusten mukaan ne saattavat vaikuttaa ammatti-identiteettiin, aiheuttaa taloudellista epävarmuutta ja vähentynyttä yhteisöllisyyttä (Cropanzano ym., 2023, s. 494, 496; Ashford ym., 2018, s. 24). Myös oman tutkimukseni tulokset vastaavat näitä havaintoja, sillä myönteisen työntekijäkokemuksen yhteydessä korostui huolen pitämisen huomioiva psykologinen sopimus (Mälkki, 2025, s. 229). Työelämän jatkuvan oppimisen vaade tuo mukanaan käytännön johtamistyöhön olennaisena edellytyksenä ymmärryksen oppimisen kokemuksiin ja käytäntöihin liittyvistä kognitiivisista seikoista. Psykologisesti turvallisessa

ympäristössä voidaan oppia aktiivisesti uutta, rakentaa innovatiivista ja tuottavaa työympäristöä (Edmondson, 2019, s. 18, 19), edistään myös työntekijöiden resilienssiä (Mälkki, 2025, s. 258).

Kokemuksellisuuden ymmärrys on siis avainasemassa vastuullisessa johtamisessa ja tulevaisuuskyvykkäässä organisaatiossa eikä sitä voida enää ohittaa työelämään kuulumattomana ”pehmeänä hömpötyksenä”. Ihmisiä ei ole mielekästä operoida organisaatiossa kuten koneita tai koneiston osia, vaan ihminen tulisi ottaa huomioon kokonaisuutena. Tässä johtoa, esihenkilöitä ja henkilöstöhallintoa auttaa johtamisen psykologian tuntemus.

Abstraktin lähteet:

- Ashford, S. J., Caza, B. B. & Erin M. Reid, E. M. (2018). From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior*, 38, 23–41. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.001>
- Cropanzano, R., Keplinger, K., Lambert, B. K., Caza, B. & Ashford, S. J. (2023). The Organizational Psychology of Gig Work: An Integrative Conceptual Review. *Journal of Applied Psychology*, 108(3), 492–519. <https://doi.org/10.1037/apl0001029>
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. Basic Books.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Groscurth, C. R. (2018). *Future ready leadership. Strategies for the fourth industrial revolution*. Praeger.
- Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna- alueilla. (Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos). [väitöskirja Helsingin yliopisto].
- Julkari, STM:n hallinnonalan avoin julkaisuarkisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618153>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu. Työterveyslaitos*. Tammerprint.
- Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (4. painos). Oxford University Press.
- Hatch, M. J. & Yanow, D. (2003). *Organization theory as an interpretive science*. Teoksessa Tsoukas, H. & Knudsen, C. (toim.), *The Oxford Handbook of Organization Theory. Meta-theoretical Perspectives* (s. 63–87) Oxford University Press.
- Julkunen, R. (2008). *Uuden työn paradoksit: Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)istä*. Vastapaino.
- Latomaa, T. (2012). *Ymmärtävä psykologia – subjektiivisen kokemuksen ja toiminnan subjektiivisen mielekkyyden tutkimusta*.
- Kiviniemi, L., Koivisto, K., Latomaa, T., Merilehto, M., Sandelin, P. & Suorsa, T. (toim.), *Kokemuksen tutkimus III. Teoria, käytäntö, tutkija*. (s. 15–48). Lapin yliopistokustannus.
- Lewis, M. W. & Grimes, A. J. (1999). Metatriangulation: Building Theory from Multiple Paradigms. *The Academy of Management review*, 24(4), 672–690. <https://doi.org/10.2307/259348>
- Martinelli, A., Mina, A. & Moggi, M. (2021). The enabling technologies of industry 4.0: examining the seeds of the fourth industrial revolution. *Industrial and corporate change*, 30(1), 161–188. <https://doi.org/10.1093/icc/dtaa060>
- Mälkki, K. (2025). *Myönteisen työntekijäkokemuksen rakentuminen ja johtaminen*. (Acta electronica Universitatis Lapponiensis) [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda Lapin yliopiston sähköinen julkaisuarkisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-474-4>
- Niemi, P., Nurmi, J. & Vauras, M. (1984). *Johdatus persoonallisuuden psykologiaan* (2. muutettu painos). Turun yliopiston psykologian laitos. (painettu 1992)
- Niemi-Kaija, K. (2014). *Kokemuksellisuus työelämässä organisaatioestetiikan viitekehyksessä: työntekijöiden subjektiiviset konstruktiot tehokkuudesta*. [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5961-6>
- Perttula, J. (2008/2018). *Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria*. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen* (6. painos). (s.115–162). Lapin yliopistokustannus. (Alkuperäinen teos julkaistu 2008)
- Salmi, I. (2024). *Positiivinen johtaminen uusin silmin: Kokemuksen tutkimus ymmärrystä lisäämässä*. (Acta electronica Universitatis Lapponiensis) [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda Lapin yliopiston sähköinen julkaisuarkisto. <https://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-411-9>
- Syvajarvi, A. & Vakkala, H. (2012). *Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa*. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.), *Johtamisen Psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä* (s. 195–225). PS-Kustannus.
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2019). *Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa*. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.), *Johtamisen psykologia* (2. uudistettu painos) (s. 201–267). PS-kustannus.
- Tökkari, V. (2019). *Johtajuus kokemuksellisessa organisaatiossa*. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia*. (2. uudistettu painos) (s. 15–38). PS-kustannus

Toiseus osana johtamistehtävää – Hermeneuttisen fenomenologian näkökulma keskijohtajien kokemuksiin yliopistojen yhteistoimintaneuvotteluissa

Janne Niinivaara, Lapin yliopisto

Esityksessäni tarkastelen yliopistojen keskijohtajien kokemuksia yhteistoimintamenettelyjen aikaisesta johtamis- ja vuorovaikutusarjesta. Näkökulmani on fenomenologinen, ja hyödynnän analyysissäni Van Manenin (2023) hermeneuttisen fenomenologian sovellusta erityisesti kuudesta elämismaailman eksistentiaalista.

Aineistoni koostuu 17 fenomenologisesta haastattelusta; tutkimusta varten haastateltiin yliopistojen keskijohtajia, kuten dekaaneja ja erillislaitosjohtajia, jotka ovat toimineet tulosvastuullisten yksiköiden johtajina yhteistoimintamenettelyjen aikana. Fenomenologinen analyysi toi haastateltujen keskijohtajien kokemuksista ilmi merkitysrakenteita, jotka ovat tulkittavissa kokemuksiksi johtamistyön toiseudesta poikkeuksellisina aikoina. Keskijohtajien positiota voi kuvata sangen erityiseksi, sillä se asettuu kirjaimellisesti ylimmän johdon ja työntekijöiden väliin, ja molempien ryhmien keskenään ristiriitaiset toiveet ja tarpeet tulee johtamistehtävässä huomioida.

Keskijohdon asemaan liittyvät ristiriidat saavat yhteistoimintamenettelyn kontekstissa uudenlaisia muotoja. Esityksessäni tarkastelen toiseuden (engl. alterity) kokemusta niin tutkimuskirjallisuuden kuin oman aineistoni valossa. Toiseuden kokemuksen vaihtelevia merkityksiä ja ilmentymiä tarkastelemalla on mahdollista lisätä ymmärrystä työelämään liittyvästä identiteetinmuodostuksesta (kts. Skovgaaed-Smith, Soekijad & Down, 2020). Jäsennän YT-menettelyn aikaiseen johtamistodellisuuteen ankkuroituvia toiseuden kokemuksia yliopiston keskijohdon näkökulmasta: miten toiseuden kokemukset muodostuvat suhteessa johdettavaan työyhteisöön, ylimpään johtoon, keskijohtajien vertaisyhteisöön ja omaan johtajaidentiteettiin. YT-menettelyjen aikainen toiseus keskijohtajien kokemana voi näyttäytyä sekä valitulta että väijäämättömältä, kiinteästi johtamisrooliin kuuluvalta.

Toiseuden kokemus voidaan pyrkiä ylittämään tai se hyväksytään osaksi johtamistehtävää, jolloin kokemuksesta kumpuaa uudenlaista toimijuutta. Toiseuden kokemukseen päätyvän fenomenologisen tulkinnan kautta tämän päivän korkeakoulujohtamisen haasteet voidaan ymmärtää filosofisesti kestäväällä ja käytännön johtamistyötä tukevalla tavalla.

Kirjallisuus

Skovgaard-Smith, I., Soekijad, M., & Down, S. (2020). The Other side of 'us': Alterity construction and identification work in the context of planned change. *Human relations*, 73(11), 1583-1606.

Van Manen, M. (2023). *Phenomenology of practice: Meaning-giving methods in phenomenological research and writing*. Routledge

Virkamiesten kestävyystoimijuus – käytäntöteoreettisen tarkastelun mahdollisuudet

Miia Toikka, väitöskirjatutkija, Vaasan yliopisto

Kestävyyskriisiin vastaamisen ja kestävyysmurrosten edistämisen kannalta virkamiehet ovat merkittävä toimijaryhmä, sillä he vastaavat politiikan käytännön toimeenpanosta. Tehtävä on vaativa, sillä työhön liittyy kilpailevia intressejä, poliittista painetta ja resurssien niukkuutta. Tutkimuksessani tarkastelen virkamiesten kestävyystoimijuutta käytäntöteoreettisesta näkökulmasta, yhdistäen sitä kokemuksen tutkimukseen Deweyn kokemuskäsitteen pohjalta. Kestävyystoimijuuden käsite suuntaa huomion inhimillisen toiminnan ja käyttäytymisen muutoksen merkitykseen kestävyysmurroksissa.

Kestävyystoimijuutta on tähän mennessä tarkasteltu useimmiten elämäntapamuutosten ja kasvatuksen näkökulmista, vähemmän työn ja hallinnon konteksteissa. Ihmisten aktiivista toimintaa tarvitaan kuitenkin myös kestävyystavoitteiden edellyttämien poliittis-hallinnollisten muutosten aikaansaamiseksi.

Kestävyystoimijuus tulkitaan usein yksilön kapasiteetiksi, jota pyritään esimerkiksi koulutuksella vahvistamaan. Yksilöön keskittyvä näkökulma jää kuitenkin vajavaiseksi, sillä virkamiesten kestävyystoimijuuden mahdollisuuksia määrittävät olennaisesti esimerkiksi erilaiset hallinnon käytännöt sekä suhteet muihin virkamiehiin ja poliittisiin toimijoihin. Näihin vaikuttavat myös hallinnossa jaetut merkitykset, arvot, uskomukset ja maailmankuvat sekä niiden väliset jännitteet ja yhteentörmäykset. Relationaalinen lähestymistapa kestävyystoimijuuteen nostaa keskiöön toimijoiden väliset suhteet. Relationaalisuus kytkeytyy kestävyysmurroksen edellyttämään paradigman muutokseen, joka ylittää vallitsevaan maailmankuvaan liittyvän dualismin ja luo holistisen, keskinäisriippuvuutta korostavan suhtautumistavan.

Kestävyystutkimuksessa tällaisesta paradigman muutoksesta puhutaan myös sisäisenä transformaationa, joka on nostettu esiin kestävyystoimijuuden katalyyttinä. Sen nähdään mahdollistavan uudenlaisten, välittämiseen, myötätuntoon ja huolenpitoon pohjautuvien suhtautumis- ja toimintatapojen syntymisen. Poliittis-hallinnollisissa systeemeissä välittäminen ja myötätunto törmäävät kuitenkin vakiintuneiden institutionaalisten käytäntöjen ja poliittisten jännitteiden realiteetteihin. Virkamiesten kestävyystoimijuuden esteitä ja mahdollisuuksia ymmärtääkseen onkin tarkasteltava heidän kokemustaan systeemeissä toimimisesta ja sen käytännöistä. Tämä tarkoittaa sen poliittis-hallinnollisen systeemin arjen tarkastelua, jonka keskellä virkamiehet navigoivat työtehtäviään toteuttaessaan. Käytäntöteoriaan nojautuen kysyn tutkimuksessani: Millaista on se arkinen käytännön työ, jossa kestävyystavoitteiden mukaista politiikkaa pyritään toimeenpanemaan suomalaisessa hallinnossa? Minkälaisia tilanteita tähän toimintaan osallistuvat virkamiehet työssään kohtaavat? Miten he nämä tilanteet kokevat ja kuinka he toimivat, suuntautuvat ja selviytyvät niiden keskellä saavuttaakseen tyydyttäviä ratkaisuja?

Käytäntöteoreettinen tarkastelu auttaa tunnistamaan virkamiesten kestävyystoimijuuden eri ulottuvuuksia, esimerkiksi sitä, missä määrin ja millä tavoin kestävyystoimijuuden mahdollisuudet ja esteet paikantuvat hallinnon käytäntöihin. Kestävyystoimijuus voi edellyttää myös hallinnon käytäntöjen ja kulttuurin ravisuttamista. Keskeiseksi kysymykseksi nousee, mitä pidetään normatiivisesti hyväksyttynä toiminnan muotoina eri käytännöissä – ja miten näitä normeja voidaan tarvittaessa kyseenalaistaa.

Tunnistamisesta toimeenpanoon: opiskelijoiden työelämäkokemuksiin perustuva reflektointi psykososiaalisesta kuormituksesta

Susanna Kotamäki, Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö; Katariina Keinonen, Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos; Kirsi Lehto, Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen tila, jossa työntekijä kokee fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia työssään. Työhyvinvointi rakentuu sekä yksilön omista kokemuksista että työympäristön rakenteista ja vuorovaikutussuhteista. Työssä kuormittavuutta voi aiheutua sekä fyysisistä että psykososiaalisista tekijöistä. Psykososiaalista kuormitusta syntyy, kun työn vaatimukset, sen järjestelyt ja sosiaaliset suhteet aiheuttavat työntekijälle psyykkistä tai sosiaalista kuormittuneisuutta.

Työhyvinvoinnin yhteydessä on tärkeää tarkastella myös työntekijän roolia hyvinvoinnin edistäjänä. Työhyvinvointitoimijuus viittaa yksilön aktiiviseen rooliin oman työhyvinvoinnin vahvistamisessa, sisältäen sekä subjektiivisen kokemuksen hyvinvoinnista että toiminnallisen ulottuvuuden. Toiminnallisuus ilmenee asenteina ja tekoina, joilla työntekijä pyrkii tukemaan omaa hyvinvointiaan työssä. Tämä näkökulma korostaa yksilön toimijuutta ja työhyvinvoinnin kokemuksellista sekä aktiivista luonnetta.

Tutkimuksessa tarkastellaan työelämässä olevien hallintotieteiden opiskelijoiden käyttämiä ja tarvitsemia keinoja psykososiaalisen työhyvinvointinsa tukemiseksi. Aineisto koostuu 53 opiskelijan kirjallisesta reflektoinnista työn psykososiaalisesta kuormittavuudesta. Reflektoinnit pohjautuvat opiskelijoiden henkilökohtaisiin kokemuksiin omissa työyhteisöissä.

Alustavien tulosten mukaan työn psykososiaalisen kuormittavuuden vähentämiseksi löytyy runsaasti hyödynnettyjä ja tarvittavia keinoja. Näistä muodostuu useita yläluokkia, joita ovat muun muassa hyvinvoinnin lisääminen (esim. liikunta) ja keskittymisen vahvistaminen (esim. multitaskaamisen vähentäminen). Tunnistettuja yläluokkia tarkastellaan poikkitieteellisesti, hahmottaen millaisin hallinnon ja yksilötason ratkaisuin tunnistettuihin teemoihin voitaisiin paneutua psykososiaalista kuormitusta vähentäen.

5. Jaos: SYSTEEMIAJATTELU JA KOMPLEKSISUUS HALLINNON TUTKIMUKSESSA

Jaos työryhmineen keskittyy systeemiajattelun, kompleksisuusteorian ja ekosysteemisten lähestymistapojen soveltamiseen hallinnon tutkimuksessa. Tarkoituksena on edistää kokonaisvaltaista ymmärrystä hallinnon ilmiöistä, kytköksistä ja toimintaympäristöistä. Jaos rohkaisee monitieteisyyteen ja metodologiseen moninaisuuteen, ja se toimii alustana teoreettiselle keskustelulle sekä käytännön sovelluksille.

Toivomme työryhmään erityisesti päivien teeman mukaisesti resilienssiä systeemisyy- ja kompleksisuusnäkökulmasta tarkastelevia papereita.

Yhteyshenkilöt: harri.jalonen@uwasa.fi, petri.uusikyla@uwasa.fi

Luhmannilainen korjausliike moderniin systeemiajatteluun: Funktionaalinen metodi ja sen hyöty politiikan ja hallinnon tutkimukselle.

Matias Heikkilä

Systeemiteoreetikko ja sosiologi Niklas Luhmann esittää konstruktivistiselle vallankäytön ja päätöksenteon tutkimukselle sisäistä kritiikkiä funktionaalisen metodin kehittämisen muodossa. Funktionaalinen metodi nousee suoraan systeemiteoriasta, mutta eroaa vahvasti valtaviirran systeemiteoreettisista tutkimuksista. Tarkoitukseni on esitellä funktionaalista metodia ja sen mahdollisia hyötyjä, sekä pohdiskella metodin suhdetta vallalla oleviin systeemiteoreettisiin tutkimusotteisiin. Funktionaalinen metodi juontaa juurensa toisen asteen kybernetiikan tutkimuksesta, eli havainnoinnin havainnoinnista. Funktionaalinen metodi havainnoi systeemiä, joka suorittaa itsemäärittämäänsä tehtävää. Jos otetaan esimerkiksi väitöskirjan osatutkimus hyvinvointialueista, täytyy ensin kysyä, että minkälaiseksi tutkimus tulkitsee kerätyn puheenjohtajien haastatteluista koostetun tutkimusdatan. Systeemiteoriaan pohjaava kybernetiikka ei ota tutkittavien merkityksen antoa suoraan ”todellisuutta kuvaavina” vaan havaintoina, joita ko. systeemi on tehnyt omien erontekojensa perusteella. Havaintoja todellisuudesta on mahdollista tehdä vain ”systeemin sisäisesti”. Näin ollen on kiinnostavaa, miten kukin systeemi jäsentää todellisuuttaan.

Keskeistä on myös, että Luhmannille funktion mukaan eriytyminen määrittää ehdot semantiikalle, eikä toisin päin. Toisin sanoen, tietyn toiminnon mukaan järjestäytyminen määrittää sitä, miten asioita kuvataan ja miten kielellisyys järjestyy toiminnan ympärillä. Tämä lähtökohta revisioi yleistä konstruktivistista lähestymistapaa, jossa kielellä on ensisijainen rooli todellisuuden muovautumisessa. Näinkin voi edelleen olla, mutta kielellisyys on alisteinen eriytymiselle eli systeemilogiikan mukaan järjestäytymiselle. Funktionaalinen metodi ei pysähdy toisen asteen havainnointiin. Luhmann kuvaa metodin keskeiseksi vahvuudeksi latenttien eli piilevien rakenteiden (latent structures) paljastamisen. Näitä piileviä rakenteita ei kuitenkaan etsitä esimerkiksi psykoanalyysin tai marxismin perinteitä seuraten alitajunnasta ja valheellisesta tietoisuudesta. Latenssi syntyy havainnoinnin kääntöpuolesta. Systeemin havainnointi ei perustu toisen asteen kybernetiikassa tietoihin erontekoihin, eikä systeemi ole täysin tietoinen siitä, miltä pohjalta se lopulta todellisuutta jäsentää tai mitä jää jäsennyksen ulkopuolelle. Väitän, että funktionaalinen metodin vahvuus on diskurssianalyysin kaltaisten työkalujen täydentäminen niin, että tutkittavan itsekuvaus sivuutetaan ensisijaisena merkityksenantojen lähteenä. Latenssin tunnistaminen yhdessä systeemiteoreettisen funktion paljastamisen kanssa antaa mahdollisuuden ns. black box hypoteesille, jossa päätöksentekijöiden roolia ja toimijuutta on mahdollista teoretisoida.

Pirullisia ongelmia ja Macgyvereita

Juha Lindell & Tomi Niemi

Pirullisen ongelman (wicked problem) typologia kehitettiin 1960-luvulla Horst Rittel ja Melvin Webberin vastauksena kaupunkisuunnittelussa esiintyviin haasteisiin. Sittenkin konsepti on levinnyt eri tieteenaloille. Pirullisilla ongelmilla tarkoitetaan subjektiivisesti tulkittavia, kytkeytyneitä ja jatkuvasti muotoutuvia ilmiöitä, joita esitetysti ei voida ratkaista lopullisesti tai yksiselitteisesti. Niiden taustalla vaikuttavaksi logiikaksi on esitetty kompleksisuutta. Kuten kompleksisissa järjestelmissä, myös pirullisissa ongelmassa kokonaisuudella on mahdollisuus rakentua muuttujien välisessä vuorovaikutuksessa hyvinkin yllättävillä tavoilla. Pirullisen ongelman konsepti on syntymänsä jälkeen kerännyt kritiikkiä ja sen tarpeellisuutta on kyseenalaistettu. Pirullisen ongelman typologiaa on kritisoitu muun muassa jäämisestä liian teoreettiselle tasolle sekä siitä, että tämä heikentää sen käytännön arvoa ongelmien ratkaisemisessa. Tarkoituksenamme on tässä tarkastelussa lähestyä pirullisen ongelman ratkaisemisen teemaa affordanssiteorian tarjoaman kehyksen kautta. James J. Gibsonin kehittämä Affordanssiteoria kuvaa ympäristön tarjoamia toiminnan mahdollisuuksia, mitkä realisoituvat vuorovaikutuksessa yksilön subjektiivisten kykyjen ja näkökulmien kanssa. Pirullisen ongelman ratkaisu tapahtuu ennen kaikkea ongelman sosiaalisen kontekstin kautta. Ratkaisuun ja sen rakentumiseen vaikuttavat sosiaaliseen kontekstiin linkittyvien yksilöiden subjektiiviset tulkinnat ja näkemykset pirullisesta ongelmasta. Keskinäisriippuvaisesti ne muovaavat ratkaisusta aina kontekstisidonnaisen. Tässä yhteydessä keskitymme tarkastelemaan affordanssiteorian ja pirullisen ongelman konseptin välisiä yhtymäkohtia ja vaikutuksia erityisesti pirullisen ongelman ratkaisemisen näkökulmasta. Pyrimme konkretisoimaan näitä 1980-luvun kulttimaineeseen nousseen televisiosarjan ”Ihmemiehen” (Macgyver) hengessä. Tarkoituksenamme on jatkossa syventyä lisää aiheeseen ja tutkia, onko mahdollista tuoda affordanssiteorian kautta lisäarvoa pirullisten ongelmien ratkaisemiseen.

Yhteisen edun arkkitehtuuri: miten taloudellista resilienssiä voidaan vahvistaa systemaattisesti?

Miikka Vuorinen

Tutkin väitöskirjassani, miten uudenlaista vaikuttavuustietoa voidaan tuottaa, hyödyntää ja soveltaa taloudellisen resilienssin vahvistamiseksi. Suomen julkistalouden heikentyessä yksityistä ja sijoittajien pääomaa on tarjolla aikaisempaa enemmän. On kuitenkin melko vähän ymmärrystä sen hyödyntämisestä alueellisen taloudellisen resilienssin (vahvistamiseksi, erityisesti systemaattisesti näkökulmasta. Yksityisen pääoman lisääntyminen näkyy kansainvälisesti esimerkiksi yksityistä ja julkista pääomaa yhdistävien (blended finance) rahoitustuotteiden ja -mallien yleistymisenä. Nämä vaikuttavuussijoittamisen kaltaiset rahoitustuotteet kohdistuvat esimerkiksi ympäristö- tai yhteiskuntavastuun kaltaisiin teemoihin, tukien näin myös sijoittajien vastuullisuustyötä. Tämä on tiiviisti yhteydessä missiotalousajatteluun, jossa taloutta ajatellaan ennen kaikkea välineenä yhteiskunnallisesti tärkeiden missioiden edistämiseen. Missiomainen talousajattelu edellyttää usein siilorajat ylittäviä toimintamalleja ja välillä jopa kokonaisten uusien markkinoiden luomista. Uudenlaiset rahoitusmallit, markkinat, mutta yhtä lailla julkista toimintaa ohjaavat ohjausrakenteet edellyttävät toimiakseen arviointitietoa eri ilmiöiden kustannuksista ja toimenpiteiden potentiaalisista säästöistä. Tällainen yhteiskunnallisten hyötyjen mallintaminen mielletään usein kompleksiseksi, tutkimusraportteihin sidotuksi ja sen tuottamisesta ovat kauan vastanneet yliopistot ja konsultit. Keskityn tutkimuksessani nousevaan ns. ilmiöpohjaiseen vaikuttavuuslaskentaan, jossa eri ilmiöiden kustannukset arvotetaan, sidotaan väestötietoihin ja niitä voidaan verrata eri organisaatioiden tietoihin. Laskelmat ovat avoimia ja käyttäjillä on kyvykkyys itse tuottaa arviointitietoa. Olen kiinnostunut tämänkaltaisen vaikuttavuustiedon tuottamisesta, hyödyntämisestä ja soveltamisesta kolmessa eri temaattisessa ekosysteemissä. Niistä ensimmäinen on Koneen säätiön rahoittama Metsälaskuri – tutkimushanke, jossa mallinnetaan metsien terveysvaikutuksien taloudellisia hyötyjä. Toinen on yksinäisyyden vastaisen Pohjoismaisen vaikuttavuusrahaston rakentuminen. Kolmas tapaustutkimus käsittelee Pelastustoimen kehittämishankkeissa tuotettavan arviointitietoa ja sen hyödyntämistä ohjauksessa sekä mahdollisesti rahoituspohjan laajentamisessa.

Keskityn tapaustutkimuksessani erityisesti vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten vaikuttavuustiedon tuottamista voitaisiin uudistaa taloudellisen resilienssin vahvistamiseksi? (case 1 "Metsäterveyslaskuri")
1. Miten avointa vaikuttavuustietoa voidaan hyödyntää uudenlaisten rahoitusmekanismien suunnitteluun? (case 2: yksinäisyyden vastainen vaikuttavuusrahasto + case 3: pelastustoimi)
2. Minkälaiset ohjausrakenteet voisivat lisätä ja vauhdittaa alueellisten systemaattisten taloudellista resilienssiä? (Case 2 & 3)

Artikkeliväitöskirjani koostuu kolmesta artikkelista, joista jokainen tarkastelee yhtä oheisista kysymyksistä. Tutkimukseni kivijalkana toimii systemaattisen muutoksen teoria, johon sovelletaan lisäksi sosiaalisen arvonnin sekä missiotalousajattelun teorioita. Hyödynnän käsiteltävien teemojen laajuuden ja kompleksisuuden takia myös mm. tietojärjestelmätieteiden, resilienssitutkimuksen ja johtamisen kirjallisuutta. Aineistot tulevat todellisista hankkeista, joihin pääsen tutkijana osallistumaan ja tukemaan niitä kehittävä arvioinnin kautta. Olen aloittanut tutkimuksen syksyllä 2025. Taloudellisten resurssien niukkuus, nykYTEknologia ja arviointitiedon kasvava tarve yhdessä pääomamarkkinoiden intressin kanssa investoida yhteiskunnalliseen hyvään tekevät tutkimuksestani ajankohtaisen. Ne luovat myös eräänlaisen sosiaalipoliittisesti harvinaisen hetken uudenlaisen, päätöksentekoa tukea tukevan tiedon hyödyntämiselle.

Operator control and autonomy as an enabler of airport resilience

Timo Aarrevaara & Viacheslav Zagriichuk

Airports and their people flow can be interpreted as an arena of strong regulation, knowledge and expertise markets and diverse public and private organizations operating in the space and time. Public and private actors have powers in different airport spaces that are strongly attached to mutual dependencies and are implemented using methods enabled by communication.

In the case of an airport, people flow can thus be examined empirically as a system and an interpretation of the mutual dependencies of actors and as a capacity building for sociotechnical capital. The analysis for this presentation is based on LiDAR data from the airport departure hall covering passengers, staff and other people flow at the departure hall in limited time slots. We interpret the data in a smart building framework aiming to define passenger flow areas, their bottlenecks, dequeuing and roles of airport staff mode of operation. Attention is paid, in particular, the behaviour of passengers in the formation of queues in atypical situations. LiDAR data brings

in a sufficient passenger track analysis and on the behaviour causing dequeuing. Finally, this presentation draws conclusions about the skills and knowledge required for algorithmic management to support organizational resilience through actor interaction, organization-generated coordination, or integration.

