

Kun organisaatio ei riitä – verkostot osana hallinnan murrosta

Tämän numeron artikkeleissa painottuvat verkostojen ja monitoimisuuden näkökulmat joko suoraan tai välillisesti. Tällaiset näkökulmat ylittävät muodollisia ammatti- ja yksikkörajoja ja haastavat organisaatiolähtöisiä ajattelutapoja palvelujen, rakenteiden ja järjestelmien kehittämistä. Toisaalta hallinnon tutkimuksessa on jo pitkään tunnistettu niin sanottu itseintressin (*self-interest*, Selznick, 1957) käsite, jonka mukaan työyhteisöt usein syntyvät joustavasti ja myös verkostomaisesti tietyn palvelutarpeen ympärille, mutta voivat etääntyä tästä tarpeesta ajan kuluessa, organisaation kasvaessa ja erilaisten intressiryhmien ajaessa omia tavoitteitaan. Myös itse palvelutarpeen sisältö voi muuttua ajan kuluessa, jolloin alkuperäinen tarpeen määrittäminen ei usein enää vastaa nykyiseen tarpeeseen, ellei organisaatio säännönmukaisesti ja kriittisesti tarkastele perustehtäväänsä. Vaikka hallinnon tutkimuksessa on jo pitkään verrattu verkostomaisia ja organisaatiolähtöisiä toiminnan tapoja keskenään, käynnissä oleva joustavuutta korostava työelämän murros voi antaa verkostomaiselle ajattelulle uutta kipinää. Tarkastelen seuraavaksi näitä verkostoajattelun lähtökohtia neljästä eri näkökulmasta.

Hallinnon ja organisaatiotutkimuksen näkökulmasta olennaista on huomata, että verkostot eivät ole vain yhteistyön muoto, vaan myös *hallinnan väline*. Verkostojen avulla koordinoitaan toimijoita, jaetaan tietoa ja resursseja. Verkostojen tutkimus hallinnon näkökulmasta ei kaikilta osin vastaa sitä, miten verkostoista puhutaan vähemmän esimerkiksi vapaaehtoistoiminnan ja järjestöjen yhteydessä. Hallinnon tutkimuksessa verkostojen hallinnan näkökulma liittyy erityisesti governance-ajatteluun ja niin kutsuttuun network governance -keskusteluun (Rhodes, 1996; Klijn & Koppenjan, 2016). Verkostot hallinnan välineenä haastavat hierarkkisen ja markkinaperusteisen hallinnan muodot tarjoamalla joustavuutta, neuvottelua ja yhteistoimintaa monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen.

Verkostojen hallinnan näkökulman lisäksi erityisen kiinnostavana voidaan pitää sitä, miten lähtökohdiltaan, olemukseltaan ja toimintalogiikaltaan erilaisia ulottuvuuksia voidaan *kytkeä yhteen*. Tällaisia ulottuvuuksia voivat olla esimerkiksi vihreän siirtymän yhteydessä esiintyvät, monenlaisia merkityksiä saavat taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen vastuullisuuden kysymykset (Granovetter, 1985). Myös Hallinnon Tutkimus -lehdessä on julkaistu useita artikkeleita siitä, kuinka haastavaa yhteensovittaminen on, kun näitä ulottuvuuksia tarkastellaan organisaatiokeskeisesti suurten yhteiskunnallisten uudistusten, kuten hyvinvointialueiden muodostamisen yhteydessä. Mitä useampia kerroksia ja toimintoja uudistuksiin sisältyy, sitä moniulotteisempia ovat usein myös intressiristiriidat ja niihin liittyvä edunvalvonta. Verkostoajattelukaan ei poista yhteiskunnallisten ilmiöiden kompleksisuutta, mutta se voi ainakin potentiaalisesti hämärtää hierarkia- ja yksikkörajoja ja tarjota näin sisältökeskeisiä kehittämisen lähtökohtia edunvalvonnan tilalle. Collaborative Governance -ajattelussa (Ansell & Gash, 2008) näitä verkostotoimintaan kytkeytyviä, kestäviä ratkaisuja tutkitaan ja tuodaan esille.