Modeling cascading adversarial impacts on critical infrastructures through interdependent networks within the CORE framework

Eero Kytömaa

Critical infrastructures (CI) are increasingly recognized as active domains of conflict, as illustrated by the war in Ukraine and recent sabotage incidents across Europe. Unlike natural hazards or accidental failures, adversarial actions are deliberately designed to maximize disruption and, in some cases, to cause irreversible damage in contexts where resilience measures are insufficient and rapid recovery is not feasible. This paper argues that resilience strategies for CI must be informed by intelligence on adversarial intentions, since not all assets can be defended simultaneously. To address this challenge, a multilayer interdependent network framework is developed that represents infrastructure, governance, and civic subsystems as coupled networks with directed dependency links. This approach is used to model how malign actors may exploit interdependencies to engineer cascading disruptions and systemic failures. The article evaluates the functional integration of this network-analytic perspective into the existing Comprehensive Resilience Ecosystem (CORE) model—a framework jointly developed by the Joint Research Centre (JRC) of the European Commission and the Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats (Hybrid CoE). Through scenario analysis, the article explores how targeted attacks and capacity reductions can trigger multi-domain cascades, identifies critical nodes, and evaluates how redundancy and recovery parameters affect systemic resilience. A small-scale case study is presented to illustrate cascading impacts resulting from a targeted action in one CI sector, using input data encompassing all CORE spaces and layers. By explicitly modelling interdependencies and propagation dynamics, this work contributed to the development of methodological tools for understanding, anticipating, and mitigating high-impact adversarial risks to critical infrastructures.

Huoltovarmuuden rakentaminen kollaboratiivisena hallintana

Harriet Lonka & Petri Uusikylä

Huoltovarmuusjärjestelmä perustuu verkostomaiseen yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyöhön varauduttaessa poikkeusoloihin ja normaaliolojen häiriötilanteisiin. Tutkimus pyrkii ymmärtämään, miten kansallisen varautumisen kriittiset tarpeet osana hallinnon vastuuta yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen ylläpitämisestä on eri aikoina ajateltu yhteensovittettavan yksityisen sektorin vapaaehtoisuuteen perustuvaan varautumisen ja jatkuvuuden hallinnan liiketoimintalähtöisten tarpeiden kanssa. Tutkimus syventää analyysiä Suomen huoltovarmuusjärjestelmän muutoksesta hyödyntäen kollaboratiivisen hallinnan (collaborative governance) ja robustin hallinnan (robust governance) teoreettisia viitekehyksiä. Kollaboratiivinen hallinta tarjoaa linssin tarkastella julkisen ja yksityisen sektorin välistä verkostomaista yhteistyötä ja sen kehitystä, korostaen yhteisten ongelmien ratkaisua, resurssien jakamista ja luottamuksen rakentamista monitahoisten toimijoiden kesken poikkeusoloihin varautumisessa. Tässä kehyksessä voidaan analysoida, miten lainsäädännölliset ja käytännön järjestelyt ovat pyrkineet ohjaamaan tätä vapaaehtoisuuteen ja liiketoimintalähtöisyyteen perustuvaa yhteistyötä kohti kansallisia tavoitteita. Toisaalta robustin hallinnan käsite auttaa ymmärtämään järjestelmän kykyä säilyttää ydintehtävänsä ja tehokkuutensa odottamattomien häiriöiden ja kriisien, kuten pandemioiden tai geopoliittisten uhkien, edessä. Se keskittyy järjestelmän joustavuuteen, mukautumiskykyyn ja kriisinkestokykyyn, hahmottaen miten hallinnolliset rakenteet voivat sietää ja vastata odottamattomiin häiriöihin. Yhdistämällä nämä kehykset tutkimus pyrkii selvittämään, millaisin kollaboratiivisin käytännöin ja rakentein Suomen huoltovarmuusjärjestelmän robustisuus on pyritty varmistamaan huoltovarmuutta koskevissa lainsäädäntöthankkeissa ja organisatorisissa uudistuksissa, ja mitkä tekijät ovat edistäneet tai haitanneet sen kykyä sopeutua muuttuviin uhkakuviin ja turvallisuusympäristön haasteisiin.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa tarkastellaan Suomen varautumisen järjestelmän kehittymistä huoltovarmuuslainsäädännön kehityksen kautta. Aineistona ovat laki huoltovarmuuden turvaamisesta (1992), tämän lain muutokset 2005 ja 2008 sekä vuoden 2025 hallituksen esitys huoltovarmuuden turvaamisesta ja Huoltovarmuuskeskuksesta perusteluineen.

Huoltovarmuuslainsäädännön kehitys heijastaa hallinnon, talouden ja turvallisuusympäristön muutosta sekä tulkintoja näistä tarkastellun ajanjakson aikana. Huoltovarmuussäätelyn kehitys liittyy kansallisen varautumisen merkittäviin käännekohtiin ja kipupisteisiin, joita ovat kylmän sodan päättyminen, vuosituhaten vaihteen uhkakuva muutokset, finanssikriisistä alkanut pitkä talouskasvun alamäki sekä 2020-luvulle tultaessa koronakriisi ja Ukrainan sota. 1990-luvun lama-ajan kriisi vaati varautumisen organisoinnin erityistoimia, kuten huoltovarmuusrahaston perustamisen, joiden merkitys ja juurisyyt alkoivat 2000-luvulle tultaessa hiipua kollektiivisesta muistista. Vuonna 2022 laajentunut Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa on luonut uudenlaisen kriisin paineen huoltovarmuusjärjestelmän päivittämiselle.

Sisäisen turvallisuuden strateginen johtaminen, kompleksisuus ja hyvä hallinto

Mika Broms

Sisäisen turvallisuuden strateginen johtaminen toimii yhä monimutkaisemmassa ja vaikeammin ennakoitavassa toimintaympäristössä, mikä haastaa perinteisiä suunnittelun ja päätöksenteon malleja. Suunnitteilla oleva tutkimukseni tarkastelee näitä haasteita hyödyntäen Delfoi-menetelmää, joka kokoaa asiantuntijanäkemyksiä ja tukee systemaattista tulevaisuuden ennakointia. Tutkimukseni toteutetaan vaiheittaisena prosessina, johon osallistuu asiantuntijoita sisäisen turvallisuuden ja sen sidosryhmien eri sektoreilta. Tavoitteeni on tunnistaa keskeisiä strategisia epävarmuustekijöitä, kuten teknologisen kehityksen vaikutuksia, yhteiskunnallisen luottamuksen muutoksia sekä monialaisen yhteistyön haasteita. Tavoitteenani on myös hakea sisäisen turvallisuuden vaihtoehtoisia ennakointipolkuja. Esityksessäni kuvataan tutkimuksen tausta, tavoitteet, menetelmällinen lähestymistapa ja hahmotellaan odotettavissa olevia tuloksia. Delfoi-prosessin tuottama tieto vahvistaa strategisen johtamisen resilienssiä ja tarjoaa uusia näkökulmia asiantuntijälähtöisen ennakkoinnin hyödyntämiseen sisäisen turvallisuuden kompleksisissa päätöksentekotilanteissa.

6. ASiantuntijuus ja Asiantuntijatyö Uhattuna

Asiantuntijuus on perinteisesti nähty modernin yhteiskunnan peruspilarina; asiantuntijatietoon perustuva päätöksenteko on puolestaan ollut avoimen, demokraattisen yhteiskunnan eräs tunnusmerkeistä. Asiantuntojatiedon ja asiantuntijuuden asema ja merkitys ovat kuitenkin viime vuosina joutuneet yhä uhatummiksi myös perinteisissä länsimaisissa demokratioissa. Kasvavan populistisen liikehdinnän myötä julkinen keskustelu on osin polarisoitunut, ja perinteisiä asiantuntijaroolin edustajia haastetaan niin sosiaalisessa mediassa kuin yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Esimerkiksi ilmastonmuutokseen, rokotuksiin tai talouspolitiikkaan liittyvät kiistat osoittavat, miten virallista asiantuntijuutta ei enää pidetä automaattisesti uskottavana tai auktoritatiivisena. Samalla asiantuntijastatuksen voi omaksua kuka tahansa – ja tekoälyn sekä automaation kehitys hämärtää entisestään rajoja asiantuntijan ja ei-asiantuntijan välillä.

Yhtä aikaa asiantuntijatyön arki on kokenut merkittäviä muutoksia. Esimerkiksi pandemian myötä asiantuntijoiden etätyön seuranta, raportointivelvoitteet ja kontrollikäytännöt ovat lisääntyneet. Asiantuntijoilla on myös ryhdytty teettämään yhä enemmän sellaisia tehtäviä – kuten hallinnointia, raportointia ja järjestelmätallennuksia – jotka aiemmin kuuluivat sihteereille tai tukihenkilöstölle. Tämä on lisännyt asiantuntijoiden kuormitusta, kaventanut työn autonomiaa ja hämärtänyt työnjaon periaatteita. Toissijaisten työtehtävien teettäminen asiantuntijoilla muodostaa uhan sekä asiantuntijan professionaalille identiteetille että organisaatioiden tehokkaalle toiminnalle.

Työryhmään toivotaan esityksiä, jotka käsittelevät asiantuntijaorganisaatioiden, asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön muutosta laaja-alaisesti sekä esityksiä, jotka käsittelevät asiantuntijatyön uhkia ja uhkakuvia. Mahdollisia näkökulmia ovat muun muassa:

- Asiantuntijoihin kohdistuvan luottamuksen rakentuminen tai mureneminen
- Asiantuntijuuden määrittelyjen muutos
- Asiantuntijaorganisaatioiden muuttuneet käytännöt
- Asiantuntijoiden turhat työtehtävät ja työnjaon ongelmat asiantuntijaorganisaatioissa
- Tiedon politisoituminen ja kilpailevat asiantuntijuudet
- Valvonta, mittaaminen ja kontrolli asiantuntijatyössä
- Asiantuntijatyön motivaation ja autonomian muutokset

Työryhmän vetäjät:

Professori Tomi J Kallio, Vaasan yliopisto (tomi.kallio@uwasa.fi)

Professori Kirsi-Mari Kallio, Turun yliopisto (kirsi-mari.kallio@utu.fi)

Tutkijatohtori Aki Lehtivuori, Vaasan yliopisto (aki.lehtivuori@uwasa.fi)

Projektitutkija Anna Kivimäki, Vaasan yliopisto (anna.kivimaki@uwasa.fi)

Turhat työtehtävät ja työnjaon haaste asiantuntijaorganisaatioissa

Anna Kivimäki Väitöskirjatutkija, Vaasan yliopisto

Turhat työtehtävät eli työtehtävät, jotka ovat tarpeettomia tai kohtuuttomia, ovat nouseva tutkimusaihe, joka on saanut kasvavaa tieteellistä kiinnostusta viimeisen 10–15 vuoden aikana. Aiempi tutkimus aiheesta on toteutettu työperäisen stressin näkökulmasta, ja huomio on kohdistunut pääasiassa siihen psykologiseen vaikutukseen, joka turhilla työtehtävillä on työntekijöihin (mm. Ding & Kuvaas, 2023; Björk et al., 2013; Semmer et al., 2010; Eatough et al., 2016; Madsen et al., 2014; Mauno et al., 2022). Vaikka psykologisten vaikutusten käsitteleminen on tärkeä näkökohta, tutkimuksemme laajentaa keskustelua esittelemällä organisaatioteorian näkökulman turhiin työtehtäviin, erityisesti asiantuntijatyön konteksteissa.

Väitämme, että tehottomalla tehtävien jaolla on merkittävä rooli turhien työtehtävien esiintymisessä, mikä johtaa tuottavuuden heikkenemiseen ja resurssien virheelliseen kohdentamiseen asiantuntijaorganisaatioissa. Konseptualisoimme turhat työtehtävät moniulotteisena ilmiönä ja esitämme kolmijakoisen luokittelun, joka paremmin tavoittaa niiden organisatoriset vaikutukset:

- (i) Tarpeettomat tehtävät – työ, joka ei edistä organisaation tavoitteita ja joka voitaisiin poistaa kokonaan (Semmer et al., 2010; Ding & Kuvaas, 2023).
- (ii) Kohtuuttomat tehtävät – tehtävät, jotka eivät sovi työntekijän ammatilliseen rooliin ja jotka tulisi delegoida muualle (Semmer et al., 2015; Eatough et al., 2016).
- (iii) Kyseenalaiset tehtävät – uusi luokittelu, joka viittaa tehtäviin, joiden tarpeellisuus organisaatiolle on epäselvä ja joiden oikeaa tekijää on vaikea määrittää. Usein nämä tehtävät johtavat asiantuntijoiden ydintyön tehottomuuteen (Kallio et al., 2025).

Perustuen työnjaon ja organisaatorakenteen teorioihin (esim. Mintzberg, 1979; Kallio, 2015) väitämme, että tehottomalla tehtävien jaolla on merkittävä osuus turhien työtehtävien syntymisessä, mikä vähentää tuottavuutta, lisää kustannuksia ja vähentää työn imua nykypäivän työpaikoilla. Esimerkiksi liiallinen hallinnollinen dokumentointi ja raportointivastuut vievät merkittävän osan lääkäreiden ja hoitajien työajasta, mikä vähentää heidän mahdollisuuksiaan keskittyä ydintehtäviinsä eli potilastyöhön (Anskär et al., 2019; Holzer et al., 2019). Vastaavasti opettajat raportoivat raskaista hallinnollisista velvoitteista, jotka rajoittavat heidän mahdollisuuksiaan keskittyä ensisijaisiin työtehtäviinsä kuten tutkimukseen ja opetukseen (Van Niekerk et al., 2021; Mälikangas et al., 2021).

Vaikka aiempi tutkimus on epäsuorasti tunnistanut turhien työtehtävien taloudelliset kustannukset työorganisaatioissa, kirjallisuudessa ei ole vielä käsitelty tätä teemaa eksplisiittisesti (esim. Ding & Kuvaas, 2023). Siirtämällä fokuksen yksilötason stressitekijöistä systeemiin tehottomuuksiin tämä tutkimus tarjoaa uuden näkökulman siihen, miten työnjako vaikuttaa sekä työntekijöihin että organisaatioiden kokonaisvaikuttavuuteen. Turhien työtehtävien ymmärtäminen työnjaon näkökulmasta tarjoaa arvokasta tietoa siitä, miten organisaatiot voivat vähentää tehottomuuksia ja parantaa resurssien kohdentamista.

Tuloksemme rikastavat laajempaa keskustelua työn muotoilusta, tehtävien legitimitetistä ja asiantuntijatyön tuottavuudesta, ja ne korostavat tarvetta strategisille toimenpiteille, joilla ehkäistään arvokkaiden inhimillisten resurssien väärinkohdentumista.

Avainsanat: turhat työtehtävät, tarpeettomat tehtävät, kohtuuttomat tehtävät, työnjako, asiantuntijatyö

”Kun pitää olla putkimies, rakennussuunnittelija, sairaanhoitaja, henkilöstöohjaaja...”

Marjo Räsänen

Dialoginen johtaminen tarkoittaa ajattelemisen, tekemisen ja vuorovaikutuksen taitoja sekä työyhteisön jäsenten arvostamista, jossa kuulluksi tuleminen, luottamus ja tasavertaisuus ovat tärkeitä. Se arvostaa henkilöstöä ja keskeistä on läsnäoleva kuunteleminen ja kunnioittava asenne toisia kohtaan. Se korostaa itsensä tuntemista ja omaa persoonaa johtajana eli minuutta. Väitöskirjani tarkoituksena on kuvata terveydenhuollon dialogista johtamista kompetenssien kehittäjänä hoitotyössä ja johtamiskompetensseilla aikaan saatuja vaikutuksia hoitoalan julkisissa palveluissa. Tutkimuksen lähtökohtana on ajatus siitä, että dialoginen lähijohtaminen on yksi mahdollisuus kehittää johtamiskompetensseja hoitotyössä sekä vaikuttaa hoitotyön palveluihin asiakasta unohtamatta. Tutkimuskysymykset: Millaisia johtamiskompetensseja tarvitaan terveydenhuollon lähijohtamisessa. Miten dialogista johtamista hyödynnetään lähijohtamisen kompetenssien kehittämisessä. Millaisia vaikutuksia dialogisella johtamisella on terveydenhuollon palvelujen kehittämistyössä.

Terveydenhuollossa on sekä lähijohtamisen kehittämisen että monialaisen yhteistyön tarvetta, koska terveydenhuollon palvelujen kenttä on laaja ja toimijoita on eri viiteryhmistä. Hoitotyön lähijohtaminen on kiinnostavaa tutkimukseni kohteena olevan ilmiön kannalta, koska lähijohtajat johtavat toimintaa juuri kliinisen käytännössä. Laadullinen tutkimus oli valittu lähestymistavaksi väitöskirjatutkimuksessa jokaiseen 4 osajulkaisuun liittyvään empiiriseen osuuteen, koska laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollisti tutkittavan ilmiön tarkastelun tutkittavien omien käsitysten pohjalta. Pyrin käytännöllisen tiedon tuottamiseen ts. reaali maailman ilmiön kuvaamiseen ja pohjaan ajatuksiani pragmatismiin ja pyrin tarkastelemaan dialogisen johtamiseen liittyvää tietoa tieteellisenä konstruktiona.

Päätuloksena voidaan todeta, että hoitotyön lähijohtajat kuvasivat dialogiseen johtamiseen liittyviä elementtejä hyvin laajasti. Tutkimukseni mukaan dialogisen lähijohtamisen elementtien tunnistaminen ja niiden aktiivinen käyttöönotto voivat tukea hoitotyön johtamista ja johtajan persoonallista kehittymistä. Lähijohtajan työ organisoituu usein siten, että päätösvalta keskittyy lähijohtajille myös asioissa, joissa asiantuntijuus käytännön työn näkökulmasta voisi löytyä työntekijöiltä. Hoitotyön ja itsensä kehittämiseen ei jää aikaa työn hektisyyden vuoksi. Koulutuksesta ei saada riittävästi valmiuksia taloushallinnon ja politiikan ymmärtämiseen päätöksenteossa. Hoitotyön identiteetti on johtajuutta vahvempi, joka saattaa toimia esteenä tiedon ja osaamisen jakamisessa.

Johtopäätöksenä totean, että lähijohtamisessa dialogisella johtamisella saatiin aikaan samankaltaisia vaikutuksia niin hoitotyöhön kuin tuotettujen palvelujen laatuun ottaen huomioon asiakasnäkökulma. Dialogisen johtamisen avulla on terveydenhuollossa mahdollisuus kehittää lähijohtamista, vaadittavia kompetensseja sekä oman organisaation tuottamia palveluja. Se edellyttää henkilöstön osallistamista ja henkilöstönnovatiivisuuden hyödyntämistä dialogisessa vuorovaikutuksessa. Mielestäni näitä elementtejä tulisi tutkia myös monialaisen johtamisen kentässä laajemmin. Terveydenhuollossa olemme tulevaisuuden kannalta merkittävien asioiden keskiössä juuri nyt. Näen, että tärkeintä on koko henkilöstön kompetenssien, osaamisen, saatavuuden ja motivaation varmistaminen. Näin voimme saada yhdenvertaiset palvelut myös tuleville. Tarvitaan työkalut uuden uudistamiseksi. Dialogisella lähijohtamisella voidaan nostaa esiin jokaisen sisäinen yrittäjä, joka johtaa monialaisissa työyhteisöissä palveluiden vaikuttavuuden kasvuun.

Psykologisten perustarpeiden täyttymiseen vaikuttavat tekijät suomalaisten sisätautilääkärien aineistossa

Jarkko Karihuhta

Motivaatiolla tarkoitetaan käyttäytymisen taustalla olevia vaikuttimia. Henkilö pyrkii toimimaan siten, että erilaiset tarpeet tulevat tyydytetyiksi. Motivaatioteoriat pyrkivät selittämään käyttäytymistä ja sen taustalla olevien tekijöiden suhdetta. Itsemääräytymisteoriassa keskeistä on se, missä määrin psykologiset perustarpeet (kokemus autonomiasta ja kyvykkyydestä sekä yhteydestä toisiin ihmisiin) tyydyttyvät päämäärää tavoiteltaessa. Teorian mukaan motivaatio voidaan jakaa kontrolloituun ja autonomiseen motivaatioon. Autonomisen motivaation on todettu vaikuttavan myönteisesti työntekijän hyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen. Kontrolloidulla motivaatiolla puolestaan on päinvastaisia vaikutuksia.

Omassa väitöskirjatyössäni pyrin lisäämään ymmärrystä itsemääräämisteorian mukaisten psykologisten perustarpeiden täyttymiseen vaikuttavista tekijöistä suomalaisten sisätautilääkärien keskuudessa. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla kerätty aineisto koostuu 24 informantista, jotka työskentelevät erilaisissa sisätautilääkärin työtehtävissä suomalaisissa sairaaloissa. Aineisto pyrkii kuvaamaan erityisesti, miten autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemus työssä syntyy ja toisaalta, millaiset tekijät sitä estävät. Tavoitteena on muodostaa mahdollisimman rikas kuva lääkäreiden kokemuksista sairaalan työarjessa vaikuttavista tekijöistä ja ilmiöistä itsemääräämisteorian viitekehyksessä.

Koska työntekijän autonomisen motivaation tukemisen on todettu kohentavan työntekijän itsensä hyvinvointia sekä vaikuttavan positiivisesti organisaatioon ja työn tuloksellisuuteen, voidaan motivaatiotutkimuksen olettaa tuottavan tietoa, joka voi kontribuoida työhyvinvoinnista ja terveydenhuollon johtamisesta ja organisoinnista käytävään keskusteluun.

Hillitse itsesi! Itseohjautuvan asiantuntijatyön rajaamisen haasteet

Juha Kinnunen, Itä-Suomen yliopisto; Jenni Kantola, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Itseohjautuvien organisaatioiden yleistyminen on muuttanut asiantuntijatyön dynamiikkaa, korostaen yksilön vastuuta, autonomiaa ja kykyä johtaa omaa työtään jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Itseohjautuvuuden hyödyt – kuten lisääntynyt vapaus, luovuus, sitoutuminen ja merkityksellisyys – ovat laajasti tunnustettuja, mutta autonomian myötä yksilöltä vaaditaan myös paljon. Itseohjautuvassa työssä työn vastuut ja työn määrän hallinta ovat entistä vaikeammin rajattavissa, samanaikaisesti työssä voi motivoida moni asia, jolloin työntekijä joutuu jatkuvasti tekemään valintoja siitä, mihin keskittyy ja mitä rajaa pois (Peterson ym. 2021).

Tässä tutkimuksessa työn hallintaa tarkastellaan itsesäätelyn näkökulmasta. Itsesäätelyllä viitataan kykyyn hallita tunteita, tarkkaavuutta ja käyttäytymistä tavoitteiden saavuttamiseksi (Lord ym. 2010). Itsesäätely on tunnustettu keskeiseksi toiminnaksi tarkkaavuuden säätelyn ja tehtävien priorisoinnin kannalta, etenkin ympäristöissä, joissa työn autonomia on suuri. Itsesäätelyn alalajeista keskitymme itsehillinnän rooliin autonomisessa työssä, jossa yksilö painii vastakkaisten odotusten ja vaatimusten keskellä (Rudolph ym. 2025.) Hillinnällä (engl. restrain) viittaamme tietoiseen käyttäytymiseen, hallintastrategiaan, jolla yksilö pyrkii hillitsemään ja kontrolloimaan mm. ydintyötään häiritseviä impulsseja ja häiriötekijöitä (Duckworth ym., 2016).

Laadullinen tutkimusaineistomme koostuu 120 kyselyvastauksesta, jossa avoimen yliopiston kurssilaiset kuvaavat kokemuksiaan ja näkemyksiään työskentelystä itseohjautuvassa organisaatiossa. Alustavat tulokset aineistolähtöisestä analyysistamme tuovat esiin, kuinka itsensä johtamisen ytimessä nähdään jatkuva itsekontrolli, jolla pyritään säilyttämään työn sisällön fokus ja rajaamaan työn suorittamisen kannalta merkitykselliset tehtävät. Lisäksi vastauksissa nousee esiin innostumisen hillintä, joka korostaa positiivisten motivaatiolähteiden kaksijakoista vaikutusta. Tutkimuksemme lisää ymmärrystä siitä, miten itsesäätely tukee itsensä johtamista ja minkälaisia selviytymisstrategioita yksilöt hyödyntävät itseohjautuvassa työssä. Lisäksi keskustelemme miten organisaatiot voivat tukea yksilöä työnsä rajaamisessa.

Lähteet:

- Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of vocational behavior*, 84(1), 31-38.
- Duckworth, A. L., Gendler, T. S., & Gross, J. J. (2016). Situational strategies for self-control. *Perspectives on Psychological Science*, 11(1), 35-55.
- Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M., & Hall, R. J. (2010). Self-regulation at work. *Annual review of psychology*, 61(1), 543-568.
- Peterson, S. M., Aljadeff-Abergel, E., Eldridge, R. R., VanderWeele, N. J., & Acker, N. S. (2021). Conceptualizing self-determination from a behavioral perspective: The role of choice, self-control, and self-management. *Journal of Behavioral Education*, 30(2), 299-318.
- Rudolph, C. W., Breevaart, K., & Zacher, H. (2025). When are Job Autonomy and Workload “Too Much of a Good Thing” for Job Crafting?. *Journal of Business and Psychology*, 1-23.

Turhien työtehtävien motivaatioon ja työsuoriutumiseen liittyvät seuraukset

Aki Lehtivuori, Tutkijatohtori, Vaasan yliopisto

Asiantuntijatyö on keskeinen nykyistä työelämää kuvaava piirre. Viimeisten vuosikymmenten aikana tapahtunut työn muuttuminen yhä enemmän korkeaa koulutusta sekä yksilön abstraktia päättely- ja ongelmanratkaisukykyä vaativaksi on nostanut asiantuntijatyöntekijöiden motivoitumisen merkitystä laadukkaana työsuorituksen ja työtehokkuuden kulmakivinä. Samaan aikaan työelämän muutos on johtanut työn pirstaloitumiseen sekä asiantuntijatyön ydintyön ulkopuolisten työtehtävien lisääntymiseen muun muassa turhien työtehtävien muodossa. Esimerkiksi Suomessa tehty tutkimus indikoi turhien työtehtävien olevan osa työntekijöiden kokemusta ainakin joskus (Karkkola 2025; Toivanen 2025). Suomessa turhien työtehtävien ja niiden vaikutusten tarkastelu on tehty pitkälti hyvinvoinnin näkökulmaa hyödyntäen (Kallio ym. 2025). Turhien työtehtävien yhteyttä motivaatioon sekä sen kautta työssä suoriutumiseen on tutkittu harvakseltaan. Tämä on puute, koska turhilla työtehtävillä voidaan olettaa olevan merkittäviä negatiivisia vaikutuksia niin motivaatioon kuin työsuoriutumiseen.

Tämä tutkimuksen tarkoituksena on tutkia turhien työtehtävien yhteyttä eri motivaatiotyyppeihin sekä työsuoriutumiseen yliopistoissa työskentelevien tutkijoiden ja opettajien keskuudessa. Lisäksi tutkimus pyrkii tuottamaan tietoa siitä, miten paljon tutkimus- ja opetushenkilökunnan jäsenet kokevat tällaisia tehtäviä työssään. Tutkimuksen pääasiallisina tutkimuskysymyksinä ovat seuraavat: (1) Miten turhat tehtävät ovat yhteydessä eri motivaatiotyyppeihin? sekä (2) Missä määrin ja mitkä motivaatiotyypit välittävät turhien työtehtävien vaikutukset työsuoriutumiseen? Tutkimuksen aineisto tulee koostumaan kolme aikapistettä käsittävästä pitkittäisestä kyselytutkimuksesta. Tutkimuksen aineiston kaksi ensimmäistä vaihetta (T1 = 684 vastaajaa; T2 = 454 vastaajaa) on jo toteutettu, viimeinen kysely toteutetaan lokamarraskuun taiteessa 2025.

Tutkimus kontribuoi tuottamalla tietoa niin turhien työtehtävien yleisyydestä tutkimus- ja opetushenkilöstön keskuudessa kuin turhiksi koettujen työtehtävien motivationaalisista ja työsuoriutumiseen liittyvistä seurauksista. Etenkin turhien työtehtävien vaikutuksia välittävien motivaatiopolkujen yksityiskohtaisempi tutkimus on merkityksellistä, koska tutkimuskirjallisuus on tunnistanut niin tutkimustyön sisäisesti motivoituneen luonteen (esim. Becker ym. 2018) kuin indikoinut omaehtoisen motivaation olevan ulkosyntyistä motivaatiota parempi työsuoriutumisen selittäjä.

Asiantuntijatyön ja asiantuntijaorganisaatioiden käsitteenmäärittelyn vaikeudesta – kuinka opettaa asiantuntijuuteen liittyviä teemoja yliopisto-opiskelijoille?

Tomi J. Kallio, Professori, Vaasan yliopisto

Asiantuntijatyöhön ja asiantuntijaorganisaatioihin viitataan nykyään lukemattomissa populaareissa, ammatillisissa ja opetuskäyttöön kirjoitetuissa teoksissa sekä vertaisarvioituissa tieteellisissä artikkeleissa. Kuitenkin vain verraten harvoin näissä jul-kaisuissa määritellään, mitä niissä varsinaisesti tarkoitetaan asiantuntijatyöllä ja asiantuntijaorganisaatioilla. Esimerkiksi De Sordi ym. (2021) analysoivat kat-sausartikkelissaan 223 tieteellistä julkaisua, jotka viittaavat tietotyöhön ja pyrkivät selvittämään, miten tätä käsitettä on käytetty ja ymmärretty eri tut-kimusaloilla. Kirjoittajien keskeiset havainnot osoittavat, että tietotyön käsitettä käytetään laajasti ilman tarkkaa määritelmää: peräti 67,7 % analy-soiduista tutkimuksista ei tarjonnut eksplisiittistä mää-ritelmää siitä, mitä tietotyö tarkoittaa. Tämä havainto osoittaa, että kyseisen avainkäsitteen määrittely on jopa vertaisarvion läpikäyneessä tutki-muskirjallisuudessa varsin hajanaista ja sen käyttö usein epä-määräistä.

Asiantuntijuuden käsitteen määrittely on kiistatta haastavaa. Siksi onkin varsin yleistä, että sen ekspli-siittistä määrittelyä yritetään jopa tieteellisissä artikkeleissa kiertää. Tämä tapahtuu usein esimerkiksi luettelemalla varsinaisen avainkäsitteen määrittelyn sijaan niitä osatekijöitä, joista analyysin fokuksena olevan ilmiön katsotaan muodostuvan. Tästä tarjoaa osuvan esimerkin Heilmann (2022), joka ”Asian-tun-tijuuden käsite ja osa-alueet” -otsikoidussa tieteellisessä artikkelissaan määrittelee asiantuntijuu-den muodostuvan yhdeksästä osa-alueesta. Nämä ovat: tieto, osaaminen ja taidot, opettaminen, itsensä johtaminen, oppiminen, verkostoissa toimiminen, innovointi, ongelmanratkaisu ja kokonaisku-van ymmärtäminen. Vaikka Heilmannin (2022) artikkeli kiistatta ansiokkaasti identifioi ja määrittelee keskei-siä asiantuntijuuteen kuuluvia osa-alueita, artikkeli ei varsinaisesti tuo ratkaisua asiantuntijuuden tai asiantuntijatyön käsitteelliseen selkeyteen, eikä määrittele asiantuntijuuden käsitettä.

Koska jopa tieteellisen vertaisarvion läpikäyneissä tutkimuksissa jätetään asiantuntijatyön ja asiantun-tijaorganisaatioiden avainkäsitteet yllä kuvatulla tavalla määrittelemättä, ei ole yllättävää, että niin jul-kisessa keskustelussa kuin yliopisto-opetuksessa näitä käsitteitä käytetään varsin laveasti ja epämää-räi-sesti. Tämä heijastuu edelleen siinä, että yliopisto-opiskelijoilla on usein varsin hei-kot valmiudet käsi-tellä asiantuntijatyötä ja saada siihen analyttistä otetta opinnäytteissään. Tässä konferens-siesityk-sessä jäsennetään asiantuntijatyön ja asiantuntijaorganisaatioiden käsitteiden ilmenemistä eri tieteen-alojen diskurssissa ja pohditaan, kuinka yliopisto-opiskelijoille olisi mielekästä ja perusteltua jäsentää ja opettaa asiantuntijatyöhön ja asiantuntijaorganisaatioihin liittyviä teemoja. Tarkastelu luo pohjaa asi-antuntija-työtä käsittelevän tieteellisen oppikirjan kirjoitusprosessille.

7. HYBRIDIHALLINTA, JULKINEN ARVO JA RESILIENSSI

Resilienssin ja julkisen arvon edistäminen entistä monimutkaisemmassa ja epävakaaammassa maailmassa edellyttää yhteistyötä julkisten toimijoiden, yksityisten yritysten, talouden instituutioiden ja kansalaisyhteiskunnan välillä. Kansalaisten terveyttä ja hyvinvointia, kestävien kaupunkiseutujen kehittämistä, infrastruktuurijärjestelmien ylläpitämistä tai ilmastonmuutoksen hallintaa edistetään yhä enenevässä määrin hybridisten hallintajärjestelmien ja organisaatioiden – esimerkiksi markkinavetoisten tilaaja-tuottaja-mallien, julkisyksityisten allianssien ja kumppanuuksien, yhteistyöverkostojen, yhteiskunnallisten yritysten ja julkisomisteisten yhtiöiden – toimesta (Rajala ym., 2019; Vakkuri & Johanson, 2020; Vakkuri ym., 2021; Vakkuri ym., 2025; Vikstedt & Vakkuri, 2025). Tässä yhteydessä hybridisyydellä tarkoitetaan tavoitteellista toimintaa julkisen, yksityisen ja kansalaisyhteiskunnan toimijoiden ja organisaatioiden välillä (Vakkuri et al., 2025). Hybridisissä organisaatioissa ja hallintojärjestelmissä eri institutionaaliset logiikat ja tavoitteet, yksityiset ja julkiset rahoitus- ja omistuspohjat sekä sosiaalisen ja institutionaalisen kontrollin eri muodot yhdistyvät ja sekoittuvat keskenään (Johanson & Vakkuri, 2017).

Tämä työryhmä pyrkii edistämään ymmärrystä hybridisyydestä ja yhteiskunnallisesta resilienssistä julkisen arvon luomisessa. Työryhmä on kiinnostunut hybridihallintaa, hybridipolitiikkaa, hybridiorganisaatioita ja professioiden hybridisyyttä käsittelevistä tutkimuspapereista. Nämä voivat olla käsitteellisiä, teoreettisia, empiirisiä tai metodisia. Työryhmän paperit voivat käsitellä hyvin erilaisia hybridihallinnan muuttuvia ympäristöjä, kuten terveyttä, koulutusta, infrastruktuuria, kestävyys hallintaa ja turvallisuutta.

Kiinnostavia teemoja voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- Hybridihallinnan ja hybridiorganisaatioiden merkitys yhteiskunnallisten tehtävien resilientille hallinnalle, esimerkiksi turvallisuus, kestävyys, demokraattinen ja inklusiivinen hallinta
- Valtion- ja kuntayhtiöiden johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä
- Tilivelvollisuuden ja tulosjohtamisen haasteet sekä toimivat käytännöt hybridijärjestelmissä
- Omistajuuden ja institutionaalisten logiikkojen vaikutukset julkisten palveluiden kestävyteen ja turvallisuuteen
- Professoiden hybridisoituminen julkishallinnon murroksessa
- Hybridisyyden strateginen johtaminen ja huomioiminen politiikassa ja hallinnon linjauksissa

Työryhmän vetäjät

Tomi Rajala, Apulaisprofessori, Norjan Kauppakorkeakoulu, laskentatoimen, auditoinnin ja lain tiedekunta, tomi.rajala@nhh.no

Elina Vikstedt, Väitöskirjatutkija, Tampereen yliopisto, johtamisen ja talouden tiedekunta, elina.vikstedt@tuni.fi

Jarmo Vakkuri, Professori, Tampereen yliopisto, johtamisen ja talouden tiedekunta, jarmo.vakkuri@tuni.fi

From performance integrated risk management to mitigation of decline – Hybrid governance in seven cities in Finland (2015-2025)

Pellinen, J., Voutilainen, V. & Mättö, T., Jyväskylä University School of Business and Economics

Our longitudinal study analyzes the development of risk management practices over the past ten years in seven Finnish cities. The analysis focuses on the interactive relationship between the field and municipal organizations, and the governance structures emerging from this interaction, utilizing the concept of hybridity. In previous research, the hybridity concept has been applied in both micro-and meso-level research. In accounting research, changes in practice have typically been explained through hybrid expertise (e.g., Kurunmäki, 2004), whereas public administration research has developed theories of hybrid organizations that combine, for instance, the logics of the public and private sectors in value creation and modes of governance (e.g., Vakkuri & Johanson, 2018; Johanson & Vakkuri, 2021).

Vakkuri and Johanson (2021) approach the idea of hybridity from the perspective of different forms of value and value creation. Public sector organizations typically pursue 'social' or public values (Moore, 1995), while also considering 'financial' values. Public sector today is characterized by the need to simultaneously consider multiple values and the institutional logics associated with them. The values that define organizational goals and the means to achieve them may be complementary or contradictory, leading to governance structures that promote either mixing values, compromising on values, or legitimizing values.

In their recent literature review, Russo et al. (2025) analyze the analytical use of the hybridity concept in public sector accounting research and propose a four-dimensional analytical framework. According to them, risk management can be explored as a hybrid governance structure, hybrid practice and agency, hybrid roles and identities, or hybrid institutional dynamics. This study focuses on changes in hybrid governance structures within city organizations and seeks to explain these changes through the hybridization of logics at the institutional level.

The empirical data, consisting mainly of interviews with risk managers and financial directors, as well as municipal documents, were collected in two phases: between the years 2017–2019 and 2025–2026. The first phase focused on the city-specific development of risk management prior to the statutory requirement for organizing risk management introduced by the Finnish Local Government Act (Act 325/2012 and 410/2015), and its impact on municipal risk management practices shortly after its enactment. The second phase was conducted to assess the current state and the developments leading to it. We are interested in how risk management has become institutionalized as a routine, to what extent, and what this means for performance management in cities. Additionally, we examine what has changed in risk management over the past decade and what has driven these changes.

Our analysis focuses on practices emerging at the meso level, while also considering the dynamic effects of changes at the macro and micro levels on the formation of practices. The purpose of the meso-level analysis is to examine how the organizations in the field interact with each other and what forms of risk management emerge from this interaction.

During the study period, at least three significant changes have occurred in the risk management environment of Finnish municipalities. The first concerns the war in Europe, the escalation of geopolitical tensions, and the growing presence of organized crime, which have rapidly weakened the general security situation in Finland. The second change relates to the continuous growth in demand for public healthcare services and their reorganization. Previously, municipalities were responsible for organizing healthcare, but this responsibility has now been centralized to the state and regional health authorities. The third change involves the erosion of the tax base, rapid public sector indebtedness, and significant pressure for budget

cuts. In addition, Finland is experiencing historically rapid population aging and migration to a few major cities. While municipalities' financial capacity has been about halved, healthcare, fire and rescue services, and the police have been centralized under state control, yet municipalities still retain overall responsibility for enhancing well-being of their citizens and the regional vitality. These macro-level changes are interconnected and constitute a wicked problem. Changes in the operational environment influence the priorities of risk management in the studied cities.

In Finland during the 2010s, risk management became essential for ensuring municipal goals, leading to the integration of risk documentation and assessment into cities' performance management systems (Sippola et al., 2021). The early phase was characterized by the rapid formation of governance practices driven by legal obligations, with key methods including the development of Excel-based risk management tools and guidelines within city organizations, and the training of other experts and middle management. Preliminary observations indicate that all cities in our study have now acquired dedicated information systems for risk management, which help data consolidation and reporting. In the beginning the formation of risk management structures involved active micro-level interaction, but over time, these new practices have become routinized. A second shift stems from changes in the risk management environment, with security gaining increased emphasis either as part of risk management or as a separate function.

Accounting as a mediator of institutional logics: strategic planning in MOEs

Andrea Bellinello – University of Salento, Enrico Bracci, Mouhcine Tallaki – University of Ferrara

This ongoing study investigates how accounting acts as a mediator among different and often conflicting institutional logics within hybrid organizations, focusing on a longitudinal case study of a Municipality-Owned Enterprise (MOE) in Italy. Drawing on the institutional logics perspective (Thornton et al., 2012; Skelcher & Smith, 2014; Vakkuri & Johanson, 2018), the research explores how accounting practices, particularly in the construction of a strategic plan, shape the coexistence of state, corporate, market, and sectoral logics.

Hybrid organizations, such as MOEs, operate at the intersection of public governance and market mechanisms (Vickers & Lyon, 2014). They must simultaneously pursue economic/financial objectives and the creation of public value, generating an inherent institutional complexity (Polzer et al., 2016; Greenwood et al., 2011). In this context, accounting is not merely a technical instrument but a social and institutional practice that constructs and mediates hybrid realities (Ezzamel et al., 2012; Busco et al., 2017).

The study adopts a qualitative and longitudinal approach (Yin, 2015), analyzing the development and implementation of a strategic plan within “Alfa,” a MOE managing several local public services (parking, energy, green maintenance, cemeteries, and pharmacies). Data were collected through document analysis, participation in sixteen management meetings, and ten semi-structured interviews with top and middle managers. The research and empirical analysis are still ongoing, aiming to further explore the dynamics of mediation among the different institutional logics.

Preliminary findings indicate that accounting practices, embodied in the construction phase of the strategic plan, function as hybrid mechanisms enabling the coexistence and balance of multiple institutional logics. The strategic plan emerges as a “hybrid arena” where public accountability and political mediation (state logic) intersect with managerial efficiency and performance measurement (corporate logic), market responsiveness (market logic), and sector-specific rationalities (sectoral logic).

At the individual level, managers simultaneously embody multiple logics. The Chief Executive Officer combines political mediation with managerial rationality; the Chief Financial Officer integrates financial control with social and sectoral objectives; and line managers balance public accountability with organizational efficiency. This dynamic layering exemplifies the emergent and processual nature of hybridity (Johanson & Vakkuri, 2017; Ahrens & Ferry, 2022), shaped through the everyday practice of accounting tools.

Theoretically, the study contributes to the debate on the governance and management of hybridity by redefining accounting as both a mirror and a mediator of institutional logics. It challenges static conceptions of hybridity and instead emphasizes its processual and practicebased dimension (Smets, Aristidou & Whittington, 2017).

In conclusion, this ongoing research shows how accounting enables hybrid organizations such as MOEs to maintain a multidimensional balance between public, corporate, market, and sectoral rationalities, positioning it as a key governance mechanism for managing institutional hybridity.

Practice-driven approach to exploring institutional hybridity: Transformations in public sector accounting

Elina Vikstedt, väitöskirjatutkija, Tampere University

The emerging pivot in institutional theory—practice-driven institutionalism (PDI) (Smets, Aristidou, & Whittington, 2017)—aims to strengthen the connection between practice theory and organizational institutionalism. It positions practice as 'a central tenet in institutional analysis' (Lounsbury, Anderson, & Spee, 2021, p. 11). Notably, discussions around PDI have increasingly focused on the intersection of practice and institutional logics, highlighting this interface as a particularly fertile ground for theoretical development (Smets, Morris, & Greenwood, 2012; Smets, Aristidou, & Whittington, 2017; Lounsbury, Anderson, & Spee, 2021; Zilber, 2021). Integrating practice theory with the institutional logics offers a compelling avenue for unpacking “how the dynamics of practice relate to the reproduction or transformation of logics within which they are embedded” (Lounsbury, Anderson, & Spee, 2021, p. 11). This recent shift in institutional theorizing offers particularly rich insights for advancing discussions on institutional complexity (Greenwood et al., 2011) and hybridity (Battilana, Besharov, & Mitzinneck, 2017). This article focuses on exploring this interface to understand the transformations in public sector accounting, contributing to discussions on hybridity in accounting and accounting of hybridity (Grossi, Vakkuri, & Sargiacomo, 2022; Miller, P., Kurunmäki, & O’Leary, 2008).

Rise of Welfare Management - Case Finland: - comparative multidisciplinary and multi-method research on the management of Finnish wellbeing service counties from the perspective of cluster and capability theories

Leena Zittling, väitöskirjatutkija, Itä-Suomen yliopisto Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

Tässä terveyshallintotieteen ja kansanterveystieteen yhdyspinnoille sijoittuvassa väitöstutkimuksessa tarkastellaan hyvinvointijohtaminen ilmiötä ja siihen kohdistuvia ulkoisia uhkia uusien hyvinvointialueiden näkökulmasta. Väitöskirjassa tutkitaan millaiselta hyvinvointijohtaminen ilmiö näyttää dynaamisena avoimena ekosysteeminä hyvinvointialueella, jossa klusterimainen yhteiskuntarakenne, yhteistoimintaa vahvistava sosiaalinen rakenne ja toimintakykyä painottava taloudellinen rakenne kietoutuvat holistiseksi sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän integraatioksi.

Aiempi tutkimus osoittaa, että tulevaisuuden terveydenhuollon suurimpia haasteita on etsiä keinoja ja interventioita johtamiseen, jotta voidaan luoda rakenteita, rahoitusjärjestelmiä sekä toimintakäytänteitä ja -malleja, joiden avulla turvataan palvelut ikääntyville yhteiskunnille. Lisäksi tarvitaan tietoa, millaisessa toimintaympäristössä toimitaan, ennakoivaa tietoa ja ymmärrystä haasteista ja heikoista signaaleista.

Tutkimusasetelma on monitieteinen, monimenetelmäinen vertaileva tapaustutkimus (n=21).

Aineisto muodostuu kansallisia talous- ja terveystietovarantoja, kyselyä ja asiantuntijahaastatteluja hyödyntäen. Aineiston analyysissä hyödynnetään sosiaalista verkostanalyysiä ja laadullista vertailevaa analyysiä. Päättely perustuu abduktiiviseen päättelyyn. Tutkimuksen tehtävänä on rakentaa teoreettinen malli ja johtamisjärjestelmä sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän mesotasolle ja tuottaa johtamistyöhön lisäymmärrystä hyvinvointijohtaminen ilmiöstä ja siihen vaikuttavista edistävistä ja ehkäisevistä tekijöistä.

Tutkimuksen tavoitteena on i) kartoittaa ja vertailla, miten alueen eri toimijat ovat mukana hyvinvointialueen palvelujärjestelmä tuotannossa ii) selvittää ja vertailla millaisella tasolla hyvinvointialueilla yhteistoiminta eri toimijoiden kesken on iii) kuvailla ja vertailla alueiden hyvinvointijohtamisen toiminnallista hyvinvoinnin tasoa ja iv) ennakoida ilmiöön kohdistuvia ulkoisia uhkia ja vertailla, miten uhat vaihtelevat alueittain. Tavoitteisiin haetaan vastauksia seuraavien tutkimuskysymysten kautta.

Pääkysymys: Millaiselta hyvinvointijohtamisen ekosysteemi hyvinvointialueilla näyttää, ketkä ekosysteemiin osallistuvat ja miten alueet eroavat toisistaan?

Pääkysymykseen haetaan lisätietoa seuraavien alakysymysten muodossa: Miten tiivis alueiden eri toimijoiden välinen yhteys on ja missä yhteyksissä on suurimmat haasteet? Miltä alueen väestön toiminnallinen hyvinvoinnin taso näyttää ja mistä tekijöistä erot johtuvat eri alueilla? Mitkä ulkoiset tekijät uhkaavat hyvinvointijohtaminen ilmiötä tulevaisuudessa ja miten tekijät eroavat alueittain?

Hyvinvointialue tutkimus terveyshallintotieteen ja kansanterveystieteen näkökulmasta on yhteiskunnallisen asemansa sekä kansanterveyden ja kansantalouden vuoksi tärkeää. Tutkimuksen aihealueen valinta on perusteltua syystä, että lyhyestä olemassaolon aikajänteestä johtuen hyvinvointialueen vertailevaa tutkimusta ei juurikaan ole, joten tässä on iso tutkimuksellinen aukko. Tämä tutkimus edustaa luonteeltaan perustutkimusta tutkiavista aihealueista. Tutkimus toteutetaan englanniksi.

Hyvinvointipalveluiden hallinta liikunnan kontekstissa: Julkisen arvon rakentuminen hallinnonrajat ylittäen

Sari Lappalainen, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kuntien ja hyvinvointialueiden välisessä poikkihallinnollisessa yhdyspintatyöskentelyssä liikunnalle on asetettu hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoite. Liikunnan asema yhtenä yhdyspintapalvelun muotona ei ole helpoimmasta päästä, sillä liikunta itsessään on kompleksinen ilmiö ja siihen liitettävää yhteiskunnallista arvomaailmaa voi kuvailla pluralistiseksi. Arvomaailman moninaisuus on havaittavissa myös eri julkishallinnon tasojen välillä sekä toisaalta monitoimijaisissa palvelutuotannon yhteistyörakenteissa, joissa liikuntaa arvotetaan eri tavoitteiden kautta. Vaikuttavien liikuntapalveluiden toteuttaminen vaatii syvällisempää ymmärrystä palveluihin kohdistuvista arvo-odotuksista ja yhteensovittamisen tarpeista eri toimijoiden kesken.

Julkinen arvo (public value) (esim. Moore 1995; Benington 2011) on kasvanut julkisen hallinnon tutkimuksessa merkittäväksi mielenkiinnon kohteeksi. Käsite korostaa julkisen hallinnon merkitystä julkisten palveluiden tuotannossa ja yhteisen hyvän edistämisessä. Julkinen arvo viittaa sekä kansalaisten kokemaan hyötyyn, kuten myös yhteiskunnalle hyödylliseen kehitykseen, joiden yhteensovittamisessa korostuvat vuorovaikutus ja luottamus.

Julkisen arvon käsite on koettu toimivaksi monitoimijaisen yhteistyön suunnannäyttäjänä sekä toisaalta päätöksenteon painopisteen siirtämisessä kohti palveluiden tuottamia monipuolisia hyötyjä. Tätä on kirjallisuudessa käsitelty myös julkisen arvon hallinnan (public value governance) teoreettisella linssillä (Bryson ym. 2014). Positiivisten konnotaatioiden lisäksi on hyvä huomata, että julkisen arvon käsite on saanut osakseen myös kriittisiä kannanottoja käsitteellisestä epäselvyydestä sekä empiirisen tutkimuksen niukkuudesta.

Meneillään olevassa väitöstutkimuksessa tarkastellaan julkisen arvon hallintaa liikunnan kontekstissa, joka konkretisoituu kuntien ja hyvinvointialueiden välillä yhdyspinnoilla hyvinvointia ja terveyttä edistävinä palveluina. Julkisen arvon tutkimus liikunnan kontekstissa on saanut osakseen vähänlaisesti kiinnostusta, jota tämä tutkimus osaltaan paikkaa. Tutkimus tuottaa myös erilaisen näkökulman hyvinvointijohtamisen ja -palveluiden laajempaan keskusteluun nostamalla vahvemmin esille palveluiden sisältämiä erilaisia arvon potentiaaleja. Oletuksena on, että laajan arvopohjan tunnistaminen voi auttaa lisäämään palveluiden legitimitettä sekä tuottamaan vaikuttavia julkisia palveluita, jotka vastaavat palveluiden käyttäjien erilaisiin tarpeisiin.

Strategisen systeemiresilienssin johtamisen ulottuvuudet

Arja-Tuulikki Malin, Lehtori (Johtaminen), Tutkija (Digitaalinen siirtymä), LAB ammattikorkeakoulu

Systeemitason resilienssin (mm. Hossini ym. 2016) johtaminen on hyvinvointialueiden ydintehtäviä, jota haastaa poikkeusolojen lisäksi myös monet muut tekijät. Tämä näkökulma laajentaa perinteistä tulkintaa, jossa resilienssi on liitetty kriiseihin ja niistä selviytymiseen esimerkiksi kyvykkyyksien avulla (Bhamra ym. 2011; Hillman 2020; Rodríguez-Sánchez ym. 2021). Kiinnostukseni kohdistuu strategisen johtamisen paradokseihin ja eri tasoilla tehtävien päätösten yhteensovittamisen haasteisiin osana kansallista hyvinvointipalvelujen systeemiä.

Teoreettisesti tarkastelen strategista systeemiresilienssin johtamista strategiatyön, hallinnan, digitalisaation ja alueeseen tai paikkaan kiinnittyvien erityispiirteiden sekä arvon luomisen ulottuvuuksilla (Malin 2024; Malin 2022). Strateginen systeemien resilienssin johtaminen ja strateginen johtaminen nivoutuvat toisiinsa tulevaisuuksien ennakkoinnin (Colberg 2022; Malin 2023b) ja hallinnan näkökulmista (Malin 2023a; Malin 2023b; Sagan ym. 2021; Malin 2021; Gjaltema ym. 2020; Jessop 2018; Torfing ym. 2012; Osborne 2010).

Hybridisyyden ymmärtäminen sosiaali- ja terveyspalveluiden kontekstissa – systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Janniina Autio, Väitöskirjatutkija, Vaasan Yliopisto

Yhteiskunnan monimutkaisten ja vaikeasti ratkaistavien ongelmien ratkaisemiseksi on kiinnitettävä huomiota toimijoiden ja instituutioiden monimuotoisuuteen (Alford & Head, 2017; Daviter, 2019) sekä toiminnallisiin rakenteisiin, jotka ylittävät organisaatorajat ja muodostavat laajemman ekosysteemin, jossa eri institutionaaliset toimijat työskentelevät (Roth et al., 2024, s. 1). Julkishallinnon uudistukset ja hallintomenetelmien muutokset ovat synnyttäneet uusia organisaatiomuotoja, joita tutkimuskirjallisuudessa kutsutaan yleisesti hybrideiksi (Skelcher & Smith, 2015, s. 433). Hybridisyyttä on todettu esiintyvän eri muodoissa moniorganisatoristen sosiaali- ja terveyspalvelusysteemin kontekstissa ja sen on todettu lisääntyvän (NHS, 2014; Van Veghel, 2019), myös julkishallinnossa (Johanson et al, 2025, s.1). Useimmiten hybridejä on kuvattu kahden tai useamman institutionaalisen logiikan käyttönä (Battilana & Dorado, 2010; Jay, 2013; Pache & Santos, 2013) sekä jännitteinä ja konflikteina organisaation toiminnassa (Christensen & Lægreid, 2011, p. 410; Battilana et al., 2017, p. 132; Skelcher & Smith, 2015, p.444). Hybridejä on tutkittu legitimitetin (Vakkuri & Johanson, 2021 s. 165) neo-institutionalisoitumisen ja isomorfismin (Wells & Anasti, 2019 s. 1145), sekä paradoksaalisuuden (Jay, 2013) kautta. Laajemman hybridiekosysteemin etuna on sen kyky hyödyntää toimijoiden ristiriitaisia tavoitteita ja keinoja (Roth et al., 2024; Vakkuri & Johanson, 2018; 2021a; 2021b).

Paperissa keskitytään teoreettisesti kuvaamaan hybridisyyden keskeisiä käsitteitä ja lähteitä rakenteen ja toimijuuden teoreettiskonseptuaalisen taustan, eli institutionaalisen ja organisatorisen hybridisyyden, hybriditeetin sekä hybridisaation kautta. Paperi keskittyy kahteen teoreettiseen, käsitteelliseen ja rakenteelliseen ulottuvuuden kuvailuun: hybridisyyteen ilmiönä ja merkityksenä sekä hybriditeettiin organisaation ominaisuutena ja rakenteena.

Katsaus pureutuu erilaisiin hybridisyyden muotoihin sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa, tavoitteena koota yhteen sekä laajentaa hybridisyyden ymmärrystä aikaisempaan tutkimukseen verrattuna. Paperissa kuvaillaan erityisesti, mitä teoreettiskonseptuaalisia piirteitä hybridisyydestä voidaan tunnistaa sosiaali- ja terveydenhuollon kentällä ja miten ne on esitetty? Hybridisyyttä on havaittu esiintyvän monissa muodoissa monitoimijaisessa sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa, jossa palvelujärjestelmien hybridisyys on lisääntynyt (NHS, 2014; Van Veghel, 2019). Näitä voivat olla julkisen sektorin kumppanuudet, puolijulkiset organisaatiot (quangos), palvelujen tuottamisen rakenteet, käyttäjä-johtaja -julkiset tilat, yhteistyöfoorumit, erilaiset sosiaaliset yritykset tai verkostojen hallintajärjestelmät (Kickert, 2001; Skelcher, 2005; Sørensen & Torfing, 2009). Artikkelin tarkastelu rajataan hybridisyyden ilmiön ja merkityksen sekä institutionaalisen ja organisatorisen hybriditeetin ominaisuuksien ja rakenteen tarkasteluun.