Miten logiikaltaan perinteisistä organisaatioista poikkeavia verkostoja sitten pitäisi *johtaa*? Tai missä johtajuus ylipäänsä verkostoissa sijaitsee tai syntyy? Suomessa tätä näkökulmaa on hallinnut kompleksisuusajattelu, jossa verkostojen dynamiikkaa ja johtajuutta voidaan lähestyä rakenteiden joustamisena (Complex Adaptive Systems/Complexity Leadership Theory, Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007), mutta myös sosiaalipsykologisemmin ihmisten vastavuoroisuutena (Complex Responsive Processes, Stacey, 2001). Kompleksisuusajattelun juuret eivät kuitenkaan ole verkostotutkimuksessa. Hallintotieteissä ja organisaatiotutkimuksessa on tarkasteltu myös suoraan verkostoajattelun lähtökohdista muodostettuja johtamisteorioita (Huxham & Vangen, 2013; Van den Oord et al., 2023), jotka pyrkivät muodostamaan systemaattista käsitteistöä ja menetelmiä yhteistyön tarkastelulle.

Neljäs verkostoajattelun näkökulma tarkastelee verkostoja erityisesti *kansalaisen kannalta*. Tämä näkökulma konkretisoi, millä tavalla kansalaisen palvelupolut ja asiakaskokemus muotoutuvat verkostojen kautta. Kansalaisnäkökulma vaatii vastausta siihen, kuka on verkoston tai sen tarjoaman palvelun käyttäjä ja tukeeko monialainen yhteistyö aidosti hänen tarpeitaan. Erityisesti kansalaisen näkökulmasta verkostojen laatu näkyy siinä, miten palvelut limittyvät yhdenmukaiseksi kokonaisuudeksi (Bovaird et al., 2015; Osborne, 2010). Suomalaisissa julkisten palveluiden rakenneuudistuksissa voidaan havaita eroja siinä, millä tavalla monialaisesta yhteistyöstä puhutaan poliittisissa ja strategisissa asiakirjoissa ja miten sen hyödyt lopulta ilmenevät palveluiden käyttäjien kokemuksissa. Usein abstrakti tavoite konkretisoituu tai jää konkretisoitumatta juuri siinä, miten kansalaiset kokevat palvelujen yhteen sovittamisen omassa arjessaan.

Verkostot ovat tämän päivän hallinnan kieli. Ne haastavat meidät tarkastelemaan rajoja uudelleen, sovittamaan yhteen ristiriitaisia intressejä ja etsimään johtajuutta suhteissa, ei hierarkioissa. Verkostoajattelu ei ole vain hallinnon tutkimuksen erityisala, vaan laajempi tapa ymmärtää, miten yhteiskunnalliset kysymykset kytkeytyvät toisiinsa. Verkostoihin liittyy kuitenkin aina myös riskejä: ne voivat ajautua itseintressin logiikkaan, jossa alkuperäinen tarkoitus hämärtyy, tai jäädä retoriseksi tavoitetiloiksi. Siksi tarvitaan kriittistä tarkastelua ja jatkuvaa oppimista, jotta verkostot voisivat olla aidosti palvelutarpeita palvelevia rakenteita.

Tämä lehden numeron artikkelit kutsuvat lukijan pohtimaan sidosryhmä-vastuullisuutta, kyvykkyyksiä, palvelupolkuja, monitoimijuutta ja luottamusta. Kaikissa artikkeleissa verkostoajattelu ei ole suoraan lähtökohtana, mutta artikkelien näkökulmat syventävät osaltaan ymmärrystä siitä, miten verkostot voisivat toimia paitsi hallinnan välineinä ja johtamisen haasteina, myös välineinä kansalaisten arjen tukemiseen. Julkaistava numero on jälleen laaja ja mukana on artikkelien lisäksi myös lektioita ja kirja-arviointejä hallinnon ja organisaatiotutkimuksen ajankohtaisista teemoista.

Ville Pietiläinen, päätoimittaja

LÄHTEET

- Bovaird, T., Van Ryzin, G. G., Loeffler, E., & Parrado, S. (2015). Activating citizens to participate in collective co-production of public services. *Journal of Social Policy*, 44(1), 1–23.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481–510.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2013). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.
- Klijin, E. H., Koppenjan, J., Spekkink, W., & Warsen, R. (2025). *Governance networks in the public sector* (p. 283). Taylor & Francis.
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3). <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652–667.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson. OCLC 4800611
- Stacey, R. (2003). *Complex responsive processes in organizations: Learning and knowledge creation*. Routledge.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298–318.
- Van Den Oord, S., Kenis, P., Raab, J., & Cambré, B. (2023). Modes of network governance revisited: Assessing their prevalence, promises, and limitations in the literature. *Public Administration Review*, 83(6), 1564–1598.