8. KRIISIT JA NIIDEN HALLINTA

Erilaiset kriisien muodot ja niiden hallinta ovat nousseet esille hallinnon tutkimuksessa. Äkilliset kriisit, hiipivät kriisit, kompleksiset monikriisit sekä krooniset permakriisit ovat tulleet jäädäkseen vaikuttaen yhteiskuntaan, politiikkaan ja hallintaan (Day 2025). Erityyppiset kriisit voivat myös limittyä, ja hallinnallis-poliittinen jakolinja menee keinoissa, joilla niihin reagoidaan sekä siinä, miten niitä voidaan suhteuttaa toisiinsa.

Samaan aikaan kriisin käsite on laajentunut perinteisen riskien hallinnan ulkopuolelle. Siinä missä aikaisemmin kriiseihin varautuminen ja reagointivalmius niiden akuutissa vaiheessa ovat olleet keskiössä, nykytutkimuskirjallisuudessa kriiseille annetaan huomattavasti monimuotoisimpia merkityksiä (Mergel ym. 2018; Janssen & Van der Voort 2020; Boin ym. 2010; Stark 2014). Huomio on siirtynyt ennakointiin ja poliittisten painotusten valintaan, samalla kun ymmärrys eri tavoista vaikuttaa erityyppisten kriisien hallintaan on lisääntynyt.

Kyse on politiikan uudelleenjärjestelystä, jossa keskustelu kriiseistä on myös monipuolistunut. Sosiologiasta tuttu riskiyhteiskunnan käsite (Beck 1986) nosti keskiöön riskien hallinnan teknologiat, jotka ovat keskeinen osa modernin yhteiskunnan hallintaa. Samoin riskit ja kriisit luovat hallinnallisia haasteita ontologiselle turvallisuudelle (Giddens 1991), jolla tarkoitetaan yksilötasolla luottamusta oman identiteetin jatkuvuuteen ja sosiaalisen elinympäristön pysyvyyteen.

Työryhmäämme ovat tervetulleita monitieteelliset ja moninäkökulmaiset empiiriset sekä teoreettis-käsitteelliset tutkimukset, joissa tarkastellaan erilaisia hallinnan keinoja vaikuttaa kriiseihin sekä lisätä ymmärrystä siitä, miten voidaan tarkastella laajoja kokonaisuuksia sekä yksilöiden ja (julkis)organisaatioiden kykyä toimia kriisikontekstissa. Miten ja millaisia hallinnan muotoja kriisit aiheuttavat? Entä millä tavoin kriisit vaikuttavat julkisiin instituutioihin ja kriisijohtamisen käytäntöihin?

Työryhmästä kiinnostuneita pyydetään lähettämään enintään 400 sanan abstrakti, joka kuvaa pääpiirteittäin esitettävän tutkimuksen sisältöä ja kytkeytymistä hallinnan keskusteluihin kriisien kontekstissa. Työryhmän mahdollisia esityskieliä ovat suomi, ruotsi, saksa ja englanti.

Työryhmän vetäjät: Patrik Nordin (Vaasan yliopisto), patrik.nordin@uwasa.fi; Jari Autioniemi (Vaasan yliopisto), jari.autioniemi@uwasa.fi

Survival-themed games as a longing for agency? Exploring Players' Gendered Experiences of Survival Games and Intersections with Survivalism

Matilda Ståhl (Tampereen yliopisto), Aska Mayer (Tampereen yliopisto), Robyn Hope (itsenäinen tutkija), Rainforest Scully-Blaker (University of Michigan) & Nicholas Taylor (York University)

Our planned project (2026-2030) explores intersections between survival gaming and survivalism through 'connective ethnography' (Hine, 2007); that is, ethnographic fieldwork that moves between multiple online and offline fields of practice and highlights the connections between them. We explore how players make sense of survival and survival games in our current geopolitical, cultural, and climatological moment, and how their engagement with survival games might affect their perception of both survivalist movements and institutional initiatives for preparedness, crisis mitigation, and recovery.

Here survival games are understood as essential media artifacts for understanding how parts of our society understand its presumed deterioration (Dyer-Witheford & de Peuter, 2009). While not all survival games are set in post-apocalyptic scenarios, some form of cataclysmic crisis always appears to be present (e.g. zombies, pandemics, extreme climate conditions or a toxic environment) and in combination with limited resources, there is often an emphasis on (re)building and protectionism. While games can produce 'comfort' in times of crisis, survival games risk instilling a sense of complacency through mastery, rendering players "content with their present and therefore less inclined to think about their future" (Scully-Blaker, 2024, p. 141).

Countering this, Reid and Downing (2018) have noted a shift from so-called 'god games' to the perspective of an individual survivor, where correspondingly, the players are positioned as less powerful, perhaps suggesting that 'surviving against the odds' scenarios now feel closer to our reality than before. We engage with games that are centered around the societal and individual consequences of disaster, which can function as mental testing-grounds in which engaging with fictional disasters can help us cope with real possible disasters (Clasen 2019). Typically centered around the practices and decisions necessary for preparedness and survival, these gameworlds further raise the question of what kind of meaningful life one can have if society as we know it is threatened with destruction.

Survivalism should be understood in relation to feelings of powerlessness and purposelessness in modern society, where the "survivalists are adventuresome architects of new economic orders" (Mitchell, 2002, p. 37). Individuals may project a more dangerous but perhaps also more 'authentic' experience with more limited social restraints, perceived as a radical freedom. This understanding closely ties to understandings of independent survivalism movements as predominantly shaped by mistrust towards authorities and institutions. This project will contribute an understanding of how prevalent views of survivalist movements are among player communities of survival games, and further, and where virtual and real-world communities and practices might intersect. Additionally, it will point out what informs popular understandings of preparedness, which will help both practitioners and decision makers, who are working to keep online and offline communities safe, to make informed decisions.

Poistumisturvallisuus ja vapaudenriisto – riskit, käytännöt ja turvallisuuskulttuuri
Kari Telaaranta, Tampereen yliopisto

Työn alla olevassa artikkelissani tarkastelen sosiaali- ja terveyspalveluissa käytettyjä rajoitustoimia – kuten ovien lukitsemista, liikkumisen estämistä ja sidontoja – kokonaisturvallisuuden näkökulmasta. Nämä toimet perustellaan usein asiakkaiden ja potilaiden suojaamisella, mutta ne muodostavat samanaikaisesti kriittisen riskin poistumisturvallisuudelle hätätilanteissa. Tutkimusongelmana on, miten vapaudenriiston käytännöt heijastuvat poistumisturvallisuuteen ja millaisia hallinnan haasteita tämä tuottaa hyvinvointialueille, jotka kärsivät kroonisesta rahoitusvajesta.

Viitekehys yhdistää pelastuslain sääntelyn poistumisturvallisuudesta sosiaali- ja terveyspalveluiden hoivakäytäntöihin sekä turvallisuuskulttuurin tutkimukseen. Lähestymistapa kiinnittyy kokonaisturvallisuuden malliin, jossa turvallisuuden varmistaminen edellyttää eri toimijoiden – pelastusviranomaisten, hoivayksiköiden, henkilökunnan ja omaisten – yhteistyötä paikallisella ja alueellisella tasolla. Menetelminä hyödynnetään kuvailevaa kirjallisuuskatsausta (STM, Valvira, Ihmisoikeuskeskus sekä kansainvälinen tutkimuskirjallisuus) ja rajattua lainopillista analyysia pelastuslain poistumisturvallisuutta koskevista säännöksistä.

Tulokset osoittavat, että rajoitustoimet ovat yleisiä ja kytkeytyvät usein resurssipulaan tai hoivakulttuuriin, eivät pelkästään välittömiin turvallisuusuhkiin. Hätätilanteissa ne kuitenkin estävät itsenäisen poistumisen ja siirtävät vastuun kokonaan henkilöstölle ja pelastusviranomaisille, joiden toimintakyky kriisitilanteessa voi olla rajallinen. Tämä paljastaa hallinnan ongelman: yksilön turvallisuutta pyritään lisäämään rajoitustoimilla, mutta seurauksena syntyy järjestelmätason riski, joka uhkaa koko yksikön poistumisturvallisuutta.

Artikkeli korostaa tarvetta vahvistaa turvallisuuskulttuuria, jossa poistumisturvallisuus ja rajoitustoimet arvioidaan rinnakkain. Kokonaisturvallisuuden näkökulmasta tämä tarkoittaa verkostomaista varautumista, jossa eri hallinnonalat ja toimijat sitoutuvat yhteisiin käytäntöihin. Tutkimus tuo esiin, että kokonaisturvallisuuden hallinnan vaikeus ei rajoitu suuriin geopolittisiin kriiseihin, vaan se konkretisoituu myös arjen hoivaympäristöissä, joissa pienet vaaratilanteet voivat johtaa suuronnettomuuteen, kuten Virtain vanhainkodissa ja Maaningan vanhustenkodissa.

Myötätuntoinen itsensä johtaminen kriisikestävyyttä rakentamassa

Aino-Inkeri Kuula & Hanna Vakkala, Lapin yliopisto

Organisaatioita ja työyhteisöjä koskettavat kriisitilanteet tuovat mukanaan olosuhteita, joissa on harvoin saatavilla tietoa siitä, miten tilanteessa tulisi toimia (Boin ym. 2018). Kriisiin osallisena olevilta henkilöiltä tämä vaatii usein välitöntä reagointia ja kiireellisiä toimenpiteitä. Muuttuvan työelämän ja erilaisten uhkien toimintakentällä lähijohtamisen vaatimuksena onkin kriisikestävyys. Kriisikestävyyden kehittämisessä nousevat keskeiseksi esimerkiksi lähijohtajan sisäisen vahvuuden edistäminen, omien perusarvojen tunnistaminen ja kyky reflektoida omaa johtajuutta (esim. Pillai ym. 2015; Marques-Quinteiro ym. 2019).

Itsensä johtamisen strategiat yhdistyvät myönteisiin työnteekijän ominaisuuksiin, kuten tunnetaitoihin ja kykyyn käsitellä haastavia tunteita, kuten stressiä ja ahdistusta (Saks & Ashworth 1996). Lisäksi itsensä johtaminen on yhteydessä myös vahvistuneeseen itsevarmuuteen ja resilienssin kokemuksiin (Stjakovic & Luthans 1998). Kriiseistä selviytyminen edellyttää vahvaa resilienssiä, joka kattaa sopeutumisen, tsesäätelyn ja stressaavien tilanteiden hallintaa tukevat mekanismit (Vera ym. 2021; Harvey, 2007).

Viime vuosina myötätunnon ja erityisesti itsemyötätunnon merkitys organisaatioiden kehittämisessä on korostunut (Pessi ym. 2017). COVID-19-kriisin aikana itsemyötätunto lievensi eristyneisyyden ja epäonnistumisen kokemuksia sekä vahvisti hyväksyvää ja eteenpäin suuntautunutta asennetta (Maricic ym. 2023). Myötätunto tukee myös elämän merkityksellisyyden kokemusta kriisitilanteissa (Samios ym. 2020). On tyypillistä, että ihminen suhtautuu itseensä ja tekemisiinsä ankarammin kuin muiden vertaistensa aikaansaannoksiin (Neff 2003a). Siten myötätunnon merkitys korostuu itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämisessä.

Myötätuntoinen suhtautuminen edistää mielen tyyneyttä vaikeissa tilanteissa ja vähentää stressiä, masentuneisuutta ja ahdistuneisuutta (Neff 2003b; Ferrari ym. 2019), mikä puolestaan tukee resilienssiä. Itsensä johtaminen voidaan nähdä joukkona strategioita, joilla pyritään hyvinvointiin ja elämänhallintaan (Åhmann 2003; Niinivaara 2019). Strategioihin olennaisesti kuuluu itsensä kohtaaminen esimerkiksi itsensä muistuttamisen sekä sanallisen tukemisen, sisäisen puheen käyttämisen ja omien tunteiden johtamisen kautta (Neck & Houghton 2006; Neck & Manz 1992; Manz ym. 2016). Itsemyötätunnon harjoittaminen vaikuttaa siihen, millaisia merkityksiä nämä strategiat saavat kriisitilanteissa.

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella lähijohtajien myötätuntoista itsensä johtamista kriisitilanteiden kontekstissa. Tavoitteena on jäsenellä myötätuntoiseen itsensä johtamiseen vaikuttavia tekijöitä sekä selkeyttää myötätuntoisen sisäisen puheen ja itsensä kohtaamisen yhteyksiä lähijohtajan itsensä johtamisen kautta muodostuvaan resilienssiin. Tutkimuskysymyksiä ovat 1) millaiset tekijät vaikuttavat lähijohtajien myötätuntoiseen itsensä johtamiseen kriisin aikana? 2) millainen merkitys myötätuntoisella itsensä kohtamisella on lähijohtajan resilienssin rakentumisessa? Aineistona käytetään 21 lähijohtajan haastattelua, jossa teemoina ovat olleet kriisitilanteet, johtajuuden reflektointi sekä itsensä johtaminen. Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä, jolla aineistoa on voitu systemaattisesti ja objektiivisesti kuvata (Schreier 2012). Analyysin kautta muodostuneita käsityryhmiä tulkittiin itsensä johtamisen ja myötätunnon kautta, ja ryhmitellyistä teemoista muodostettiin teoreettisia käsitteitä, jotka edistävät ilmiön laajempaa ymmärtämistä. Tutkimuksen tulevat tulokset avaavat tietoisuutta siitä, miten myötätuntoinen itsensä johtaminen kytkeytyy esihenkilöiden resilienssiin ja kriisijohtamisen käytäntöihin, ja siten täydentää johtajuustutkimuksen ajankohtaisia näkökulmia.

Lähteet

Boin, A., Hart, P., & Kuipers, S. (2018). The Crisis Approach. In H. Rodríguez, E. Quarantelli, & R. Dynes (eds.), *Handbook of Disaster Research* (pp. 23-38), New York: Springer.

- Pillai, R. & G., Anil & Nanath, K. (2015). Role of Self-managing Leadership in Crisis Management: An Empirical Study on the Effectiveness of Rajayoga. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 4, 15-37.
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., Curral, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 28 (1), 85–100
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1996). Proactive socialization and behavioral self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 48: 301-323.
- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. Oxford University Press.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124: 240-261.
- Harvey, M. R. (2007). Towards an ecological understanding of resilience in trauma survivors: Implications for theory, research, and practice. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 14, 9–32.
- Pessi, Anne Birgitta & Martela, Frank & Paakkanen, Miia (toim.) (2017) *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Samios, C., Praskova, A., & Radlinska, B. (2021). The relationship between COVID-19 pandemic-related stress and meaning in life: testing the moderating effects of self-compassion and savoring. *Anxiety, Stress, & Coping*, 35(1), 9–24.
- Neff, K. (2003a). The development and validation of a scale to measure self-compassion. *Self and Identity*, 2, 223-250
- Neff, K. (2003b). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2, 85-101.
- Åhman, H. (2003). *Oman mielen johtaminen: Näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Niinivaara, J. (2019). *Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena*. Teoksessa Pietiläinen V. & Syväjärvi A. (toim.) *Johtamisen psykologia*. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus Oy.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 681–699.
- Manz C. C., Houghton, J. D., Neck, C. P., Fugate, M., & Pearce, C. (2016). Whistle While You Work: Toward a Model of Emotional Self-Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), s. 374–386.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. (Vols. 1-0). SAGE Publications Ltd.

Ontological Security as a Driver for Sustainability Transformation and Biodiversity Policies

Patrik Nordin & Jari Autioniemi, Vaasan yliopisto

Ongoing biodiversity loss and climate change challenges not only the survival of ecosystems and the diversity of species but also the continuity and predictability of societies (Beck, 2016) making it more than merely an ecological or institutional challenge.

The system in which people and communities exist – whether secure or precarious – deeply influences their sense of security and, hence, well-being. Therefore, ontological security (Giddens, 1991) helps to understand the relationships between identity and security, but also between identity and policy outcomes. Ontological security can be enhanced by improving trust in institutions and transparent administrative practices, such as accessible decision-making processes.

Conversely, rapid changes and exclusion from decision-making processes can hinder a sense of ontological security. Collective identity threats such as biodiversity loss are a source of stalled transitions leading to ontological insecurity. It hinges on seeking to maintain a stable sense of self through the crisis amid a state of profound uncertainty even before physical risks have occurred.

In this paper the analysis is focused on policy tensions in the contexts of protected areas and urban environments by investigating, how key stakeholders in biodiversity loss – such as residents, landowners, and civil society organizations – perceive their identity and sense of continuity. Ontological security is operationalized through three dimensions: (1) identity and continuity, (2) public trust, and (3) narratives of disruption and security to support this.

As part of a bigger research project, this paper will re-conceptualize ontological security to fit biodiversity loss context and test it empirically through the two case studies.

9. PAIKKAPERUSTAINEN LÄHESTYMISTAPA TIEDON JA TOIMINNAN STRATEGIANA

Työryhmässä kysymme, miten alueet navigoivat tulevaisuuteen haasteiden kuohuvalla merellä. Pandemiat, sodat, luonnonkatastrofit ja taloudelliset häiriöt haastavat julkista hallintoa ja alueellisia toimijoita. Tämä ajallemme ominainen monikriisiympäristö voidaan kuitenkin nähdä myös alati uuden etsimisen haasteena, jonka kautta rakennetaan innovaatioita tukevia verkostoja. Monikriisiympäristössä sijaintiin perustuvan tiedon strateginen merkitys korostuu.

Muutosjoustavuus eli resilienssi viittaa kykyyn selviytyä, sopeutua ja palautua erilaisista häiriöistä. Ei ole kuitenkaan yksiselitteistä määritelmää alueiden resilienssille. Selittäviksi tekijöiksi on tarjottu muun muassa luottamukseen perustuvia poikkisektoraalisia kumppanuuksia, keskeisten toimijoiden kykyä tilannekuvan muodostamiseen sekä alueellista johtajuutta.

Paikkaperustainen lähestymistapa auttaa ymmärtämään monikriisihallinnan toimintaympäristöä sekä siihen liittyviä strategioita. Se korostaa myös hallinnon omaa ennakoivaa roolia osana kriiseistä tehtäviä tulkintoja ja kriisien syntymekanismeja. Paikallishallinto vaikuttaa ensisijaisesti kuntien tasolla, mutta myös laajemmin maakuntien ja hyvinvointialueiden tasoilla. Verkostot tarjoavat vaihtelevia keinoja kehittää paikkaperustaista kapasiteettia, vahvistaa sosiaalista pääomaa, ylläpitää hyvinvointia ja luoda kestävämpiä, oikeudenmukaisempia ja elinvoimaisempia yhteisöjä.

Työryhmämme tarjottavat esitykset voivat käsitellä laajasti ottaen paikkaperustaiseen aluekehittämiseen liittyviä aiheita. Konferenssin pääteemaa myötäillen olemme kiinnostuneita julkisen toiminnan muodoista ja rooleista eri alueilla osana energiamurrosta, ilmastonmuutokseen sopeutumista, kriisikestävyyttä, inklusiivisuutta sekä sosiaalista koheesiota.

Ryhmään ovat tervetulleita kaikki edellä olevaan kuvaukseen sopivat esitykset.

Työryhmän vetäjät: Ilkka Luoto, (ilkka.luoto@uwasa.fi), Antti Mäenpää (antti.maenpaa@uwasa.fi) & Helka Kalliomäki (helka.kalliomaki@uwasa.fi). Vaasan yliopisto, aluetiede

Paikkaperustainen resilienssi ja verkostohallinnan merkitys monikriisiajassa

Jukka Keinänen, Vaasan yliopisto

Paikkaperustainen lähestymistapa korostaa tiedon ja toiminnan välistä yhteyttä sekä hallinnon kykyä ymmärtää kriisejä osana alueiden jatkuvaa muutosta. Monikriisien aikakausi, jossa samanaikaiset taloudelliset, geopoliittiset ja ekologiset kriisit limittyvät, haastaa alueellista hallintaa ja sen kykyä toimia ennakoivasti. Tässä esityksessä tarkastelen paikkaperustaisen lähestymistavan näkökulmasta sitä, miten julkisen hallinnon verkostot osallistuvat alueellisen resilienssin rakentumiseen monikriisiympäristössä. Näkökulma kytkeytyy konferenssin teemaan tarkastelemalla, miten paikkaperustainen tieto ja yhteistyö voivat toimia strategisina välineinä alueellisen resilienssin vahvistamisessa. Esitys pohjautuu yhteisartikkeliin Halosen ja Luodon kanssa (International Journal of Public Sector Management), jossa analysoitiin Team Finland -verkoston kriisinhallintaa 28 haastattelun ja hallinnollisen aineiston perusteella.

Tulokset osoittavat, että verkostohallinta toimii keskeisenä paikkaperustaisen resilienssin mekanismina kolmen ulottuvuuden kautta: (1) kriisitietoisuuden vahvistuminen ja siirtyminen reaktiivisesta proaktiiviseen toimintatapaan, (2) organisaatioiden ja palvelujen uudelleenorganisointuminen monikriisien paineessa, mukaan lukien yritysten kansainvälistymistä tukevat verkostot, sekä (3) alueiden uudelleentulkinta, jossa globaalit riippuvuudet ja paikalliset resurssit sovitetaan yhteen uusilla tavoilla, esimerkiksi arvoketjujen, verkostojen ja alueellisen osaamisen uudelleen suuntaamisen kautta.

Tutkimus tarjoaa näkökulmia siihen, miten paikkaperustainen tieto ja hallinta voivat toimia strategisina välineinä kriisien ennakoinnissa ja alueellisen toimintakyvyn vahvistamisessa. Tulokset tukevat julkisen hallinnon ja sen kumppanuusverkostojen pyrkimyksiä vahvistaa alueellista resilienssiä, joka yhdistää paikallisen tiedon, yhteistyön ja oppimisen. Samalla tutkimus haastaa kehittämään hallinnon roolia aktiivisena toimijana, joka kykenee uudistamaan yhteisöjä ja vahvistamaan niiden sopeutumiskykyä monikriisien aikakaudella.

Resilienssiä resurssiviisaudella? Kiertotalouden elinkeinopolitiikka suomalaisissa kunnissa

Juho Tiikko, Tampereen yliopisto & Akseli Tiensuu, väitöskirjatutkija, Tampereen yliopisto

Sadat kunnat ja kaupungit ympäri maailman ovat ottaneet kiertotalouden kehittämisen strategiseksi tehtäväkseen. Toisin kuin resursseja hukkaavassa lineaarisessa taloudessa, kiertotaloudessa korostetaan suljettuja materiaalikiertoja, joissa resursseja kyetään uudelleenkäyttämään useaan otteeseen. Suljetut ja paikalliset materiaalikierrat voivat vaikuttaa kuntien ja kaupunkien resilienssiin maailmassa, jossa erilaiset kriisit uhkaavat globaaliin markkinatalouteen perustuvaa materiaali- ja raaka-ainavaihdantaa. Kunnille erityisen mielekkäitä kumppaneita kiertotalouden kehittämiseksi ovat yritykset, joiden toimilla resurssiviisauden suhteen voi olla suuri vaikuttavuus.

Tutkimukssamme tarkastellaan, miten Suomen kunnissa kiertotaloutta toteutetaan elinkeinopolitiikkana. Tutkimuksemme aineistona käytettiin Suomen kuntien strategisia dokumentteja, kuten kuntastrategioita, kiertotalousohjelmia, elinkeino-ohjelmia ja ilmastotiekarttoja. Kävimme läpi kaikki Suomen kunnat, joiden perusteella 17 kuntaa kehittää kiertotaloutta edistyksellisellä tasolla myös elinkeinopolitiikan muodossa. Valikoituneiden kuntien strategisista dokumenteista toteutettiin deduktiivista ja induktiivista otetta yhdistelevä viisivaiheinen sisällönanalyysi.

Alustavien tuloksiemme perusteella kunnissa kiertotalouden elinkeinopolitiikka nähdään uuden liiketoiminnan ja työpaikkojen luomisen mahdollistajana. Lisäksi hiilineutraalisuuden tavoittelu ja kunnan imago toimivat rationaalina strategisille linjauksille. Kuntien maankäytön monopoli korostuu kiertotalouden elinkeinopolitiikan työkaluna. Maankäytön suunnittelun ja kaavoituksen kautta voidaan esimerkiksi luoda puitteita maa- ja materiaalipankkitoiminnalle ja kiertotalouden yritysalueille. Julkisten hankintojen avulla on mahdollista edistää kiertotalouden mukaisia markkinoita etenkin niillä aloilla, joissa kunta-ala on merkittävä hankkija. Etenkin infran, rakentamisen, purkamisen ja laitteiden hankintojen parissa on havaittu mahdollisuuksia. Operatiivisessa toiminnassa vastuut kiertotalouden elinkeinopoliittisten linjausten jalkauttamiselle jakautuvat koko kuntaorganisaatioon. Osa kunnista on myös oivaltanut poikkihallinnollisuuden olevan tärkeää vaikuttavalle kiertotalouden elinkeinopolitiikalle. Tavoitteille ja toimenpiteille asetettujen kyllä/ei -tyylisten indikaattoreiden määrä viestii kiertotalouden edistämisen olevan kunnissa yhä varhaisessa vaiheessa.

Siinä missä tutkimuksemme perustuu tulevaisuuteen suuntautuneisiin odotuksiin, jatkotutkimus voisi keskittyä esimerkiksi haastatteluihin tukeutuen siihen, minkälaisia hyötyjä kunnat ovat kokeneet saaneensa kiertotalouden elinkeinopolitiikasta.

Alustaperustainen aluekehittäminen – toimintalogiikat, mahdollisuudet ja haasteet

Ryo Umeda, Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti

Kehittyneiden talouksien julkishallinnot ovat rakenteellisten muutosten keskellä, ja niiden maaseutualueet ovat kovan paineen alla resurssipulan ja ikääntyvän väestörakenteen takia. Japanissa haasteisiin on tartuttu omintakeisella tavalla: Japanin furusato noozei -kotiseutulahjoitusjärjestelmä on ainutlaatuinen aluekehittämisjärjestelmä, jonka digitaalisten alustojen kautta japanilaiset voivat tehdä lahjoituksia valitsemilleen kunnille ja osoittaa käyttökohteen lahjoitusvaroilleen. Lisäksi he voivat valita haluamansa vastalahjan, jonka täytyy olla paikallisesti tuotettu tuote tai palvelu, ja jota kunnissa toimivat yritykset tarjoavat lahjoituksen vastikkeeksi.

Järjestelmä kuvastaa uutta digitaalisen ajan aluekehittämismallia, jota kutsun alustaperustaiseksi aluekehittämiseksi. Se perustuu epähierarkkisiin, markkinaperusteisiin toimijaverkostoihin, joissa yksityiset digitaaliset alustat ylläpitävät vastalahjojen virtuaalisia markkinoita ja koordinoivat rahan ja tavaran vaihdantaa yli sektorirajojen.

Tässä esityksessä väitöskirjani osatutkimusten pohjalta pohdin, kuinka paikkaperustaisuus ilmenee alustaperustaisessa aluekehittämisessä. Paikkaperustaisuus näkyy Japanin järjestelmän eri tasoilla, kuten makro- (kansallinen), mikro- (paikallinen), ja mesotasolla (alueellinen tai ylipaikallinen). Tutkimukseni korostaa etenkin mesotason toimijoiden, kuten kuntien ja alustayritysten, toimijuutta maaseudun elinvoiman kehittämisen kannalta. Paikkaperustaisten julkishallintojen ja paikkariippumattomien alustayritysten välisiä jännitteitä on kuitenkin nähtävissä Japanin järjestelmän monella osa-alueella. Väitöskirjani osatutkimukset kuvaavat myös Japanin järjestelmässä olevia jännitteitä alustalogiikan ja yhteiskunnallisten arvojen välillä.

Tutkimukseni kontribuoi alustoitumisen (van Dijck ym., 2018) ja neo-endogeenisen aluekehittämisen (Gkartzios & Lowe, 2019) teorioihin tutkimalla, kuinka alustaperustaista ajattelua on sovellettu maaseudun kehittämisen kontekstiin. Lisäksi tutkimustulokset ovat laajemmin sijoitettavissa julkishallinnon hallinta- ja johtamiskäytäntöjen muutosten kontekstiin ja etenkin palveluekosysteemiajattelun keskusteluun (Jalonen ym., 2025), jossa korostetaan ekosysteemin eri tasoilla tapahtuvaa arvon yhteisluomista monisuuntaisessa ja monitoimijaisessa verkostossa.

The role and agency of medium-sized Nordic cities in mission-oriented, transformative innovation policy

Suvi Aho, aluetieteen väitöskirjatutkija, Vaasan yliopisto

Keywords: mission-oriented innovation policy; transformative innovation policy; agency; city; local /place-based approach

This study explores the role and agency of medium-sized Nordic cities in mission-oriented, transformative innovation policy. Mission- and ecosystem-oriented thinking has attracted interest in the field of innovation studies and been a guiding framework in, for example, EU research funding. As part of this trend, place-based and local levels have gained attention. We will undertake a systematic literature review to synthesise and critically interpret peer-reviewed academic literature on mission-oriented innovation policy (MOIP) and transformative innovation policy (TIP) with a specific focus on how these frameworks conceptualise urban, local and sub-regional agency and the role of place in transformative change. The literature review will be designed to develop a conceptual framework for assessing and understanding the agency of cities in the context of transformative, mission-oriented innovation policy.

It appears, that despite the cities' central role in innovation ecosystems, their agency may remain under-examined in empirical scholarly work. The local nature of innovation can as its best enhance the legitimacy and encourage bottom-up initiatives through ecosystemic interaction between various stakeholders. These findings demonstrate the need to advance the examination of innovation policy from the city perspective. This enhances the understanding of the multi-actor R&D and innovation landscape, where higher education institutions, businesses, and the state are typically emphasized, and further; positions cities, and how they can contribute to tackling societal challenges through place-based innovation.

The role of European value chains for place-based industrialisation; Early insights from STRAIND project

Antti Mäenpää, Vaasan yliopisto, aluetiede

Geopolitical tensions have been rising and race to gain military and economic benefits has increased among the countries across the world. Even sustainability challenges are nowadays approached from a security perspective (Kivimaa et al. 2022). Clear indications of these challenges have lately been seen in trade wars initialised by the USA. However, already prior to this, China's strict Covid-19 policies, Huthi-terrorist attacks as well as unfortunate ship's blocking the trade routes have shown the importance of re-thinking the global value chains and how to make them more local instead of global.

European Union has promoted the idea of European value chains, and this can be seen as important act to deliver resilience into the European markets (Interreg Europe 2020). Studies have already been conducted to recognise some of the issues of the critical raw materials and their value chains (Carrara et al. 2023). Currently China is providing several of these critical raw materials, which is why it is important to look for alternative materials and producers, in order to avoid potential challenges for the European production in the future.

STRAIND project is bridging the strategic spatial policies with the returning industrial policies and aims to explore how local policies can help in new industrialisation efforts (Business Finland 2025). One early insight of the project is that China is already and effectively utilising place-based production (and local raw materials) in order to compete on the global markets and this raises the question on how European value could be generated based on local production sites and raw materials, in order to effectively compete on the same markets. This requires new type of spatial thinking, which will be explored during the presentation.

Sources:

Business Finland (2025). Vuoden 2025 Innovaatio- ja kasvututkimushaun aiheina olivat t&k, uusiutuminen ja teollisuuspolitiikka <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/blogit/2025/vuoden-2025-innovaatio--ja-kasvututkimushaun-aiheina-tk-uusiutuminen-ja-teollisuuspolitiikka>

Carrara, S., Bobba, S., Blagoeva, D., Alves Dias, P., Cavalli, A. et al., Supply chain analysis and material demand forecast in strategic technologies and sectors in the EU – A foresight study, Publications Office of the European Union, 2023, <https://data.europa.eu/doi/10.2760/386650>

Interreg Europe (2020). European Value Chains (EVCs). Available at: <https://www.interregeurope.eu/policy-learning-platform/news/european-value-chains-evcs>

Kivimaa, P., Brisbois, M. C., Jayaram, D., Hakala, E., & Siddi, M. (2022). A socio-technical lens on security in sustainability transitions: Future expectations for positive and negative security. *Futures : The journal of policy, planning and futures studies*, 141, Article 102971. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.102971>

Kokonaisturvallisuuden politiikkaidean toimeenpano ja hallinnan maantiede

Jarmo Koskela, aluetieteen väitöskirjatutkija, Vaasan yliopisto

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia on valtioneuvoston periaatepäättös, joka tarjoaa yhteisen viitekehyksen kokonaisturvallisuuden toteuttamiselle Suomessa. Strategian mukaan kokonaisturvallisuus muodostaa perustan suomalaisen yhteiskunnan kriisinkestävyydelle eli resilienssille. Whole-of-society-hengessä laadittu strategia sisältää kokonaisturvallisuuden toimintamallin, joka perustuu viranomaisten, elinkeinoelämän, järjestöjen ja kansalaisten yhteistoimintaan neljällä eri aluetasolla: kansainvälinen, valtakunnallinen, alueellinen ja paikallinen.

Toimintamallin tavoitteena on turvata yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen jatkuvuus häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Tutkimusyhteisössä kokonaisturvallisuuden politiikkaidea on luonnehdittu kompleksiseksi systeemiksi – jopa pirulliseksi haasteeksi – jonka tutkiminen edellyttää monitieteistä lähestymistapaa. Tässä tutkimuksessa kokonaisturvallisuutta lähestytään hallinnan maantieteen tulokulmasta. Tutkimus on luonteeltaan teorialähtöinen sisällönanalyysi. Tavoitteena on avata uusia tutkimuslinjoja kokonaisturvallisuuden politiikkaidean tutkimukseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu hallinnan maantieteen tilakäsityksestä, jota vasten Yhteiskunnan turvallisuusstrategiaa on analysoitu. Tutkimusaineisto muodostuu Turvallisuuskomitean johdolla valmistelluista viranomaisten asiakirjoista. Tutkimuksen tuloksissa kokonaisturvallisuuden politiikkaidean toimeenpanon hallinta jäsennetään tilallisesti uudella tavalla politiikkaidean kehityshistoria ja 2020-luvun toimintaympäristön ominaispiirteet huomioiden. Tutkimus tarjoaa vastauksia, mutta samalla se nostaa esiin myös monia kysymyksiä. Relevantit jatkotutkimuskysymykset on esitelty artikkelin johtopäätöksissä.

Avainsanat: Yhteiskunnan turvallisuusstrategia, kokonaisturvallisuus, yhteistoiminta, hallinnan maantiede

[Digitaalinen väestökaksonen ja paikkatietomallit ennakkoinnin ja tiedolla johtamisen tukena](#)
 Jaakko Kaartinen, Jaakko Madetoja, Jarno Louhelainen, Taso Research Oy & Miikka Vuorinen, Sosped
 Keskus Oy

Väestö- ja aluemuutokset ovat synnyttäneet uudenlaisen tarpeen yhteiskunnalliseen ennakkointiin ja palveluiden suunnitteluun. Esittelemme tähän kehitettyä uutta lähestymistapaa, joka perustuu digitaalista väestökaksoseen ja sen ympärille kehitettyyn integroituun väestö- ja paikkatietomalliin. Ratkaisu mahdollistaa palveluverkon ja sen muutostarpeiden analysoinnin suhteessa väestölliseen ja alueelliseen muutokseen.

Väestömallinnusta ja paikkatietoanalytiikkaa hyödyntävä ratkaisu on muodostettu laskennallisesti väestö- ja aluetiedoista. Se mahdollistaa väestöllisten ryhmien, ilmiöiden ja alueellisten erojen mallintamisen sekä muutossuuntien simuloinnin. Mallia kehitetään ja pilotoidaan palosuojelurahaston hankkeessa Kainuun, Pohjois-Karjalan ja Varsinais-Suomen hyvinvointialueiden kanssa.

Digitaalinen väestökaksonen toimii lähtökohtana tilannekuvien ja ennusteiden luomiselle. Siihen voidaan kytkeä avointa tilastodataa, organisaatioiden, esimerkiksi Pelastuslaitosten ja sote-palvelujen omaa dataa sekä kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia.

Integroitu malli helpottaa väestökehityksen alueellista simulointia eri muuttujilla (esim. kuolleisuus, syntyvyys, muuttoliike). Sillä voidaan peilata toimintaympäristöön liittyviä ilmiöitä (esimerkiksi elinvoiman tekijöitä: ikärakenne, koulutus, työttömyys, ostovoima, elinkeino- ja palvelurakenne) väestölliseen ja alueelliseen muutokseen. Tämä mahdollistaa ilmiötason kehityskulkujen simuloinnin ja analysoinnin. Ratkaisu parantaa hallinnon ennakkointia väestötason riskien tunnistamisessa ja taustalla olevien demografisten ja sosiokulttuuristen mekanismien ymmärtämistä.

Väestö- ja paikkatietomallin avulla tuotetaan kansallinen pohja-aineisto alueellisten riskien tunnistamiseksi. Kuntatason tieto piilottaa alueiden sisäisen voimakkaimman vaihtelun – malli tarkastelee väestön muutoksia myös 250 m ruututasolla, jolloin tiedon hyödynnettävyys paranee tilannekuvan muodostamisessa ja palvelutarpeiden arvioinnissa.

Lisäämällä kustannuspohjaista tietoa voidaan arvioida kustannusvaikutuksia ja varmistaa resurssien järkevä käyttö. Esimerkkinä on mallin soveltaminen hyvinvointialueilla sosiaali- ja terveyspalveluiden ja pelastuspalveluiden yhteistyössä ja palveluintegraatiossa. Yhdenvertaisten palvelujen tuottaminen alueellisista eroista huolimatta vahvistaa paikallisten yhteisöjen kestävyyttä ja ehkäisee polarisaatiota.

Mutaatiot verkosto-organisaation paikkaperustaisessa johtamisessa

Ilkka Luoto, Vaasan yliopisto, aluetiede

Useita valtioita ja alueita kattavassa monikriisiympäristössä toimiminen luo tarpeen vastata ajan haasteisiin verkostomaisilla rakenteilla ja paikkaperustaisen johtamisen menetelmiä soveltamalla. Kuinka siis toimitaan kestävästi toinen toistansa seuraavien taloudellisten, geopoliittisten ja biologisten haasteiden keskellä. Miten resilienssiä määritellään adaptiivisena voimavarana, dynaamisena muutosvoimana, mutta samalla myös sosiaalisesti konstruoituna kielipelinä? Entäpä millaiseen strategiaan verkosto-organisaation paikkaperustainen johtaminen perustuu?

Analysoimme 23 Team Finland -verkostossa toimivan asiantuntijan käsityksiä resilienssistä ankkuroitua teoriaa (grounded theory) soveltamalla. Analyysin perusteella päätöksentekoa ohjaavat keskenään ristiriitaiset tiedon kentät, kuten byrokraattisuus ja vallitseva tilannekuva, globaalit trendit ja paikallinen sopeutuminen, reaktiivinen ketteryys ja kestävyysajattelu. Aineistosta esiin nouseva ristiriitaisuus paineistaa organisaatioita tekemään päätöksiä yhteismitattomien valintojen maastossa. Seurauksena syntyy hallitsemattomia kehityskulkuja ja ketjureaktioita eli ns. 'mutaatioita', joka johtavat kuitenkin usein evoluutioon, kuten muutoksiin verkoston rakenteessa, sosiaalisiin innovaatioihin sekä oppimiseen.

Vaikka monet julkisen hallinnan verkostot ovat ylirajaisia ja alueiden välisiä, niiden kannattaa toimia enemmän paikkaperustaisesti kuin paikkaneutraalisti. Tämä tarkoittaa yhtäältä toimimista sellaisten alueiden kautta, joiden organisaatiot ja yritykset luottavat toisiinsa sekä toistensa osaamiseen. Toisaalta tämä tarkoittaa topologista valveutuneisuutta kurottautua joillekin alueille tai vetäytyä tietyiltä alueilta. Aktiivisten valintojen kautta resilienssiin vaikuttavia suhteistoja voidaan (yhteis)kehittää paikallisia tarjontoja ja tietoa hyödyntäen. Tämä edellyttää geostrategista ajattelua, missä johtaminen perustuu maantieteellisten skaalojen riittävään ymmärrykseen.

Keinänen, J. & I. Luoto (2025). Contextualizing resilience within a mutable network organization. *Continuity & Resilience Review*. <https://doi.org/10.1108/CRR-12-2024-0046>

10. KOKONAISTURVALLISUUDEN MONET KASVOT JA HALLINNAN HAASTEET / Ei järjestäydy

Viime vuosina realisoituneet turvallisuusuhat ovat konkreettinen osoitus siitä, mistä tutkijat puhuvat poly- ja permakriiseinä. Kansallisen, alueellisen ja paikallisen toiminnan kannalta kyse on erityisesti siitä, että erilaiset kriisit ovat paitsi pysyvä osa hallinnan toimintaympäristöä, myös aiempaa vaikeammin hallittavissa. Havainnot korostavat turvallisuuteen, varautumiseen ja kriiseihin liittyvän hallittavuuden ongelmallisuutta, joka on työryhmämme ytimessä.

Suomalaisessa turvallisuutta ja varautumista koskevassa keskustelussa painotetaan kokonaisturvallisuuden mallia. Kyse on siitä, että yhteiskunnan turvallisuuden ja resilienssin varmistamisessa ei ole kyse vain viranomaisten toiminnasta, vaan eri toimijoiden, sektoreiden ja hallinnon tasojen välisestä yhteistyöstä, joka perustuu sekä varautumiseen että vasteeseen. Kokonaisturvallisuuden mallissa on potentiaalia kriisinhallintaan liittyvän yhteistoiminnan vahvistamiseksi, mutta sen toteuttaminen on vaikeaa monista syistä. Toivommeikin työryhmään esityksiä, joissa turvallisuuden ja varautumisen teemoja tarkastellaan laajasti hyödyntäen esimerkiksi, mutta ei rajautuen käsittelemään vain, seuraavia teemoja:

- Kriisien kompleksinen luonne hallinnan haasteena
- Kriisinhallintaan, varautumiseen ja turvallisuuden ylläpitämiseen liittyvät verkostot, jotka kytkevät yhteen eri sektoreita ja hallinnontasoja
- Alueellinen ja paikallinen toiminta osana turvallisuus- ja kriisinhallintaa

Työryhmän tarkoituksena on koota yhteen turvallisuushallinnosta, -politiikasta, varautumisesta, valmiudesta ja kriisijohtamisesta kiinnostuneita tutkijoita ja käytännön toimijoita, jotka ovat kiinnostuneita turvallisuuden, turvallisuusviranomaisten, verkostojen ja muiden toimijoiden dynamiikasta, johtamisesta, organisoitumisesta ja hallinnosta.

Työryhmän vetäjät:

Harri Jalonen, Vaasan yliopisto, harri.jalonen@uwasa.fi

Elias Pekkola, Tampereen yliopisto, elias.pekkola@tuni.fi

Aino Rantamäki, Vaasan yliopisto, aino.rantamaki@uwasa.fi

11. VUOROVAIKUTUS, DIALOGISUUS JA OSALLISUUS JULKISHALLINNON LUOTTAMUKSEN RAKENTAJANA

Julkishallintoon vaikuttaa useat yhteiskunnalliset kehityskulut, jotka liittyvät esimerkiksi demokratian murrokseen, laajoihin pirullisiin ongelmiin sekä julkishallinnon jatkuvaan muutokseen. Samalla luottamuksen osalta on tunnistettavissa suomalaiselle yhteiskunnalle leimallinen paradoksi, jossa kansalaisten luottamus julkisiin instituutioihin ja demokratiaan on vahvaa, mutta samalla luottamus omaan osallisuuteen ja kykyyn vaikuttaa poliittisiin prosesseihin tai julkiseen päätöksentekoon on heikkoa.

Näiden kehityskulkujen kontekstissa on tutkimuksessa korostunut vuorovaikutuksellisen ja yhteistoiminnallisen hallinnan kysymykset. Nämä tavat hahmottaa julkista hallintaa korostavat erilaisten toimijoiden, kuten kansalaisten, kolmannen sektorin, yrityssektorin ja muiden yhteisöjen, osallistamista päätöksentekoon institutionaalisesti määritellyillä areenoilla tai itseorganisoituen ja ruohonjuuritasolta ammentaen (Edelenbos & van Meerkerk, 2016; Ansell & Gash 2008). Myös demokratiatutkimuksen parista on etsitty lääkettä moninaisiin julkishallinnon pulmiin. Esimerkiksi keskustelut osallistuvasta ja deliberatiivisesta demokratiasta korostavat kansalaisten kuulemista ja dialogia julkisen hallinnon ja kansalaisten välillä sekä päätösten legitimitetin ja demokraattisen laadun vahvistamista (Barber 1984).

Vaikka kansalaisten ja muiden toimijoiden osallistumisen ja vuorovaikutuksen lisääminen julkishallinnon toimintaan tyypillisesti näyttäytyy toivottavana ja luottamusta herättävänä asiana, liittyy siihen myös kysymyksiä ja pulmia. Tällaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi, hiljaisten ryhmien äänen kuulumisen varmistaminen, monitoimijaisen yhteistoiminnan tilivelvollisuussuhteet, osallisuuden organisatorisen kiinnittymisen haasteet sekä toimijoiden muuttuvat roolit.

Tämä työryhmä kutsuu tutkijoita eri tieteenaloilta keskustelemaan vuorovaikutuksesta, yhteistoiminnasta deliberaatiosta ja osallistumisesta osana julkisen hallinnon toimintaa. Kannustamme osallistujia pohtimaan näiden suhdetta luottamukseen. Toivomme työryhmään menetelmällisiä, teoreettisia ja analyyttisiä esitelmiä, jotka käsittelevät edellä mainittuja teemoja ja mahdollisesti haastavat niitä. Tutkimukset voivat olla englannin, suomen tai ruotsin kielellä kirjoitettuja.

Työryhmän vetäjät: Tutkijatohtori Kaisa Kurkela (VY), kaisa.kurkela@uwasa.fi, yliopistonlehtori Henna Paananen (TAU), henna.paananen@tuni.fi ja erikoistutkija Laura Kihlström (THL), laura.kihlstrom@thl.fi

Participatory Design as a Mediator of Negotiation for Local Policy Creation

Sofi Perikangas¹ & Pietari Keskinen²

¹ Tampere University, ² Aalto University

In deprived communities, limited shared resources, such as electricity, and disagreement over their use can cause conflicts and create situations where no one ends up enjoying the benefits of a resource. However, a joint, communicative decision-making process, in which parties with diverging interests come together and try to find integrative solutions, can make conflicts catalysts for change (Pruitt & Carnevale, 1993).

Local policy studies consider citizen participation a valuable element of democratic citizenship and democratic decision-making, but the role of citizens often serves an instrumental rather than an expressive purpose, which implies that participation is not regarded as a value in itself (Michels & De Graaf, 2010).

Participatory policy design aims at tackling the problem of neglecting the citizens' roles as joint decision-makers and negotiators. It enables conscious and deliberate interaction between all the actors, involving knowledge acquisition activities and analysis of the effectiveness of policy interventions to address societal challenges (De Smedt & Borch, 2021). Negotiation support techniques can enhance participatory policy design by assisting the participants in forming, representing, and analyzing arguments, exchanging information including offers, and making compromised decisions (Kersten, 1985).

In this paper, we use the concept of an agreement game (Majer et al. 2022) as a negotiation support system (Kronaveter & Shamir, 2009) over a shared electricity pool in a Namibian local community, through which parties must agree on dividing or contributing shared, but limited, electricity resources through tradeoffs.

Unlike pure coordination, an agreement game involves conflicting interests, negotiation over allocation (who gives or takes), and the need to resolve tradeoffs in a way that is acceptable to all parties (Majer et al., 2022). Through the initiation of an agreement game, a local community can respond to the needs and preferences of the local inhabitants by streamlining services, reducing administrative red tape, and increasing transparency as ways to enhance credibility and trust in local governance settings (Abdi et al., 2025).

As a result of the study, we present a framework for building an agreement game in the context of negotiation over limited shared resources, and argue for its implications in fostering trust, transparency, and equity in local policy creation.

References

- Ahmed-Nor Abdi, Ahmed Nageye, and Hassan Sabriye. 2025. Examining the effects of public participation on residents' trust in local government: The mediating effect of perceived responsiveness. *PLOS One* 20 (05 2025). doi:10.1371/journal.pone.0323047
- De Smedt, P., & Borch, K. (2021). Participatory policy design in system innovation. *Policy Design and Practice*, 5(1), 51–65. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1887592>
- Grzegorz Kersten. 1985. An interactive procedure for solving group decision problems. In *Decision Making with Multiple Objectives: Proceedings of the Sixth International Conference on Multiple-Criteria Decision Making, Held at the Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, USA, June 4–8, 1984*. Springer, 331–344.
- Lea Kronaveter and Uri Shamir. 2009. Negotiation support for cooperative allocation of a shared water resource: Methodology. *Journal of Water Resources Planning and Management* 135, 2 (2009), 60–69.
- Johann M Majer, Kai Zhang, Hong Zhang, Benjamin P Höhne, and Roman Trötschel. 2022. Give and take frames in shared-resource negotiations. *Journal of Economic Psychology* 90 (2022), 102492.
- Ank Michels and Laurens De Graaf. 2010. Examining Citizen Participation: Local Participatory Policy Making and Democracy. *Local Government Studies* 36, 4 (2010), 477–491. doi:10.1080/03003930.2010.494101
- Dean G Pruitt and Peter J Carnevale. 1993. *Negotiation in social conflict*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

Parempia kirjeitä? – Digiosallisuuden edistäminen vuorovaikutuksellisen hallinnon viitekehityksessä Niina Tanner, Emma Kainiemi & Tarja Heponiemi, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos

Julkisten palveluiden nopea digitalisoituminen ja fyysisten asiointipisteiden väheneminen lisäävät tarvetta kirjallisen viranomaisviestinnän selkeydelle. Vaikeasti ymmärrettävät viranomaisviestit voivat rapauttaa luottamusta julkisiin palveluihin ja lisätä digitaalisen osallisuuden haasteita. Selkokielisyyden puute onkin yksi keskeinen digitaalisen syrjäytymisen taustatekijä (Bucci 2019; Kaihlanen ym. 2022; Kaihlanen ym. 2023; Kainiemi ym. 2024). Tässä esityksessä tarkastellaan, miten viranomaisviestintää voidaan parantaa osallistamalla viranomaiskirjeiden sisältöjen kehittämiseen ne henkilöt, joille viesti on suunnattu – etenkin digitaalisen syrjäytymisen riskissä olevat. Asiaa tarkastellaan tanskalaisen Parempia kirjeitä - kokeiluhankkeen esimerkin avulla. Esimerkkitapauksen tarkastelussa hyödynnetään Ansellin ja Gashin (2008) meta-analyysiin pohjautuvaa viitekehystä vuorovaikutuksellisesta hallinnosta, jossa yhteiskehittämisen periaatteina korostuvat aidot vaikutusmahdollisuudet, luottamuksen rakentaminen ja tasavertaisuus ylhäältä sanelemisen sijaan. Aineistona toimii Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen kesäkuussa 2025 kymmenelle Euroopan Unionin maalle suuntaama lyhyt sähköinen kysely. Vastaajat olivat terveydenhuollon digitalisaation asiantuntijoita. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten eri maissa edistetään digiosallisuutta, ja mitä hyviä käytänteitä voitaisiin soveltaa myös Suomessa. Vastaukset saatiin yhteensä seitsemästä maasta. Tuloksia analysoitiin sekä määrällisesti että laadullista sisällönanalyysiä hyödyntämällä. Tulokset osoittivat, että digiosallisuutta edistetään useissa maissa palvelumuotoilun keinoin. Tanskan Parempia kirjeitä -kokeiluhanke nostettiin yhtenä digiosallisuutta edistävänä käytänteenä esiin. Sen tavoitteena on parantaa asiantuntijajärjestelmissä olevien yleisimpien kirjelomakkeiden mallipohjia keräämällä kirjeiden vastaanottajilta tietoa siitä, miten kirjeen sisältö ymmärretään. Hankkeessa kirjepohjat uudelleenkirjoitetaan kokemusten pohjalta ja sisällytetään osaksi valtakunnallista järjestelmää. Vaikka Tanskan digiosallisuuden edistämisen strategia ja Parempia kirjeitä -toimintamalli sisältävät runsaasti Asellin ja Gashin (2008) esiin nostamia vuorovaikutuksellisen hallinnon elementtejä, voitaisiin toimintamallia viedä vielä selvemmin vuorovaikutteisempaan suuntaan. Aiempaa systemaattisempi ja vuorovaikutteisempi kehittäminen voisi toimia yhtenä keinona digitaalisen syrjäytymisen vähentämiseen myös Suomessa sekä lisätä julkisia palveluita kohtaan koettua luottamusta.

Avainsanat: digisyrjäytyminen, digiosallisuus, vuorovaikutuksellinen hallinto, selkokieli

Lähteet

- Ansell, Chriss & Alison, Gash (2008) Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 18(4). DOI: 10.1093/jopart/mum032
- Bucci, Sandra & Berry, Natalie & Morris, Rohan & Berry, Katherine & Haddock, Gillian & Lewis, Shôn & Edge, Dawn (2019) "They Are Not Hard-to-Reach Clients. We Have Just Got Hard-to-Reach Services." *Staff Views of Digital Health Tools in Specialist Mental Health Services*. *Front Psychiatry*. 2019 May 10;10:344. doi: 10.3389/fpsyt.2019.00344.
- Kaihlanen, Anu-Marja & Virtanen, Lotta & Kainiemi, Emma & Heponiemi, Tarja (2023) Professionals Evaluating Clients' Suitability for Digital Health and Social Care: Scoping Review of Assessment Instruments. *Journal of Medical Internet Research*, 25, e51450.
- Kaihlanen, Anu-Marja & Virtanen, Lotta & Buchert, Ulla & Safarov, Nuriaar & Valkonen, Paula & Hietapakka, Laura & Hörhammer, Iiris & Kujala, Sari & Kouvonen, Anne & Heponiemi, Tarja (2022) Towards digital health equity—a qualitative study of the challenges experienced by vulnerable groups in using digital health services in the COVID-19 era. *BMC Health Serv Res*. 2022;22(1):188. doi: 10.1186/s12913-022-07584-4.
- Kainiemi, Emma & Virtanen, Lotta & Saukkonen, Petra & Kaihlanen, Anu-Marja & Vä-re, Anna & Valtokari, Maria & Nurmi-Koikkalainen, Päivi & Heponiemi, Tarja (2024) Vammaispalvelujen asiakkaiden kohtaamat haasteet sähköisten palvelujen käytössä ja käytön tukemisessa onnistuminen – ammattilaisten näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 61(2).

Kanssatutkijuus mielenterveyspalveluissa: Luottamuksen merkitys turvallisuuden kokemuksessa

Susanna Kotamäki, Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö

Mielenterveys on keskeinen osa toimintakykyä, jonka vaihtelu elämän aikana on normaalia. Mielenterveyden heikentyessä merkittävästi, saattaa syntyä tarve ammattilaisen tuelle. Tällöin apua haetaan esimerkiksi hyvinvointialueiden tuottamista avopalveluista, kuten psykiatrian poliklinikoilta tai psykososiaalisista keskuksista. Osa asiakkaista voi olla haavoittuvassa asemassa, jolloin palveluiden luottamuksellisuus ja turvallisuus korostuvat.

Lisäksi mielenterveyspalveluiden tutkimuksessa ja kehittämisessä haavoittuvassa asemassa olevan ääni jää vähäiseksi. Tämä asettaa erityisvaatimuksia julkisille palveluille, joiden tulisi olla vaikuttavia ja saavutettavia sekä edistää kokemusta palveluiden luotettavuudesta ja turvallisuudesta

Tässä esityksessä tarkastellaan kanssatutkijuuden prosessia, jonka tavoitteena on vahvistaa mielenterveyspalveluiden asiakkaan turvallisuuden kokemuksen merkityksen tunnistamista ja huomioimista. Tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa on tehty yhteistyötä avomielenterveyspalveluiden käyttäjien sekä alan ammattilaisten kanssa.

Aineisto koostuu yhteensä 16:sta asiakkaille ja ammattilaisille toteutetuista haastatteluista. Syksyllä 2025 alustavan analyysin valmistuttua järjestetään työpaja, jossa tarkastellaan ja reflektoidaan saatuja tuloksia haastateltujen kanssa. Tämän jälkeen aloitetaan tutkimusprosessin kirjoittaminen, johon on suunniteltu osallistuvan sekä palvelun käyttäjiä että ammattilaisia.

Alustavien tulosten mukaan eri suhteissa syntyvä luottamus tai sen puute näyttäytyy keskeisenä tekijänä turvallisuuden kokemuksen muodostumisessa. Luottamuksen merkitystä tarkastellaan julkisen palvelun ekosysteemin kehikossa. Johtopäätelmänä voidaan todeta, että niin luottamusta kuin epäluottamusta voi syntyä mikro- makro ja mesotasoilla. Näiden tunnistamisella ja huomioon ottamisella arvoa voidaan tuottaa eri ekosysteemin tasoilla.

How can citizens help shape the rules governing public-sector LLMs? Towards a model for public constitutional AI

Anton Sigfrids, vältöskirjatutkija, Vaasan yliopisto

Changing demographics and pressures to improve service efficiency are driving public service providers toward digitalization and AI adoption. Yet trust in AI in Finland remains low: in a 2023 survey, only a quarter of respondents expressed trust in AI, the lowest among 17 countries (Gillespie et al. 2023). This trust deficit suggests that new approaches are needed to strengthen citizens' agency and trust in digital public services. One possible response is increasing citizen and stakeholder engagement in co-creating shared rules for AI (Sigfrids et al. 2022, Voorberg et al 2014).

In this study we ask how citizens can be more actively involved in shaping the rules and principles that govern public-sector LLMs. We employ an action research approach to develop a model for democratizing rule making for public sector LLM:s in Finland. We use the public constitutional AI discussion (Abiri 2024, Bai et al. 2022) as a starting point for the model. Conventionally, language models are trained through Reinforcement Learning from Human Feedback (RLHF), where human evaluators guide the model's behavior to reflect their own and the company's values. These values often remain implicit and undemocratically formed, which can undermine trust in AI services. The Constitutional AI approach differs by using predefined rules or principles in model training, making the guiding values visible and open to scrutiny, thereby enhancing potential for democratic control of AI. We use data from a public deliberation on the use of AI in public services. The deliberation was organized by Sitra and Reactor on the Voxit-platform 5.9.–28.9.2025, gaining 6429 respondents, 586 submitted statements, and 350 000 votes. Initial findings indicate that most statements cannot be translated into training rules for an AI but could be used as principles for how to use AI in the public sector. We aim to analyze how the public deliberation can be used in value alignment between abstract non-contextual rules proposed by participants in a public deliberation, the rules used to train an LLM, and the diverse application contexts in public services.

References:

- Abiri, G. (2024). Public constitutional ai. *Ga. L. Rev.*, 59, 601.
- Bai, Y., Kadavath, S., Kundu, S., Askell, A., Kernion, J., Jones, A., ... & Kaplan, J. (2022). Constitutional ai: Harmlessness from ai feedback. *arXiv preprint arXiv:2212.08073*.
- Gillespie, N., Lockey, S., Curtis, C., Pool, J., & Akbari, A. (2023). Trust in artificial intelligence: A global study. *The University of Queensland and KPMG Australia*, 10.
- Sigfrids, A., Nieminen, M., Leikas, J., & Pikkuaho, P. (2022). How should public administrations foster the ethical development and use of artificial intelligence? A review of proposals for developing governance of AI. *Frontiers in Human Dynamics*, 4, 858108.
- Voorberg, W. H., V. J. J. M. Bekkers & L. G. Tummers (2014). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey, *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2014.930505

Lobbying in local collaborative governance processes

Kaisa Kurkela*, Emilia Korkea-aho**, Jenni Spännäri*** & Salla Mikkonen**

*University of Vaasa and University of Eastern Finland / ** University of Eastern Finland/ *** University of Helsinki and University of Eastern Finland

Recent research, as well as real-life examples concerning local governance, has highlighted the central role of networks, collaboration, partnerships, and the participation of diverse actors such as citizens, NGOs and companies (Amsler 2016; Sønderskov 2019). Simultaneously, the collaborative nature of governance, especially in the fields of political science and law, has been framed in terms such as interest groups, representation of interests, and lobbying. In this discussion, lobbying is seen as an integral part of modern political systems (Hix and Høyland 2022, 2–3; Lahusen 2023; Bunea 2019).

While a wide variety of research on lobbying has focused on national and supranational levels, such as the EU, there is still a lack of understanding concerning lobbying that takes place at the local level, in municipalities. In addition, while collaborative governance processes can be seen as an arena for lobbying (Torfin and Öberg 2024), we aim fill this gap by locating and understanding the role of lobbying in collaborative governance structures and processes by asking how lobbying emerges in local collaborative governance processes.

We argue that the Nordic context, in particular, forms an important setting for studying lobbying at the local level. Due to the long-standing traditions of welfare states and the broad responsibilities of local governments, municipalities may be a target of “extensive lobbying” (Sorensen 1998). Five Finnish municipalities form the empirical setting for this study. As data, we utilise interviews with local politicians, lobbyists, and civil servants from five Finnish municipalities (approximately 120 interviews), as well ethnographic observation data.

The preliminary findings show that while including collaboration and partnerships, collaborative governance processes are quite commonly used as an arena for influence, including both informal and formal forms of influencing. Lobbying may emerge, for example, in diverse forums built for ad hoc needs or more regular cooperation venues, which may even hold a formal position. According to our data typical lobbyists are local third-sector organisations, local firms, as well as groups of citizens. While “lobbying” as a term is not generally used, influencing activities undertaken by these groups seem to be often acknowledged and may be seen even as an “normal everyday interaction”.

Neuvottelun varassa – Luottamus jännitteiden hallinnan voimana opiskeluhuollon kokonaisuuden alueellisessa koordinaatiossa

Riia Maria Kemppainen, Vaasan yliopisto

Tämä paperi tarkastelee koordinaatiota neuvoteltuna ja suhteisiin perustuvana käytäntönä lain velvoittamisissa, mutta ei-hierarkkisissa hallintorakenteissa. Empiirinen konteksti on Suomen hyvinvointialueiden alueelliset opiskeluhuollon yhteistyöryhmät, joissa koulutuksen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiset pyrkivät luomaan yhtenäisiä käytäntöjä hajautetun vastuun keskellä monimutkaisilla, eri sektorien välisillä, yhdyspinnoilla. Yhteistyöryhmillä on lakisääteinen mandaatti koordinoida opiskeluhuollon kokonaisuutta, mutta ei suoraa päätäntä- tai toimeenpanovaltaa. Tämä tekee niistä otollisen tutkimuskohteen luottamuksen ja neuvottelun jännitteiden hallinnan tarkastelulle.

Tutkimus tuo luottamuksen teeman ytimeen kahdella tavalla. Ensinnäkin yhteistyöryhmien toiminta on riippuvaista toimijoiden henkilökohtaisista suhteista ja luottamuksesta, koska muodolliset toimeenpanon mekanismit ovat rajallisia. Toiseksi luottamus ei näyttäydy yksiselitteisesti positiivisena: se kietoutuu jännitteisiin, jotka voivat yhtä lailla tukea kuin estää onnistunutta koordinaatiota. Neuvottelut käydään relationaalisissa jännitetiloissa, joissa koordinaatio joutuu väistämättä koetukselle ja voi vahvistua, horjua tai jäädä puolitiehen.

Teoreettinen viitekehys yhdistää yhteistoiminnallisen hallinnan (collaborative governance) ja suhteisiin perustuvan koordinaation (relational coordination) näkökulmat. Ensimmäinen painottaa rakenteellista suunnittelua ja yhteistä päätöksentekoa (Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2012). Rakenteet ja muodolliset käytännöt eivät kuitenkaan yksin riitä takaamaan onnistunutta koordinaatiota poikkihallinnollisissa konteksteissa (Huxham & Vangen, 2005; Bryson et al., 2015). Suhteisiin perustuva koordinaatio täydentää näkökulmaa korostamalla luottamusta, keskinäistä ymmärrystä ja joustavaa neuvottelua hajautetuissa ja monimutkaisissa palveluympäristöissä (Bartels & Turnbull, 2020; Gittell 2000; Gittell & Weiss 2004; Gittell ym. 2010; Sørensen & Torfing, 2021; Wilson et al., 2024).

Tutkimuksen aineistona on 32 teemahaastattelua seitsemästä eri hyvinvointialueen yhteistyöryhmästä. Alustavat havainnot viittaavat siihen, että koordinaatio ei synny rakenteiden automaattisena seurauksena, vaan jatkuvana neuvotteluna ammatillisten ja organisatoristen rajojen yli. Toimijat tulkitsevat ja muokkaavat roolejaan, vastuitaan ja tavoitteitaan suhteessa muuttuviin tilanteisiin. Neuvotteluprosessi on tunne- ja kontekstisidonnainen: se rakentuu luottamuksen, vastavuoroisuuden ja yhteisen merkityksenannon varaan, mutta voi horjua, jos luottamus on yksipuolista, liian henkilöitynyttä tai ohittaa muodollisen vastuunjaon.

Tutkimus tunnistaa tässä vaiheessa kolme keskeistä jännitettä, joiden välissä toimijat neuvottelevat: muodollisuuden ja epämuodollisuuden tasapaino, konfliktin ja kompromissin hallinta sekä reflektiivisen ja reaktiivisen toimintatavan vuorottelu. Luottamus toimii näissä jännitteissä välittävänä voimana, joka vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten niihin reagoidaan ja millaisiin ratkaisuihin päädytään. Riittävä luottamus mahdollistaa joustavat sovittelut, avoimen keskustelun ja yhteisen merkityksenannon rakentamisen, kun taas sen puute voi johtaa varautuneisuuteen, roolien lukkiutumiseen ja yhteistyön pinnallisuuteen.

Tutkimuksen kontribuutio on kolmiosainen. Ensinnäkin se tarkentaa yhteistoiminnallisen hallinnan teoriaa suhteisiin perustuvan koordinaation suuntaan osoittamalla, että hallinnan laajoissa rakenteissa tapahtuva yhteistyö konkretisoituu koordinaationa – neuvoteltuna ja merkityksenannon kautta rakentuvana prosessina, jossa luottamus toimii keskeisenä välittäjänä jännitteiden hallinnassa (ks. Bartels & Turnbull, 2020; Urban et al., 2021). Toiseksi tutkimus syventää ymmärrystä luottamuksesta moniulotteisena ja

paradoksaalisena resurssina, joka voi samanaikaisesti mahdollistaa yhteistyön ja rajoittaa kriittistä keskustelua (ks. Edelenbos & Klijn, 2007; Phillips et al., 2019). Kolmanneksi se tarjoaa empiirisesti perustellun käsitteellisen mallin, joka kuvaa, miten muodolliset ja epämuodolliset käytännöt kietoutuvat yhteen luottamuksen välityksellä ja ohjaavat sitä, miten jännitteisiin reagoidaan.

Tulokset ovat merkityksellisiä erityisesti hyvinvointialueen ja kuntien yhdyspinnoilla, joissa opiskeluhuollon uudistus on lisännyt yhtäältä riippuvuutta luottamuksesta ja toisaalta riskiä sen rapautumisesta. Tutkimus osoittaa, että koordinaatio rakentuu jatkuvassa neuvottelussa jännitteiden keskellä, ja että luottamus ei ole vain yhteistyön 'voiteluaine', vaan aktiivinen ja tilanteen mukaan muuntuva voima, joka välittää ja muokkaa näitä neuvotteluja — ja siten ratkaisee, onko opiskeluhuollon koordinaatio sekä vaikuttavaa että muutoksissa kestävä.

Lähteet:

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Bartels, K., & Turnbull, N. (2020). Relational public administration: A synthesis and heuristic classification of relational approaches. *Public Management Review*, 22(9), 1324–1346.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663.
- Edelenbos, J., & Klijn, E.-H. (2007). Trust in complex decision-making networks: A theoretical and empirical exploration. *Administration & Society*, 39(1), 25–50.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29.
- Gittell, J. H. (2000). Organizing work to support relational coordination. *International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 517–539.
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization Science*, 21(2), 490–506.
- Gittell, J. H., & Weiss, L. (2004). Coordination networks within and across organizations: A multi-level framework. *Journal of Management Studies*, 41(1), 127–153.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.
- Phillips, W., Alexander, E. A., & Lee, H. (2019). Going it alone won't work! The relational imperative for social innovation in social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 315–331.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). Radical and disruptive answers to downstream problems in collaborative governance? *Public Management Review*, 23(11), 1590–1610.
- Urban, J. B., Archibald, T., Hargraves, M., Buckley, J., Hebbard, C., Linver, M. R., & Trochim, W. M. (2021). Introduction to relational systems evaluation. *New Directions for Evaluation*, 2021(169), 11–18.
- Wilson, R., French, M., Hesselgreaves, H., Lowe, T., & Smith, M. (2024). New development: Relational public services—reform and research agenda. *Public Money & Management*, 44(6), 553–558.

Kansalaispaneeli kunnan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusvelvoitteita edistämässä

Mikko Värttö, Kaisa Herne, Jari Mäkeläinen, Tampereen yliopisto

Järjestämme yhdessä Vaasan kaupungin kanssa kansalaispaneelin, joka käsittelee kaupungin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa (toteutus maaliskuu 2026). Kansalaispaneelin tavoitteena on tukea Vaasan kaupunkia ja kaupunginvaltuustoa sen laatiessa ja päättäessä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmasta. Kansalaispaneeli toteutetaan puntaroivan demokratian ihanteiden mukaisesti ja sen tavoitteena on todellinen vaikutus suunnitelmaa koskevaan päätöksentekoon.

Tutkimuksellisesti meitä kiinnostaa, miten kansalaispaneelin osallistujille annettava ennakkomateriaali vaikuttaa kansalaispaneelin lopputulokseen. Jaamme sen vuoksi satunnaisotoksen perusteella kutsuttujen osallistumaan halukkaiden kaupunkilaisten joukon satunnaisesti kolmeen osaan. Ensimmäinen näistä osallistuu kansalaispaneeliin ja saa keskustelujen tueksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa koskevaa ennakkomateriaalia. Toinen ryhmä ei keskustele, mutta heille lähetetään ennakkomateriaali. Kolmas ryhmä on puhdas kontrolliryhmä, joka ei keskustele eikä saa ennakkomateriaalia. Kaikkien ryhmien mielipiteet, asenteet ja tietotaso mitataan kyselyllä ennen ja jälkeen kansalaispaneelin. Asetelman avulla saamme tietoa siitä, tuottaako keskustelun ja ennakkomateriaalin yhdistelmä erilaisia tuloksia verrattuna pelkkään ennakkomateriaaliin.

Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki velvoittavat eri toimijoita edistämään tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä ehkäisemään syrjintää suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Vaasan kaupungissa lakisääteisten tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusvelvoitteiden toteutumisesta säädetään muun muassa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus (TAYV)-suunnitelmassa. Aikaisempien Vaasan kaupungin TAYV-suunnitelmien laatimisessa on kuultu kansalaisia muun muassa kuntalaiskyselyiden kautta. Koska avoimet kyselyt tavoittavat huonosti erilaisia väestöryhmiä, kaupunki haluaa hyödyntää uuden TAYV-suunnitelman laatimisessa kansalaispaneelia, jonka osallistujat valitaan satunnaisotannalla koko Vaasan kaupungin väestöstä. Satunnaisotannalla TAYV-suunnitelman päivittämiseen voidaan saada mukaan muun muassa maahanmuuttajataustaisia kaupunkilaisia.

Vaasan kansalaispaneeli toteutetaan puntaroivana mielipidemittauksena, jonka tavoitteena on selvittää osallistujien mielipiteitä TAYV-suunnitelmaa koskevista aihepiireistä. Osallistujat saavat ennakotietoa paneelissa keskusteltavista aihepiireistä ennen paneelia sekä paneelin aikana asiantuntijakuulemisten kautta. Ennakkomateriaalin tavoitteena on, että osallistujat voivat keskustella paneelin aiheista mahdollisimman tietoperusteisesti. Keskusteluja ohjaavat keskustelumoderaattorit, joiden tehtävänä on muun muassa varmistaa keskustelijoiden välinen kunnioitus ja tasavertaisten mahdollisuudet osallistua keskusteluihin. Keskusteluiden jälkeen osallistujat vastaavat erilaisiin TAYV-suunnitelmaa koskeviin kysymyksiin. Osallistujien vastaukset ohjaavat TAYV-suunnitelman päivittämistyötä, mutta eivät sido kaupunkia mihinkään.

Kansalaispaneelia koskevassa tutkimuksessa kartoitetaan kuinka kansalaispaneelin osallistujien näkemykset paneelissa käsiteltävistä aiheista muuttuvat paneeliin osallistumisen seurauksena. Tästä syystä paneelin osallistujien mielipiteitä selvitetään sekä ennen että jälkeen paneelin. Ennen paneelia kuntalaisille postitetaan kysely, jossa heitä pyydetään ilmoittamaan kiinnostuksesta osallistua kansalaispaneeliin. Lisäksi kysely sisältää kysymyksiä TAYV-suunnitelmasta sekä yleisiä poliittista osallistumista, poliittisia asenteita sekä henkilökohtaisia tietoja koskevia kysymyksiä. Osalle kuntalaisista postitetaan kyselyn mukana myös tietopaketti, joka sisältää taustatietoa kyselyssä olevista kysymyksistä TAYV-suunnitelmaan liittyen.

Vastatessaan TAYV-suunnitelmaa koskeviin kysymyksiin vastaajia pyydetään myös perustelemaan vastauksensa. Perustelut tullaan myöhemmin arvioimaan tutkimusta varten kehitetyn arviointikriteeristön

avulla. Tutkimuksen hypoteesina on, että tietopaketilla ja puntaroinnilla on myönteinen vaikutus vastaajien kykyyn käydä tietoperusteista keskustelua ja esittää omia näkemyksiään erilaisia perusteluja käyttäen. Lisäksi puntarointi, jossa kansalaispaneelin osallistujat saavat tietoa asiantuntijoilta sekä kuulevat toistensa mielipiteitä, vahvistaa pelkän informaatiopaketin vaikutusta.

Promoting an Agonistic-Dialogical Turn in Public Administration - The Finnish National Dialogues as a Soft Policy Tool for Citizen Involvement

Marjukka Weide & Kanerva Kuokkanen, Swedish School of Social Science, University of Helsinki

Since the participatory turn in the late 1990s and early 2000s (Saurugger 2010), citizen involvement has become a virtue of public administration. Perhaps the most noteworthy innovations include citizens' initiative systems providing bottom-up feed to representative decision-making (Setälä and Schiller 2012), and deliberative arrangements such as citizens' assemblies or mini-publics set up to consult specific processes (Reuchamps, Vrydagh et al. 2023). Responding to scholarly critique of tokenism in citizen involvement, best practices have been identified that intend to be precise, concrete, task or solution-oriented and integrated into the specific decision-making process at hand (see e.g. OECD 2022). The presentation analyses a phase of consolidation of the National Dialogues, a soft policy innovation of the Finnish public administration. Based on ethnographic interviews and participant observation in the ministry coordinating and promoting the dialogues, we seek to better understand 1) why the public officials embrace the policy instrument and 2) why it is welcomed by the civil society and politicians. We ask 3) how the dialogues differ from other measures already in place for citizen involvement and identify elements both supporting and potentially threatening the consolidation of the policy. We conclude that the National Dialogues appear to serve several functions both intrinsic and instrumental. Their informative but non-binding character may appeal to both politicians and administrations while their high adaptability benefits the actors in the civil society, simultaneously providing them a direct link of collaboration to a prestigious ministry coordinating the policy. Lacking the social and systemic pressure towards compromise, consensus or otherwise produced one cohesive conclusion, the National Dialogues echoes the ideals of agonistic democracy (Mouffe 2000) and thus bypasses some of the challenges characteristic of the customary engagement methods. The participatory turn seems to be taking a dialogical twist in the 2020s that is equally about nurturing the state–citizen relationship as it is about collecting experience-based knowledge about changing topics.

12. Suomen Arviointiyhdistyksen työryhmä: RESILIENSSI, ARVIOINTI JA OPPIMINEN

Suomen Arviointiyhdistyksen työryhmän teemana on resilienssi, arviointi ja oppiminen.

Miten arviointi voi vahvistaa sopeutumiskykyä ja tukea hallintaa muutoksessa?

Miten arvioinneista voidaan oppia – ei vain menneestä, vaan myös tulevaisuutta varten?

Arvioinneilla tuotetaan tietoa toiminnan vaikuttavuudesta, tehokkuudesta ja kehittämistarpeista päätöksenteon ja oppimisen tueksi. Työryhmässä tarkastelemme arvioinnin roolia yhteiskunnan ja organisaatioiden rakentamisessa ja kriisinkestävydessä. Haluamme virittää keskustelua siitä, miten arviointi voi auttaa uudistumaan, sopeutumaan ja kehittämään toimintaa eri hallinnonaloilla ja tasoilla sekä hallinnollisen tarkastuksen ja arvioinnin rajapinnoilla. Myös kansainvälinen näkökulma keskusteluun on tervetullutta.

Kutsumme keskustelua virittämään esityksiä, jotka voivat olla:

- Tutkimukseen tai arviointitutkimukseen perustuvia
- Käytännön kokemuksia arviointien toteutuksesta ja hyödyntämisestä
- Menetelmäpohdintoja ja näkemyksiä arvioinnin vaikuttavuudesta
- Teoreettisia avauksia tai konkreettisia esimerkkejä eri konteksteissa

Yhteyshenkilöt: Mari Räcköläinen: mari.rakkolainen@karvi.fi, puheenjohtaja@sayfes.fi

Karin Creutz: karin.creutz@helsinki.fi, sihteeri@sayfes.fi

Työryhmän fasilitoi Suomen Arviointiyhdistyksen hallituksen edustajat

Exploring complexity thinking in evaluating sustainability transformation: a semi-systematic literature review

Rose Thompson Coon, doctoral researcher, University of Vaasa; Jari Autioniemi, postdoctoral researcher, University of Vaasa; Ville-Pekka Niskanen, postdoctoral researcher, University of Vaasa

Due to the complex, diverse and necessary nature of sustainability transformation, a critical and rigorous evaluation framework is urgently needed. Evaluation is a key activity in sustainability transitions, to ensure that programmes and policies striving for a more sustainable society are meeting the targets to reduce social inequalities and to ensure development within planetary boundaries. Problematically, there is little thorough research on the topic, which is reflected in the lack of clear theoretical framing of complexity thinking for evaluation in the sustainability context. This systematic literature review explores the application of complexity theory as a critical lens for understanding and evaluating sustainability transitions across social, ecological, and technological systems.

Employing a multi-stage search strategy across 3 academic databases (Web of Science, Scopus, Greenfile), we analyzed a large number of peer-reviewed publications from 2000 to 2024. The analysis focuses on examining the role of complexity thinking in reframing traditional approaches to evaluating and assessing sustainability challenges in peer-reviewed scientific literature. Our analysis explores the potential of complexity-based perspectives for the evaluation practice, challenging linear, reductionist models of change by emphasizing emergent properties, non-linear dynamics, and adaptive interconnected systems. By mapping the theoretical and practical applications, the review synthesizes how complexity perspective has been utilized in evaluating sustainability transformation at policy, programming and local level.

The review identifies key theoretical contributions, including novel frameworks for analysing and evaluating sustainability transformation, as well as methodological tools for carrying out complexity-informed evaluation. The findings contribute to the future designs of policy evaluations and adaptive policy frameworks. In addition, key research gaps from the literature are identified to facilitate and support the development of the evaluation of sustainability transitions. Specifically, systematic analysis of complexity-informed evaluation approaches and frameworks enhances the overall soundness of sustainability assessments and contributes to the implementation of environmental sustainability objectives as such.

KEYWORDS

Systematic literature review, Complexity theory, Sustainability transformation, Systems thinking, evaluation, Policy design

Arviointi muutoskyvykkyyden tukena – mitä voimme oppia transformatiivisesta koulutuksesta?

Kaisa Lähteenmäki-Smith, Riippumaton asiantuntija; Rose Thompson-Coon, Vaasan Yliopisto; Kirsi Hyytinen, Matti Pihlajamaa, Helmi Hämäläinen (VTT).

Yksilöiden muutoskyvykkyyden ja kestävyyttä edistävien taitojen hyödyntäminen edellyttää hallinnolta ja politiikkasuunnittelulta kykyä luoda olosuhteita, joissa nämä taidot voivat kasvaa, juurtua ja levitä osaksi laajempia yhteiskunnallisia käytäntöjä. Tutkimuksessa tarkastelemme Sitran kestävän talouspolitiikan koulutusta esimerkkinä transformatiivisesta oppimisympäristöstä, jossa yksilöiden oppiminen ja yhteiskunnallinen muutos kietoutuvat toisiinsa. Tavoitteena arvioinnissa oli tunnistaa ne vipupisteet ja vaikutusmekanismit, joiden avulla muutosta voitaisiin vauhdittaa myös muissa vastaavissa koulutuksissa ja johtamisen konteksteissa.

Kestävän tulevaisuuden rakentaminen ohjauksen, koulutuksen ja oppimisen keinoin vaatii enemmän kuin asteittaisia parannuksia – se edellyttää perusteellista ajattelutapojen, toimintamallien ja johtamisen uudelleenarviointia. Muutos syntyy strategisista toimenpiteistä, jotka pureutuvat kestävämmien käytäntöjen juurisyihin ja kääntävät haasteet innovaatioiden ja uudistumisen mahdollisuuksiksi. Tämä edellyttää kokonaisvaltaista ymmärrystä talouden, ympäristön ja yhteiskunnan kytköksistä sekä sitoutumista osallistavan ja resilientin yhteiskunnanrakentamiseen.

Arviointi voi parhaimmillaan toimia muutosvoimana, ei vain menneisyyden tarkasteluna tai kriittisenä arviona. Esityksessämme tarkastelemme, miten arviointi voi tukea yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskunnan sopeutumiskykyä ja uudistumista tilanteissa, joissa tarvitaan systeemistä muutosta.

Tutkimus pohjautuu toteuttamaamme vuoden 2025 alussa julkaistuun Sitran Kestävän talouspolitiikan koulutuksen arviointiin (Lähteenmäki-Smith et al. 2025). Kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutus on kehitetty vahvistamaan päätöksentekijöiden kykyä ymmärtää ja johtaa kestävää talouspolitiikkaa. Arvioinnissa analysoimme, millaiset mekanismit ja vipupisteet tukevat oppimisen ja muutoksen kytkeytymistä toisiinsa ja miten yksilöiden oppiminen, organisaatioiden toimintatavat ja yhteiskunnalliset instituutiot ja niiden puitteissa tapahtuva kulttuurin ja johtamisen muutos voivat vahvistaa toistensa muutoskykyä ja mitä tämä merkitsee arvioinnin kannalta.

Osaaminen, jota systeemisen muutoksen edistäminen edellyttää liittyy kestävyiden ja muutoksentehtävien muotoihin sekä analyyttisten taitojen että toiminnallisten valmiuksien tasolla (esim. Wiek et al. 2011, 208; Kates et al. 2001; Clark and Dickson 2003; Bäckstrand 2003; Warburton 2003; Rowe 2007).

Tutkimuksemme aineisto koostuu ohjelman osallistujahaastatteluista ja monimenetelmällisestä arvioinnista, jonka avulla tunnistettiin neljä keskeistä muutosmekanismia, jotka kiteytyvät tietoon, toimintakykyyn, dialogiin ja verkostoihin.

Sitran kestävän talouspolitiikan koulutuksen neljä muutosmekanismia

1. Ymmärryksen ja tiedon syventäminen

- Osallistujien käsitys kestävästä taloudesta ja pitkän aikavälin muutoksista laajenee.
- Koulutus vahvistaa kykyä hahmottaa taloudellisten, ekologisten ja sosiaalisten järjestelmien välisiä yhteyksiä.

2. Kyvykkyyden ja toimintavalmiuksien vahvistuminen

- Osallistajat kehittävät taitoja tehdä päätöksiä ja toimia kestävyyshaasteiden keskellä.
- Tieto muuttuu käytännön toiminnaksi, ja osallistujien itseluottamus muutoksen tekijöinä kasvaa.

3. Kestävän dialogin ja yhteistyön vahvistaminen

- Koulutus rakentaa tilaa rakentavalle, avoimelle ja kunnioittavalle vuoropuhelulle eri taustoista tulevien osallistujien välillä.
- Yhteisöllinen oppiminen ja kokemusten jakaminen edistävät ymmärrystä ja luottamusta yli sektorirajojen.

4. Verkostojen ja yhteiskunnallisen vaikutuskapasiteetin laajentuminen

- Koulutus synnyttää uusia verkostoja ja yhteistyösuhteita, jotka ylittävät hallinnon ja yhteiskunnan rajapintoja.
- Näiden verkostojen kautta opit ja toimintatavat leviävät laajemmin yhteiskuntaan.

Tuloksemme osoittavat, että arviointi voi toimia paitsi vaikuttavuuden todentamisen välineenä, myös oppimisen ja ennakkoinnin alustana. Arviointiprosessi voi vahvistaa yksilöiden ja instituutioiden sopeutumiskykyä, lisätä reflektiivisyyttä ja rakentaa yhteistä ymmärrystä tulevaisuuden haasteista. Esityksessämme pohdimme miten nämä näkökulmat voisi huomioida moniulotteisemmin ja monimenetelmällisemmin arvioinnissa ja seurannassa ja millaisia seurauksia tällä olisi arvioinnin ja ohjauksen käytännöille, ja miten tämä voisi tukea transformaatioiden toteuttamista laajemmin.

Lähteet

- Lähteenmäki-Smith, K., Hyytinen, K., Pihlajamaa, M. ja Hämäläinen, H. (2025): KYKYÄ JA HALUA TALOUDEN UUDISTAMISEEN Sitran kestävän talouspolitiikan johtamiskoulutuksen arviointi. Helsinki: Sitra.
- Bäckstrand K (2003). "Civic science for sustainability: reframing the role of experts, policy-makers and citizens in environmental governance". *Glob Environ Polit* 3(4):24–41
- Clark WC, Dickson NM (2003) Sustainability science: the emerging research program. *Proc Natl Acad Sci USA* 100(14):8059–8061.
- Kates RW, Clark WC, Corell R, Hall JM, Jaeger CC et al (2001). "Sustainability science", *Science* 292(5517):641–642.
- Rowe D (2007) Education for a sustainable future. *Science* 317(5836):323–324.
- Warburton K (2003) Deep learning and education for sustainability. *Int J Sust Higher Educ* 4(1):44–56.
- Wiek A, Withycombe L, Redman CL (2011) Moving forward on competencies in sustainability. *Environment- Science Policy Sustain Development*, 53:3–13.

Transformatiivinen arviointi oppimisen tukena vihreän siirtymän hankkeessa

Sonja Niemelä, projektitutkija, Vaasan yliopisto

Eesityksen tarkoituksena on avata systeemisen ja transformatiivisen arvioinnin roolia oppimisessa vihreän siirtymän hankkeen kontekstissa. Puheenvuoro pohjautuu The Nordic Energy Capital -hankkeessa sovellettuihin arviointinäkökulmiin ja lähestymistapoihin.

The Nordic Energy Capital -hankkeen tavoitteena on löytää EU-tasolla skaalattavia innovatiivisia ratkaisuja kestäväan kaupunkikehittämiseen. Hankkeessa arvioinnin rooli on toimia muutoksen vauhdittajana, refleksiivisen oppimisen tukena ja kaupunkilaisten voimaannuttajana. Hankkeessa sovelletut arviointiteoriat ovat systeeminen ja transformatiivinen arviointi.

Puheenvuorossa käsitellään lyhyesti sitä, kuinka jatkuva oppiminen voidaan integroida osaksi vihreän siirtymän hankkeen arviointiviitekehystä. Näkökulma on erityisesti hankkeen arvioinnin suunnitteluvaiheessa ja arviointikehikon rakentamisessa. Puheenvuorossa tuodaan esille erilaisia konkreettisia työkaluja ja metodeja, joita käytetään hankkeen arvioinnissa oppimisen tukena. Puheenvuoron tavoitteena on herättää keskustelua ja ajatuksia oppimisen roolista osana vihreän siirtymän hankkeiden arviointia.

The role of evaluation in times of change – The effectiveness of national evaluation of education in fostering resilience (“case Finland/ FINEEC”)

Mari Rääkköläinen, Councillor of Evaluation, FINEEC, President of Finnish Evaluation Society; Hannele Seppälä, Vice Director, FINEEC, Board Member of the Finnish Evaluation Society

High quality education and training is a key mean of ensuring the nation's ability to cope with and recover from difficult times of change. The development of the education system requires independent data and knowledge base for transformative evaluation and the assurance of performance and quality. The problems and pressures of the development in the organisation of education and training are currently considerable, both in terms of legislation and funding. The results of the national evaluation in Finland show that there is room for improvement in quality management at all levels of education, particularly in basic education. Decrease in skills and learning outcomes, accessibility and segregation are challenging educational equality in Finland. Similar challenges have also emerged in other Nordic countries. The development of the education system requires a systematic evaluation of the practices, structures and governance of the different levels of education, and concrete action to support the quality of education. The evaluation knowledge base must be comprehensive, reliable, and independent.

National evaluation should support the development of education and quality both at the national and focal level. To support the development of sustainable and long-term education and training, decision-makers need a comprehensive, diverse and reliable evidence base. On the other hand, rapid policy cycles do not easily lead to a comprehensive overview. Therefore, the evaluation is expected to provide concrete proposals for solutions to the current situation in education, and there is a risk that the information does not reach decision-makers or that the information gathered is used selectively. This challenges national evaluation organisations to sharpen their evaluation vision and make their evaluation approach more visible.

Evaluation functions of Finnish Education Evaluation Center (FINEEC)

The Finnish National Education Evaluation Centre (FINEEC) is an independent expert organisation for the evaluation of education and early childhood education. FINEEC produces evaluation-based information for educational policymaking and the development of early childhood education and care. The purpose of national evaluation is to provide information that contributes to the achievement of the objectives of the education and training system and to the development of better education and early childhood education. The purpose of the FINEEC's evaluations is to produce knowledge, develop and ensure the effectiveness of education and ECEC. Evaluations increase knowledge and understanding of the operating environment and the phenomena subject to the evaluation. Developmental and enhancement-led evaluation supports the achievement of the objectives of education and ECEC, promotes learning and the development of competence and improves activities. Evaluations aim to help recognise strengths, good practices and areas in need of enhancement, to plan purposeful development measures and to support the implementation of development programmes. The purpose of evaluation is to verify and monitor the results and impacts of the objectives set for education. Evaluations are also conducted to determine how the objectives set for education are implemented and what kind of results are achieved. Evaluations ensure the realisation of accountability and promote the achievement of the objectives. FINEEC stresses the importance of its independent and autonomous role in ensuring that evaluation results are influential and used to inform major societal decisions at national and local level. Finland has more than 20 years of experience in developmental enhancement-led evaluation approach of education. Read more about the principles of enhancement-led evaluation.

The increasingly complex and interconnected phenomena of education also challenge the developmental evaluation approach. FINEEC's evaluations place greater emphasis on a systemic view of the phenomena of education and training, the interrelationships between issues and the changing environment. Multi-perspective evaluations that address current issues provide knowledge, competence and understanding that strengthen the capacity of education and training systems and organisations to change and adapt and find wise solutions for the future.

The challenges in the field of education and training are broadly linked to the systemic changes affecting society and the various levels of social actors. Finding solutions requires a multifaceted combination of scientific, ethical, philosophical, experimental and political thinking. In addition, knowledge producers and users need to master and be able to make use of different types of knowledge. Systems thinking requires multi-perspective and integrative thinking and knowledge production. Epistemological conceptions of knowledge guide all phases of the evaluation process. Epistemological conceptions of knowledge act as a lens through which knowledge about the world is interpreted and formed, and which also guides action. Interaction and joint knowledge creation are important in the evaluation process. This is why development and change in education and training take place through and with the interaction of a wide range of actors and actions.

Perspective of the paper

In the paper, we will discuss the role of educational evaluation and the pressures for change. The review draws on the evidence we collected for the FINEEC's strategy review and the preparation of the National Evaluation Plan (2024 – 2027), stakeholders' evaluation initiatives and a comprehensive stakeholder survey. In addition, FINEEC has received feedback from a recent external evaluation by the OECD 2022-2024 (the evaluation report was published 2025). The theoretical perspective is based on changes and shifts in evaluation thinking. It is also based on systems theory approaches to evaluation and the paradigm of developmental evaluation, the utility and use of knowledge. Based on the data and theoretical review, we reflect on the role of national evaluation in education, in terms of independence and the use and usefulness of evaluations in resilience and in managing change at national, regional and local level. We also consider how developmental oriented (enhancement-led) evaluation evolves over time, stays independent and can provide effective information for the future. How is it possible to build trust in a sustainable future through the evaluation of education?

Sources

- Bandola-Gill, J., Grek, s. Tichenor, M. (2022). Epistemic Infrastructure: SDGs and the Making of Global Public Policy. in: *Governing the Sustainable Development Goals*. Sustainable Development Goals Series. Palgrave Macmillan, Cham
- Chelimsky, E. (1997). The coming transformations in evaluation. In: E. Chelimsky & W.R. Shadish (ed.) *Evaluation for the 21st century*. A handbook. Sage Publications, 1 – 26.
- Dahler-Larsen, P. (2019). The Sceptical Turn in Evaluation. In: Jan-Eric Furubo & Nicoletta Stame (ed.) *Evaluation as an Enterprise*. Routledge.
- Eoyang, G.H. & Oakden, J. (2016). A synergy between complexity theory and evaluation practice. *E:CO Journal*; Dec 2016. <https://journal.emergentpublications.com/article/adaptive-evaluation/>
- Miettinen, T. (2020). Sivistysihanteen jäljillä. Sitra. Sivistysihanteen jäljillä - Sitra
- OECD. 2022. Anticipatory Innovation Governance Model in Finland: Towards a New Way of Governing | READ online (oecd-ilibrary.org). OECD Public Governance Reviews. Anticipatory Innovation Governance Model in Finland: Towards a New Way of Governing | READ online (oecd-ilibrary.org)
- Patton, Q.M. (2020). *Blue Marple Evaluation. Premises and Principles*. The Guilford Press.
- Pattyn, V., Bouterse, M. (2020) Explaining use and non-use of policy evaluations in a mature evaluation setting. *Humanit Soc Sci Commun* 7, 85 (2020). <https://doi.org/10.1057/s41599-020-00575-y>
- Räkköläinen, M & Saxén, A. 2022 "Pathway to the Transformative Policy of Agenda 2030: Evaluation of Finland's Sustainable Development Policy. Teoksessa Juha.I. Uitto & Geeta Batra 2022: *Transformational Change for People and the Planet*, Evaluation Environment and Development, Springer, part of the Sustainable Development Goals book series, 237 – 249.

Seppälä, H., Lindblom, S. & Kallio, E. (2020). Integrating epistemic knowledge and logical reasoning skills in adult cognitive development. In E. Kallio (toim.) *Development of adult thinking. Interdisciplinary perspectives on cognitive development and adult learning*. London: Routledge.

Stockmann, R., Meyer, W., Taube, L. (2020). *The Institutionalisation of Evaluation in Europe: A Synthesis*. In: Stockmann, R., Meyer, W., Taube, L. (eds) *The Institutionalisation of Evaluation in Europe*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-32284-7_19

Uusikylä, P. (2019) *Endeavor to Find Evidence. The Role of Evaluation in Complex Systems of Governance*. Academic Dissertation. Publication of the Faculty of Social Sciences 130. Helsinki: Unigrafia

Uusikylä, P., Hyytinen, K-M. & Rökköläinen M. 2021 *Tuomarista maailmanparantajaksi: Arvioinnin muuttuva rooli kompleksisessä maailmassa. (From judge to World healer: the changing role of evaluation in a complex world)* In Lili-Anne Kihn, Lasse Oulasvirta, Janne Ruohonen, Jaakko Rönkkö, Matti Urpilainen & Jani Wacker (Ed.), *Tarkastus, arviointi ja valvonta murroksessa (Inspection, evaluation and monitoring in a changing world)*, Tampere: Tampere University Press, 211–236. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-032-8> 2021 https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/133728/12_Uusikyl%C3%A4_Hyytinen_R%C3%A4kk%C3%B6l%C3%A4inen_Tuomarista_maailmanparantajaksi.pdf?sequence=2&isAllowed=y

13. Panel in English: SHAKING FOUNDATIONS OF NORDIC GOVERNANCE

This study group is organising a panel discussion based on book that is currently written, which is looking at aspects of Nordic Governance and how they are challenged in today's turbulent world. Nordic countries have typically enjoyed high trust in institutions, democratic and participatory approaches and pragmatism, which usually translates into taking matters to one's own hand and solving the issues as they arise. However, this is just one view of the Nordic governance and perhaps could be challenged, especially now as many aspects of the world, like truth and freedom are under global pressure. Idea of the panel is to both identify the core aspects of Nordic Governance and discuss about its ongoing situation. We welcome researchers and practitioners, who are interested in the Nordic topics and willing to bring their own views into this topical discussion.

We welcome abstracts from interested panelists, which explain how they approach the topic of Nordic governance and how do they see its core foundation and situation in these times. Our aim is to have a lively discussion on the topic, with experts from different study fields, so we welcome a broad spectrum of approaches and disciplines to join on this discussion!

Chairs:

Antti Mäenpää, University of Vaasa, antti.maenpaa@uwasa.fi

Laura Perttola, University of Vaasa, laura.perttola@uwasa.fi

Anna Kork, University of Vaasa, anna.kork@uwasa.fi

Sorin Dan, University of Vaasa, sorin.dan@uwasa.fi

Welfare State Foundations of Psychological Resilience in Finland: Insights from the COVID-19 and Ukraine Crisis

Luiz Alonso de Andrade, Johanna Liljeroos-Cork, Samuli Taira, Emmi Siirtola, Marjukka Mikkonen and Elias Pekkola (Tampere University)

Citizens' psychological resilience is central to The Finnish Security Strategy for Society (2017), linking welfare institutions to defence readiness. This linkage follows four steps. First, stronger psychological resilience enhances citizens' ability to withstand crisis-induced mental pressures, improving their defence will (*maanpuolustustahto*). Second, national spiritual crisis tolerance (*henkinen kriisinsietokyky*) relies not on nationalist propaganda but on interpersonal and institutional trust, socioeconomic protection, and equality (Hyvönen & Juntunen, 2021; Larson & Rhinard, 2021; Rainio-Niemi, 2014). Third, this model is maintained through structural welfare arrangements aligned with the Nordic *folkhemmet* tradition, featuring universal policies in health, social security, and education (Esping-Andersen, 1990; Korpi, 1980; de Andrade et al., 2021).

Recent global crises, including COVID-19 and Russia's invasion of Ukraine, have exerted critical mental pressure on Finnish citizens. However, the extent to which Finland's psychological resilience model mitigates such pressures remains unclear. This study examines whether and how welfare model-related factors contribute to psychological resilience.

Empirically, it utilizes longitudinal data from four editions of the Finnish Citizens' Pulse survey (Tietoarkisto, 2024). A differences-in-differences quasi-experimental design compares citizens' psychological responses based on their trust in welfare institutions, controlling for regional differences.

Findings will identify key welfare-related factors influencing psychological resilience, clarifying how welfare policies contribute to spiritual crisis tolerance and defence readiness. Insights could guide welfare reforms to enhance national cohesion and security. Future research may assess whether these linkages hold across different reforms and national contexts.

Structure-agency dynamics in institutionalizing Nordic collaborative governance

Helka Kalliomäki, Antti Mäenpää (University of Vaasa), Dieter Müller & Örjan Pettersson (Umeå university)

This article explores collaborative governance in the Kvarken region, a cross-border area linking Western Finland and Northern Sweden, recently formalized as Europe's largest European Grouping of Territorial Cooperation (EGTC). Rooted in shared language, cultural ties, and economic interdependence, the Kvarken region demonstrates how Nordic values – trust, democracy, and pragmatism – support inclusive, sustainability-driven regional development. The Wasaline ferry, jointly owned by Finnish and Swedish municipalities, symbolizes this ethos through its environmentally innovative design and cooperative ownership. While the EGTC provides structural support for cross-border initiatives, its success depends on regional actors' ability to strategically mobilize it. Engaging with institutional theory and green path creation, the chapter analyzes how agency emerges within governance structures to shape sustainability transitions. Empirical insights from the EGTC formation reveal how aligning institutional innovation with regional identity and stakeholder coalitions can foster long-term, adaptive governance. The Kvarken region thus serves as a living laboratory for testing how formal frameworks can both enable and challenge collaborative, sustainable development across borders.

Institutional policy support for community co-production

Sanna Tuurnas, Sofi Perikangas (Tampere University), Katja Rinne-Koski, Merja Lähteenmäki & Ryo Umeda (Ruralia Institute)

The integration of local communities into local service provision represents a significant departure from traditional public service provision toward multi-actor and multi-sector collaboration in the context of the Nordic Welfare State. Community development in resource-scarce areas requires innovative practices to address complex challenges spanning public services like housing, education, health, and care, as well as private sector dynamics (Vanleene & Verschuere, 2018). Community-based social enterprises (CBSEs) operate at the intersection of private, public, and non-profit sectors. A CBSE is an organization that functions within a defined geographical area, is owned and managed by local residents or the community, and functions with a social mission. By leveraging networks of expertise and volunteerism, CBSEs act as 'anchoring institutions' in rural areas, bridging citizens and governing bodies. Positioned as both service providers and catalysts for community development, CBSEs have the transformative potential to redefine governance and empower rural communities as co-producers of public services (Olmedo et al., 2023; Rinne-Koski & Lähdesmäki, 2024).

Yet, public governance systems do not easily adapt to local community-based solutions in public service production, thus hindering their innovation potential (e.g., Loeffler & Bovaird, 2021; Rinne-Koski & Lähdesmäki, 2024; Tuurnas et al., 2016). In this study, we focus on investigating the policy frameworks for community co-production by CBSEs. We ask, how is community co-production addressed in policies, and how is the role of CBSEs in community co-production positioned in different policies?

The institutional support for CBSEs spans various ministries and involves different policy problems and potential value conflicts. Decisions concerning community co-production and support for CBSEs are also made at various levels of government, both national and local. We use policy documents (ministry documents and decisions, regional and local level government outlets), such as Rural Policy Reports, Social and Health and Employment Policy Documents, Declarations, Policy Initiatives and Policy Briefs, and interviews of key decision-makers and officials on diverse levels of government. Methodologically, we use the "What is the Problem Represented to be" (WPR) policy analysis (see Bacchi, 2012) to gain understanding about the deep-seated assumptions or presuppositions concerning the question of accountability in community co-production, extending to the integration and institutionalisation of CBSEs in local service production. In the conference, we present the framework and first insights of the study.

Navigating Administrative Burdens: Examining the Experiences of immigrant Women in Nordic Governance case of Finland and Denmark

Evy Saputri (University of Vaasa) & Matthias Döring (University of Southern Denmark)

While burdens can fulfill legitimate and meaningful functions in a welfare state, they can be especially consequential for those lacking sufficient resources to cope with the related costs. The Nordic welfare states are often celebrated for universalistic governance models, yet these ideals have been challenged by the complex bureaucratic procedures affecting the minority. Intersectionality in Administrative Burden is often ignored in the research, particularly the unique challenges faced by immigrant women, even though the idea of administrative burden has been widely applied to study oppressed groups. This study delves into the experience of immigrant women from outside the EU/EEA (students and workers) in immigration services. We address the question, how do immigrant women from outside the EU/EEA (students and workers) experience administrative burdens in immigration services through the lens of Nordic Governance? What do these experiences reveal about inclusion and exclusion within democratic governance? In the Finnish case, we conducted 30 interviews with immigrant women based in Helsinki (n=15) and Turku (n=15) while on the Danish case, we use multiple secondary data sources from existing studies on this topic. Our theoretical contribution builds on a qualitative abductive approach to assess immigrant women's experiences, comparing the cases of the two Nordic countries, Finland and Denmark through the conceptual framework of administrative burdens, Nordic governance, and intersectionality.

Keywords: administrative burden, Nordic governance, intersectionality, immigrant women

14. Jaos: JULKINEN JOHTAMINEN, KUNNAT JA ALUEET

Jaos kokoaa yhteen julkisen johtamisen, kuntien ja alueiden hallinnon tutkijat ja kehittäjät. Painopisteenä ovat kestävän ja innovatiivisen johtamisen käytännöt, hallinnon muutosvoimat ja strateginen suunnittelu. Jaos toimii foorumina ajankohtaiselle keskustelulle siitä, miten kuntien ja alueiden johtamista voidaan kehittää vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

Kuntien ja alueiden johtamiseen kohdistuu samanaikaisesti useita muutospaineita, kuten digitalisaation ja tekoälyn hyödyntäminen, väestörakenteen ja muuttoliikkeen vaikutukset, ilmastomuutoksen haasteet, taloudelliset resurssipaineet sekä hallinnon ja palveluiden uudistukset. Näiden rinnalla julkisen johtamisen avoimuus, vuorovaikutteisuus ja yhteisöllisyys korostuvat. Tässä työryhmässä keskustellaan ja arvioidaan, millaisin käytännöin kuntien ja alueiden johtamista voidaan kehittää, jotta se tukee esimerkiksi kestävää kehitystä, luottamusta ja paikallista resilienssiä.

Mahdollisia teemoja ovat esimerkiksi:

- Julkisen hallinnon ja johtamisen muutosvoimat: digitalisaatio, tekoäly, väestömuutokset, ilmastokysymykset ja alueiden eriytyminen.
- Strateginen johtaminen: kuntien ja alueiden elinvoima, kestävän kehityksen edistäminen sekä yhteistyö eri toimijoiden välillä.
- Johtamisen käytännöt: hyvät (ja huonot) käytännöt, luottamushenkilötyön ja viranhaltijajohtamisen kehittäminen, osallisuus ja vuorovaikutus.
- Palveluiden johtaminen ja innovaatiot: uudet ratkaisut, palvelumallit ja kokeilut vastaamassa asukkaiden muuttuviin tarpeisiin.
- Monitasoinen hallinta ja aluekehitys: kuntien, hyvinvointialueiden ja valtion välinen yhteistyö sekä resurssien kohdentamisen ja vastuunjaon kysymykset.
- Kunta- tai aluepolitiikan arki: paikalliset vaalit ja edustuksellisen demokratian edut ja haitat.

Työryhmään toivotaan eri tieteenalojen tutkijoiden ja käytännön toimijoiden esityksiä, jotka käsittelevät esimerkiksi kuntien ja alueiden johtamista, hallintoa, yhteistyörakenteita ja tulevaisuuden haasteita. Esitykset voivat olla teoreettisia tai empiirisiä tutkimuksia, ja toivotamme tervetulleiksi sekä jo päättyneet että käynnissä olevat tutkimukset. Myös työn alla olevat tekstit ovat tervetulleita. Työryhmän esitysten kieli on suomi, abstraktit voivat olla myös ruotsin- tai englanninkielisiä.

Tervetuloa mukaan jakamaan näkemyksiä julkisjohtamisen, kuntien ja alueiden ajankohtaisista kysymyksistä!

Yhteyshenkilöt:

Minna Joensuu (minna.joensuu@espoo.fi) & Linnéa Henriksson (linnea.henriksson@abo.fi).

Vastuullisuus kuntien henkilöstöjohtamisessa – Kehysanalyttinen tapaustutkimus henkilöstökäytänteiden näkökulmasta

Paula Alatalo, väitöskirjatutkija, Lapin Yliopisto

Kiihtyvä kilpailu ja pula osaavasta työvoimasta ovat herättäneet toimijat niin käytännön työelämässä kuin tutkimuksessa tarkastelemaan organisaatioiden toiminnan vastuullisuutta ja sen vaikutuksia.

Työntekijöiden nähdään arvostavan ja valitsevan työpaikoiseen yhä enemmän organisaatioita, joiden he kokevat toimivan eettisesti, ympäristöystävällisesti ja sosiaalisesti kestävällä tavalla. Arviointia kestävyyydestä ei kuitenkaan voida tehdä enää vain kuntia pitkään raamittaneesta normien noudattamisen näkökulmasta (García-Rosell 2024), vaan tarkastelussa ovat alkaneet korostua mitä moninaisemmat eettiset implikaatiot ja niiden taustalla vaikuttavat tekijät, joiden merkitys korostuu organisaatioiden toimintaympäristön monimuotoistumisen myötä.

Tarkastelen tutkimuksessani vastuullisuutta suomalaisten kuntien henkilöstöjohtamisen kontekstissa, jota ovat kuluvalle vuosituhannella haastaneet ennennäkemättömät muutospaineet. Fokusoin tarkasteluni henkilöstöjohtamisen käytänteisiin, joiden kautta varmistetaan organisaation henkilöstövoimavarat ja turvataan edelleen organisaation toimintakyky sekä menestyminen (Viitala 2021). Kestävän henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa huomion kiinnittäminen henkilöstöjohtamisen käytänteisiin on ollut näihin saakka vähäistä huolimatta siitä, että vastuullisilla käytänteillä on nähty olevan keskeinen merkitys organisaatioiden tuloksellisuuteen (mm. Jamali ym. 2015). Niiden merkitys on kuitenkin kasvanut, koska vastuullisilla käytänteillä on nähty voitavan kehittää henkilöstön sitoutumista organisaatioon.

Käsitykset ja kokemukset henkilöstöjohtamisen käytänteistä ja niistä tehdyt eettiset tulkinnat rakenteistavat tutkimuksessani ymmärrystä vastuullisuudesta. Asetin tutkimukselleni kolme kysymystä, joiden kautta pyrin tunnistamaan vastuullisuudelle annettuja merkityksiä sekä hahmottamaan ilmiön rakentumista kuntien henkilöstöjohtamisessa: 1) Millaisia kehyksiä kuntatoimijat käyttävät jäsentäessään vastuullisuutta henkilöstöjohtamisessa? 2) Millaisiin eettisiin periaatteisiin kehykset pohjautuvat ja miten ne ohjaavat tulkintoja vastuullisuudesta? 3) Miten kokemukset toteutuneesta henkilöstöpolitiikasta vastaavat käsitteellisiä kehyksiä ja millaisia mahdollisia ristiriitoja nousee esiin? Viimeisimmän kysymyksen kautta pureudun ns. eettiseen fittiin, ts. siihen miten sanalliset kuvaukset vastuullisuudesta vastaavat kokemuksia toteutuneesta henkilöstöpolitiikasta muutosepisodien muodostaessa keskeisen tilanteen.

Tarkastelin tutkimuksessani vastuullisuutta kuntien henkilöstöjohtamisessa hyödyntäen kehysanalyttistä lähestymistapaa. Kehysanalyysissä keskeistä on tilannemäärittelyn ja toiminnan välinen yhteys (Goffman 1981b). Tutkimusaineisto koostui 28 kuntatoimijan haastattelusta. Haastateltavat olivat viranhaltijoita, luottamushenkilöitä sekä ammattijärjestöjen pääluottamusmiehiä. Haastatteluiden alussa kuntatoimijat nostivat esille toimintaympäristön muutoksia, joita pitivät tärkeinä ja, jotka kuvasivat yksityiskohtaisemmin sitä henkilöstöjohtamisen kontekstia ja todellisuutta, jossa vastuullisuuden ilmiötä lopulta empiirisesti lähestyin.

Työntekijöiden tuki ja motivaatio tekoälyn hyödyntämisessä kuntien kaavoituksessa ja rakennusluvituksessa

Jarmo Pulkkinen, tutkija, Web Fellows Oy, väitöskirjatutkija, Lapin yliopisto

Riku Koskelo, tutkimusavustaja, Web Fellows Oy, Visuaalisen journalismin ja visuaalisen tutkimuksen maisteriohjelman opiskelija, Tampereen yliopisto

Huolimatta tekoälyn teknisestä potentiaalista suuri osa julkisen palvelutuotannon työntekijöistä ei hyödynnä sitä työtehtävissään mahdollisesti riittämättömän organisatorisen tuen vuoksi (van Noordt & Tangi, 2023). Esitys käsittelee siksi Työsuojelurahaston rahoittamaa tutkimusta, joka selvittää kansallisesti kuntien teknisen toimialan työntekijöiden kokemaa tukea ja motivaatiota tekoälyn hyödyntämisessä. Tutkimuskohteeksi valittiin kuntien kaavoitus ja rakennusluvitus, koska niiden palvelutuotannon digitalisaatiosta on niukasti aiempaa tutkimusta (Pulkkinen, 2025).

Aineisto kerättiin määrällisiä ja laadullisia kysymyksiä sisältäneellä verkkokyselyllä syyskuussa 2025. Kyselykutsu lähetettiin kaikkiin Manner-Suomen kuntiin. Vastauksia saatiin 105 kunnasta (36 % Manner-Suomen kunnista, n=218). Teoreettisena viitekehystenä sovelletaan Pulkkinen ym. (2025) työntekijöiden digitalisaatiovalmiuden tuen ja motivaation konseptuaalista mallia.

Alustavien tulosten mukaan tekoälysovellusten ja -toiminnallisuuksien käyttö kuntien teknisellä toimialalla on vielä alkuvaiheessa. Noin 61 % vastaajista käytti tai oli käyttänyt tekoälyä ja heistä 8 % käytti päivittäin. Selvästi yleisimmät sovellukset olivat Microsoft Copilot ja ChatGPT. Yleisimmät käyttötapaukset olivat tekstien tuottaminen ja muokkaaminen, käännökset, kokousten yhteenvedot, yleinen tiedonhaku ja ideointi. Suurimmat käyttöesteet olivat epäily tarkkuudesta ja luotettavuudesta (ka. 2,1 asteikolla 0–3) ja konkreettisten hyötyjen epäselvyys (ka. 2,1).

Keskeisenä alustavana tutkimustuloksena työntekijät kokivat saavansa vain vähän tukea tekoälyn hyödyntämiseen (yksilötasoinen ka. koetusta tuesta 0,9 asteikolla 0–3). Tärkeimmiksi tukitekijöiksi koettiin tekoälysovellusten tuoma hyöty työtehtävissä sekä niiden helppokäyttöisyys ja luotettavuus. Motivaatio tekoälyn hyödyntämiseen oli kohtalaista (keskiarvo 1,5 asteikolla 0–3). Esihenkilöiden motivaatio oli korkeampi kuin ei-esihenkilöillä. Rakennusluvituksen työntekijät kokivat suurempaa motivaatiota kuin alueidenkäytön suunnitteluun osallistuvat.

Kunnan asukasluku tai maantieteellinen sijainti eivät olleet yhteydessä käyttöön, koettuun tukeen tai motivaatioon lukuun ottamatta alle 3 000 asukkaan kuntia, joissa koettiin saatavan keskimääräistä enemmän tukea.

Alustavien tulosten mukaan kuntien teknisillä toimialoilla tarvitaan tekoälyn käytön yleistymiseen konkreettisia toimia, kuten ohjeistusta, esimerkkejä hyödyistä omassa työssä, vertaisoppimismahdollisuuksia, IT-tukea ja riittävää aikaa uuden oppimiselle.

Avainsanat: tekoäly, työntekijät, tuki, kunnat, tekninen toimiala, kaavoitus, rakennusluvitus

Lähteet:

- Pulkkinen, J. (2025). Työntekijöiden digitalisaatiovalmiutta mahdollistavat olosuhteet kuntien teknisellä toimialalla [Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta, väitöskirja]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-500-0>
- Pulkkinen, J., Suhonen, M., & Leinonen, J. (2025). Support Factors and Mechanisms for Civil Servants' Digitalization Readiness. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 29(1), 18–39. <https://doi.org/10.58235/sjpa.2024.24130>
- van Noordt, C., & Tangi, L. (2023). The dynamics of AI capability and its influence on public value creation of AI within public administration. *Government Information Quarterly*, 40(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101860>

Alijäämän kattaminen osaksi kuntalakia

Aatu Puhakka, väitöskirjatutkija, Tampereen yliopisto

Kuntalaissa oleva vaatimus alijäämän kattamisesta on keskeinen osa kuntatalouden ohjausta. Kunnan on taloussuunnitelmassaan käytävä läpi yksilöidyt toimenpiteet, joilla alijäämä katetaan ja mikäli alijäämän kattamisessa epäonnistutaan, voi kunta joutua kriisikuntamenettelyyn.

Vaatimus alijäämän kattamisesta voi kuitenkin edistää epätarkoituksenmukaista myötäsyklistä suhdannepolitiikka kuntien vähentäessä investointeja ja kulutusta taantumassa. Vaatimus alijäämän kattamisesta voi myös hidastaa kasvavien kaupunkien tarpeellisia investointeja tai asettaa ne vastakkain muiden menojen kanssa.

Kyseessä ei kuitenkaan ole luonnonlaki. Vuoden 1977 kuntalaissa ei alijäämän kattamista vaadittu lainkaan eikä vielä vuoden 1995 kuntalain alkuperäisessä versiossakaan esiintynyt mainintaa alijäämästä. Alijäämän kattaminen tuli osaksi kuntalakia vasta vuosituhatluvun vaihteessa, kun kunnat olivat siirtyneet liikekirjanpitoon ja tuloslaskelmat näyttivät alijäämäisiltä.

Alijäämän kattamista ehdotti alun perin toimikunta, jonka toimeksiantona oli selvittää tarvetta muuttaa kuntien ja kuntayhtymien omaa pääomaa koskevia kuntalain säännöksiä. Riittaisan toimikunnan ehdotuksista vain alijäämän kattaminen tuli osaksi hallituksen esitystä ja lainsäädäntöä. Myöhemmin alijäämän kattamiselle asetettiin myös ajallinen rajoite.

Esitykseni analysoi argumentaatiota, jolla alijäämän kattamista on perusteltu tai mahdollisesti vastustettu. Aineistonani toimivat hallituksen esitykset, niitä pohjustaneet asiakirjat sekä eduskuntakeskustelut. Analyysi on osa monografiamuotoista väitöskirjaani.

Yhteistyö ja yhteistyön johtaminen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yhdyspinnoilla nyt ja tulevaisuudessa

Minna Ylisirniö¹, Moona Huhtakangas², Outi Kanste^{1,3}

¹Lääketieteen tekniikan ja terveystieteiden tutkimusyksikkö, Oulun Yliopisto

²Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, Itä-Suomen yliopisto

³Medical Research Center Oulu, Oulun yliopistollinen sairaala, Oulun Yliopisto

Tarve luoda toimivia yhteistyörakenteita kuntien, hyvinvointialueiden ja kolmannen sektorin välille on lisääntynyt, kun sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu siirtyi kunnilta hyvinvointialueille, mutta samanaikaisesti hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tehtävä hajautui kuntien ja hyvinvointialueiden tehtäväksi luoden uusia yhdyspintoja eri organisaatioiden ja toimijoiden välille. Kolmas sektori on tärkeä toimija kansalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä tukien julkisen sektorin palveluja. Terveyden ja hyvinvoinnin edistämisessä korostuu eri sektorien välinen yhteistyö. Yhteistyön avulla organisaatiot voivat lisätä oman toimintansa kapasiteettia mobilisoimalla toimijoiden resurssit, kyvyt ja kokemuksen. Yhteistyön johtaminen on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa yhteistyön onnistumiseen.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kuntien, hyvinvointialueiden ja kolmannen sektorin välistä yhteistyötä ja yhteistyön johtamista hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yhdyspinnoilla nyt ja tulevaisuudessa sekä kehittää tulevaisuuden toimivaa yhteistyötä yhteistyön johtamista asiantuntijoiden kanssa. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää yhteistyön ja yhteistyön johtamisen arvioinnissa, kehittämisessä ja koulutuksessa sekä hallinnollisen päätöksenteon tukena monitasoisessa ja -toimijaisessa hyvinvointijärjestelmässä.

Tutkimusmenetelmänä käytetään tulevaisuudentutkimukseen keskittynyttä Delfoi-menetelmää. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan niin, että tutkimukseen saadaan monipuolista asiantuntijuutta yhteistyöstä ja sen johtamisesta hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yhdyspinnoilla. Tutkimuksessa osa asiantuntijoista kuuluu sisäpaneeliin, jossa asiantuntijat työskentelevät hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yhdyspinnoilla. Tutkimuksessa muodostetaan myös ulkopaneeli, jossa asiantuntijat tarkastelevat tutkittavaa ilmiötä teoria- ja kokemuslähtöisesti. Tutkimuksen aineisto kerätään syksyllä 2025 viiden hyvinvointialueiden (n=20), kuntien (n=20) ja kolmannen sektorin asiantuntijoilta (n=20) sekä ulkoiselta asiantuntijapaneelilta, johon kuuluu yhdyspintatyötä ulkopuolta tarkastelevia asiantuntijoita ja kansalaisia (n=10). Aineisto analysoidaan induktiivisella sisällönanalyysillä ja kuvailevilla tilastomenetelmillä.

Tutkimustulokset edistävät kansalaisten hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta hyvinvointialueiden, kuntien ja kolmannen sektorin vaikuttavan yhteistyön kautta. Tulevaisuuden tutkimusmenetelmä antaa erilaisia näkökulmia kuntia ja hyvinvointialueita koskevaan hallinnolliseen päätöksentekoon. Työryhmässä esitellään tutkimuksen alustavia tuloksia.

Hallinnon ja poliittisen päätöksenteon toimijoiden välinen suhde hyvinvointialueilla

Terhi Virtanen, Tampereen yliopisto

Hyvinvointialueet ovat organisaatioina yhä elinkaarensa alkuvaiheessa, jolloin myös hallinnon ja poliittisen päätöksenteon (H&P) toimijoiden väliset suhteet hakevat edelleen muotoaan. Toimijoiden välisiä suhteita ovat hyvinvointialueiden alkuvuosina haastaneet niin aluetason uudenlainen ohjausjärjestelmä kuin julkishallinnon taloudellinen tila. Väitöskirjatutkimus tarkastelee toimijoiden välistä suhdetta sekä toimivan suhteen edellytyksiä hyvinvointialueilla.

Aihetta lähestytään väitöskirjatutkimuksessa erityisesti komplementaarisuuden teoreettisesta viitekehyksestä (mm. Svava 2001, Idris & Lawal 2019) käsin. Tutkimus tarkastelee sitä, millä tavoin hallinnon ja poliittisen päätöksenteon toimijoiden välisessä suhteessa suhteen komplementaarinen luonne ilmenee sekä sitä millaisena suhteeseen liittyvät tekijät näyttäytyvät strategisen johtamisen jaetulla toimintakentällä.

Aihe on yhteiskunnallisesti ajankohtainen ja tarjoaa uuden aluehallinnon tasolle asettuvan näkökulman aiempaan duaalijohtamisen tutkimukseen. Tutkimus tarjoaa uutta ymmärrystä siitä, millaiset tekijät mahdollisesti vaikuttavat uuden alueellisen hallinnon tason päätöksentekoon ja johtamiseen sekä sitä kautta myös alueiden kehittymisen edellytyksiin.

Tutkimusaihe on myös käsitteellisesti kiinnostava tarkastelukohde, jolla on yhtymäpintaa niin päätöksenteon laatuun kuin yhteiskunnan tilaankin. Käsitteelliseen tarkasteluun kompleksisuutta tuo mm. se, että hallinnon ja politiikan suhde sekä sen luonne ovat jatkuvasti ajassa ja toimintaympäristössä kehittyviä. Viranhaltijajohdon ja poliitikkojen välinen vuorovaikutuksen luonne vaihtelee käsillä olevan asian mukaan. Suhde on luonteeltaan jatkuvasti muuttuva ja uudistuva (mm. Alford 2017, Brorström & Norbäck 2019).

Tutkimuksen osakokonaisuudet muodostuvat teoreettisesta osasta, jossa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmää hyödyntäen etsitään vastausta siihen, millaisena komplementaarisuutta koskeva teoria näyttäytyy 2000-luvun hallinnon ja poliittisten toimijoiden välistä suhdetta tarkastelevassa tutkimuksessa. Tutkimuksen toinen ja kolmas osa painottuvat empiirisen aineiston keruuseen sekä aineiston laadulliseen analyysiin Grounded teoriaa soveltaen.

Tutkimuksen lähestymistapa on aineistolähtöinen eli empiirisestä aineistosta rakennetaan teoreettinen kehikko hyvinvointialueiden H&P toimijoiden välisen suhteen komplementaarisen luonteen toteutumisen edellytyksistä sekä näitä määrittävistä elementeistä.

Tutkimus tuottaa uutta tietoa käsitteellisen ja empiirisen tarkastelun kautta sekä sijoittaa tarkasteltavan ilmiön uudenaikaiseen kontekstiin hyvinvointialueiden johtamisen toimintakentälle. Tutkimus tuottaa myös ymmärrystä poliittisen ja virkajohtamisen dynamiikasta sekä tekijöistä, jotka vaikuttavat duaalijohtamisen edellytyksiin.

Lähteet:

- Alford J, Hartley J, Yates S and Hughes O. 2017. Into the Purple Zone: Deconstructing the Politics/Administration Distinction, *The American Review of Public Administration* 47(7): 752-763.
- Brorström, S., & Norbäck, M. 2019. Keeping politicians at arm's length: how managers in a collaborative organization deal with the administration-politics interface. *International Review of Administrative Sciences*. Gothenburg University.
- Idris & Lawal 2019, Knitting the Web of Governance: Rethinking Politics-Administration Dichotomy using Complementary Approach, *Lapai International Journal of Management and Social Sciences* 11:2, 195-204.
- Svava J. 2001. "The myth of the dichotomy: Complementarity of politics and administration in the past and future of public administration". *Public Administration Review*, Volume 61:176-184.

Demokratian resilienssi paikallistasolla

Merja Soosalu

Uutisvirrassa seuraamme jatkuvasti ilmiöitä, jotka murtavat demokratiaa maailmassa. Herää ajatus, ovatko samat ilmiöt läsnä meidän omissa kunnissamme ja paikallisessa päätöksenteossa. Mikä on oman paikallisen demokratiamme resilienssin tila? Tämän väitöskirjatyön tarkoituksena on tavoittaa tekijöitä, jotka tuottavat demokratian resilienssiä paikallistasolla Suomen kunnissa.

Demokratian resilienssi on nouseva tutkimusala kansainvälisesti valtio-opin sisällä ja Suomessa on tähän liittyviä tutkimushankkeita käynnissä, mutta paikallistasolla ja kuntapolitiikassa demokratian resilienssiä on tutkittu vähän, jos ollenkaan.

Lähtöoletus on, että kuntademokratia on demokraattisessa tilassa. Kansainvälisessä valtioiden demokratian resilienssin tutkimuksista käy ilmi, että länsimaista liberaalia demokratian resilienssiä horjutetaan systeemin sisältä käsin. Keskeinen kysymys on, onko paikallisella tasolla toimivan demokraattisen systeemin sisällä vastaavanlaisia tekijöitä, joiden perusteella voidaan arvioida demokratian resilienssin toteutumista. Erilaisista syistä johtuen kuntien demokraattisen päätöksenteon toimintatavat, prosessit ja rakenteet ovat eritavoin muodostuneita ja nämä vaikuttavat demokratian mahdollisuuksiin joko murtua, sietää tai kasvattaa resilienssiä.

Tutkimuksen fokus ei ole politiikan tutkimuksessa, vaan fokus on demokratian toteutumisen mahdollistavien tai sitä tuottavien mekanismien, toimintakäytäntöjen ja institutionaalisten rakenteiden välisen suhteen ymmärtämisessä. Fokus on politiikan toimeenpanon käytännöissä (policy), ei politiikan sisällössä (politics).

Hallinnollisten mekanismien ja institutionaalisten rakenteiden tutkiminen on hallintotieteelliseen tutkimukseen perinteisesti kuuluvaa. Näiden lisäksi tutkimukseen otetaan mukaan resilienssin sosiaalipsykologinen ulottuvuus eli tarkastellaan toimintakulttuurin ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitystä demokratian resilienssille.

Tutkimusaineisto on tarkoitus koota kahdella tavalla. Ensisijainen aineiston keruu tapahtuu sähköisellä kyselyllä Suomen kuntien luottamushenkilöille, jotka ovat olleet mukana paikkallispolitiikassa 2000-luvulla. Sähköisellä kyselyllä demokratian resilienssin tilaa edellä mainittujen tarkastelukulmien kautta.

Kyselyä täydennetään muutamalle kunnalle tehtävillä haastatteluilla. Haastateltavat ovat kunnan ylintä päätöksentekovaltaa käyttäviä valtuuston ja hallituksen puheenjohtajia, hallituksen jäseniä sekä viranhaltijajohtoa. Haastateltavat kunnat valitaan niiden koon (eri kokoisia) ja maantieteellisen sijainnin (eri puolilta Suomea) perusteella.

Hyvinvointialuejohtajan johtajaroolit

Parkkinen, J., Paananen, H., Jäntti, A. & Haveri, A.

Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen uudistus muokkasi merkittäväällä tavalla Suomen julkishallintoa ja sen tehtäväkenttää. Uudistuksessa perustettiin 21 hyvinvointialuetta, joille siirrettiin vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä aiemmin tehtävistä vastanneilta kunnilta ja kuntayhtymiltä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2025). Hyvinvointialueuudistuksen myötä muodostui uudenlainen johtamisen konteksti, jonka keskiössä hyvinvointialuejohtajat toimivat. Varsinkin alkuvaiheessa johtajien toiminnassa vaikuttaisi painottuneen sosiaali- ja terveystalvelujen sekä pelastustalveluiden talvelujärjestelmän jatkuvuuden varmistaminen muutostilanteessa, mutta hiljalleen myös yhteistyön ja siihen liittyvien rakenteiden vakiinnuttaminen ovat tulleet merkityksellisemmäksi osaksi johtajien työnkuva (Rannisto, Paananen & Sillanpää 2025, 30).

Hyvinvointialuejohtajat toimivat monimutkaisessa, moniammatillisessa ja poliittisesti jännitteisessä johtamisympäristössä, jossa hyvinvointialueiden toiminta usein henkilöityy voimakkaasti juuri hyvinvointialuejohtajaan. Koska hyvinvointialuejohtajan henkilökohtaisella johtamisella ja johtajuustyyllillä voi olla merkittävä vaikutus hyvinvointialueiden toimintaan (ks. Paananen ym. 2024) on tärkeää tarkastella, miten hyvinvointialuejohtajat itse kuvaavat rooliaan, tehtäviään ja johtajuuttaan uudessa hallintokontekstissa.

Tutkimus on ideapaperivaiheessa. Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa empiirisesti perusteltu johtajuuden typologia hyvinvointialueiden kontekstissa. Analyysi perustuu valmiiseen haastatteluaineistoon, jossa on haastateltu hyvinvointialueiden johtajia. Haastattelut on toteutettu touko-kesäkuussa 2023 (17 hvajoht) sekä tammi-maaliskuussa 2025 (10 hvajoht). Aineistoa lähestytään laadullisen sisällönanalyysin keinoin, ja erityisesti tarkastellaan johtajien käsityksiä roolistaan, tehtävistään, johtajuustyylistään ja vuorovaikutuksesta poliittisen johdon kanssa.

Tutkimus on ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti merkittävä, sillä hyvinvointialuejohtajien johtajuus on keskeisessä roolissa talveluiden järjestämisessä ja uudistusten toimeenpanossa. Nykyisten hyvinvointialuejohtajien vakiinnuttamat johtamisen tavat ja kulttuuri tulevat vaikuttamaan hyvinvointialueorganisaatioissa pitkään. Typologinen lähestymistapa tarjoaa uudenlaisen välineen johtajuuden ymmärtämiseen ja kehittämiseen.

Asiasanat: hyvinvointialue, hyvinvointialuejohtaja, johtajuus, johtajaroolit

Lähteet

- Paananen, H., Jäntti, A., Haveri, A., Sinervo, L.-M. & Sinkkonen, J. 2024. Havaintoja hyvinvointialueiden toiminnan käynnistymisestä ja suhteesta kuntiin. HALKO-hankkeen väliraportti. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2024:27. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-235-0>.
- Rannisto, P.-H., Paananen, H. & Sillanpää, K. 2025. Hyvinvointialueiden rakentuvat suhteet muihin toimijoihin. Teoksessa Paananen, H., Jäntti, A. & Haveri, A. (toim.) Hyvinvointialueet ja kunnat osana monitasoista hallintojärjestelmää. Hyvinvointialueiden ja kuntien välinen suhde, johtaminen ja ohjaus (HALKO) -hankkeen loppuraportti. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2025:6. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-140-7>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2025. Hyvinvointialueet vastaavat sote-talvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä. Viitattu 1.10.2025. <https://stm.fi/hyvinvointialueet>.

Kaupunkien kiertotalouden edistäminen kansainvälisessä verkostoyhteistyössä

Elina Reims, tutkija, Tampereen yliopisto

Kaupunkien kohdatessa jatkuvasti uusia kestävän kehityksen haasteita, globaalit ja makroalueelliset verkostot ovat tulleet osaksi hallintoa. Kansainväliset verkostot heijastelevat siirtymää kohti verkostopohjaisia hallintorakenteita, joissa kaupungit tekevät yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Tämän yhteistyön taustalla on usein tahtotila kestävän kehityksen strategioiden yhdenmukaistamiseen sekä haasteiden ratkaisemiseen kokeilemisen ja tiedonjakamisen avulla. Kansainvälisten kiertotalousverkostojen roolista kaupunkien kiertotalouden edistämässä ei ole kuitenkaan selkeää kuvaa.

Tutkimuksemme tavoitteena on vastata kahteen tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen näistä tarkastelee sitä, millasia kansainvälisiä kaupunkien välisiä verkostoja ja alustoja Euroopassa toimii. Toisessa kysymyksessä tarkastellaan sitä, miten yhteistyötä tällaisten verkostojen kautta toteutetaan kaupunkitasolla, ja millaisia koettuja hyötyjä verkostoyhteistyön voidaan katsoa tuovan kaupungille.

Tutkimuksemme noudattama laadullinen tutkimusasetelma alkaa systemaattisesta katsauksesta eurooppalaisiin kiertotalousverkostoihin. Katsaus toteutettiin empiirisesti, jolloin perehdyimme konkreettisesti kiertotalousverkostojen tietoihin ja toimintamalleihin. Katsaus auttoi ymmärtämään millaisia verkostoja Euroopassa toimii, kuinka niihin liitytään ja millaisia tavoitteita niillä on. Yleisemmän katsauksen lisäksi tarkastelimme tarkemmin viittä suomalaista kuntaa: Helsinkiä, Lahtea, Lappeenrantaa, Tamperetta ja Turku. Haastattelimme 17 eri toimijaa jotka osallistuivat näiden kuntien kiertotaloustyön edistämiseen kansainvälisessä verkostotyössä. Näihin toimijoihin sisältyi kaupunkien työntekijöiden lisäksi muun muassa alueellisten toimijoiden sekä elinkeino- ja kehitysyhtiöiden edustajia. Laajan ja monipuolisen haastatteluaineiston avulla onnistuimme näkemään kuinka verkostojen toiminta näyttäytyy konkreettisesti kaupunkien toiminnassa ja millaisia hyötyjä verkostoista koetaan olevan.

Empiirinen kartoituksemme on osoittanut että Euroopassa toimii hyvin monenlaisia kuntien kiertotaloutta edistäviä verkostoja. Valtaosa verkostoista oli luonteeltaan pysyviä, mikä kielii kiertotalouden pysyvyydestä tulevaisuuden kuntien toiminnassa.

Haastatteluaineistomme havainnollistaa sitä kuinka kansainväliset verkostot tarjoavat alustan useille kiertotaloutta edistäville funktioille. Merkittävimmiksi hyödyiksi katsottiin oppiminen, hyvien käytäntöjen havaitseminen, sekä uusien kumppanuuksien luominen. Toistuvia hyötyjä olivat myös rahoitusten saaminen, maineen lisääminen sekä elinkeinoelämän vahvistaminen. Toistaiseksi verkostotyöskentelyn haasteiksi on tunnistettu esimerkiksi ajallisten ja rahallisten resurssien rajallisuus, heikko siirrettävyys, sekä pioneerien rajalliset mahdollisuudet vertaisoppimiseen.

Tutkimuksemme edistää ymmärrystä globaalista kiertotalouden hallinnasta, nostaen esiin kansainvälisten verkostojen piirteitä ja hyötyjä. Lisäksi tutkimuksemme tulokset tarjoavat viranhaltijoille ja päätöksentekijöille konkreettista tietoa, jonka avulla voidaan kehittää ja vahvistaa verkostoyhteistyötä.

Innovaatiotilan dynamiikat ja mekanismit monitoimijaympäristöissä

Toni Ekroos, Väitöskirjatutkija, Vaasan Yliopisto

Julkisen sektorin toimintaympäristö on murroksessa, jossa monimutkaiset ja toisiinsa kytkeytyvät ilmiöt – kuten digitalisaatio, ilmastonmuutos, väestörakenteen muutokset ja palvelujärjestelmien uudistaminen – haastavat perinteisiä johtamisen ja kehittämisen käytäntöjä. Näiden haasteiden keskellä on noussut tarve uusille, rajat ylittävälle yhteistyön ja kokeilun muodoille, joita voidaan kutsua innovaatiotiloiksi (Osorio et al., 2019; Schuurman & Tönurist, 2017; Cole & Hagen, 2024). Tässä tutkimuksessa innovaatiotila ymmärretään emergenttinä, verkostomaisena ja monitasoisena rakenteena, joka tukee vuorovaikutusta, oppimista ja yhteistä ongelmanratkaisua kuntien ja alueiden toimijoiden välillä (Fuglsang et al., 2021; Leminen et al., 2024).

Tutkimus on osa artikkeliväitöskirjaa, joka tarkastelee innovaatiota kompleksisuusteoreettisesta näkökulmasta – ei lineaarisena prosessina, vaan dynaamisena, relationaalisena ja jatkuvasti kehittyvänä ilmiönä (McGann et al. 2021; Uhl-Bien & Arena, 2017). Artikkelin tavoitteena on selvittää, miten innovaatiotilat syntyvät ja toimivat käytännössä monitoimijaisissa julkisen sektorin innovaatioaloitteissa (Ansell & Gash, 2017). Tutkimuksessa toteutetaan laadullinen, prosessipainotteinen tapaustutkimus, jossa yhdistyvät havainnointi, puolistrukturoidut haastattelut ja dokumenttiaineistot. Analyysi etenee abduktiivisesti yhdistäen prosessianalyysin ja verkostoteorian näkökulmia, mikä mahdollistaa tilojen ja toimijaverkostojen vuorovaikutuksen dynaamisen tarkastelun.

Tutkimuksen odotettuna tuloksena on tunnistaa keskeiset mekanismit, joiden kautta innovaatiotilat tukevat kollektiivista oppimista, luottamuksen rakentumista ja yhteisen tarkoituksen muodostumista. Samalla tutkimus tuo esiin, miten tällaiset tilat mahdollistavat uudenlaista, jaettua ja emergenttiä johtajuutta, joka edistää kokeilukulttuuria ja lisää kuntien ja alueiden resilienssiä. Tutkimus tuottaa uutta tietoa julkisen johtamisen ja hallinnan kehittämisestä erityisesti konteksteissa, joissa monitasoinen yhteistyö, epävarmuus ja kompleksisuus haastavat hierarkkisia toimintamalleja. Tulokset tarjoavat käytännöllisiä oivalluksia siitä, miten innovaatiokyvykkyyttä voidaan vahvistaa luomalla tiloja, joissa erilaiset toimijat voivat yhdessä kokeilla, oppia ja uudistaa julkista arvoa tuottavia käytäntöjä (Caccamo 2020; Criado et al. 2021 ; Lindquist & Buttazzoni, 2021).

Lähteet

- Ansell, C. & Gash, A. (2017), "Collaborative platforms as a governance strategy", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 28 No. 1, pp. 16-32.
- Caccamo, M. (2020). Leveraging innovation spaces to foster collaborative innovation. *Creativity and innovation management*, 29(1), 178-191. <https://doi.org/10.1111/caim.12357>
- Cole, L. & Hagen, P., (2024) Scaling deep through transformative learning in public sector innovation labs – experiences from Vancouver and Auckland, *Public Management Review*, 26:7, 2094-2121, DOI: 10.1080/14719037.2023.2254776
- Criado, J., I., Ferreira Dias, T., Sano, H., Rojas-Martin, F., Silvan, A. & Isidro Filho, A. (2021) Public Innovation and Living Labs in Action: A Comparative Analysis in post-New Public Management Contexts, *International Journal of Public Administration*, 44:6, 451-464, DOI: 10.1080/01900692.2020.1729181
- Fuglsang, L., & Sørensen, F. (2011). The balance between bricolage and innovation: Management dilemmas in sustainable public innovation. *The Service Industries Journal*, 31(4), 581-59
- Leminen, S., De Vita, K., Westerlund, M., & Ritala, P. (2024). Places and spaces of collaborative R&D and innovation: Navigating the role of physical and virtual contexts. *R & D management*, 54(2), 201-213. [hEps://doi.org/10.1111/radm.12663](https://doi.org/10.1111/radm.12663)
- Lindquist, E. A., & Buttazzoni, M. (2021-04-03). The ecology of open innovation units: Adhocracy and competing values in public service systems. *Policy design and practice*, 4(2), 212-227. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1941569>
- McGann, M., Wells, T., & Blomkamp, E. (2021). Innovation labs and co-production in public problem solving. *Public management review*, 23(2), 297-316. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1699946>
- Osorio, F., Dupont, L., Camargo, M., & Pena, J. I. (2019) Constellation of Innovation Laboratories: A Scientific Outlook. *IEEE*. <https://doi.org/10.1109/ICE.2019.8792816>
- Schuurman, D., & Tönurist, P. (2017). Innovation in the public sector: Exploring the characteristics and potential of living labs and innovation labs. *Technology Innovation Management Review*, 7(1), 7–14.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, 46(1), 9–20. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>.