

Kohti verkostomaista julkishallintoa

– Sivistystoimen johtaminen tulevaisuuden kunnassa



Eija Mattila ja Tomi J. Kallio

ABSTRACT

The study examines municipal educational and cultural services as well as the changing work tasks of local educational and cultural leaders from the perspective of networks. The framework of the study is the so-called “future municipality,” which refers to municipalities after the implementation of the national health and social services reform. Local educational and cultural leaders as well as other experts were interviewed in order to understand the effects that the reform has on municipal educational and cultural services, on the one hand, and on networks in which educational and cultural leaders will operate in the future municipality, on the other. The reform requires that health and social services become the responsibility of regions, and educational and cultural services consequently become the largest remaining task for municipalities. The informants suggested that the reform causes network-based operations to continue to grow as municipalities’ resources decrease and as their knowhow becomes scattered. The analysis also suggests that network operations as well as their very nature are changing. Professional and operational networks are becoming increasingly important, while traditional hierarchical and formal networks are losing their relative importance. From the theoretical standpoint, the informants’ responses reflected collaboration – the deepest form of network relationship. However, the current practices that the informants described exemplify cooperation and coordination, that is, more traditional forms of network relationship.

Keywords: municipal educational and cultural services; professional networks; operational networks; network management; health and social services reform; local government; knowledge-intensive work; organization theory

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa tarkastellaan kunnallisen sivistystoimen roolia ja sivistysjohtajien muuttuvaa työtä erityisesti verkostojohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen viitekehyksenä toimii niin sanottu tulevaisuuden kunta, jolla viitataan kuntaorganisaatioihin sote- ja maakuntauudistuksen jälkeisessä maailmassa. Tutkimuksessa on haastateltu sivistysjohtajia ja muita kunta-alan asiantuntijoita pyrkimyksenä ymmärtää sote- ja maakuntauudistuksen vaikutuksia sivistystoimen rooliin sekä niitä verkostoja, joissa sivistysjohtajat toimivat tulevaisuuden kunnassa. Toteutuessaan suunnitellulla tavalla sote- ja maakuntauudistus tulee nostamaan sivistystoimen niin työntekijämäärillä kuin budjettilukuina laskettuna kunnan merkittävimmäksi tehtäväksi. Sosiaali- ja terveydenhuollon siirtyminen maakuntien vastuulle luo sivistystoimelle kasvavan tarpeen toimivien yhteistyöverkostojen rakentamiselle. Verkostoissa toimimisen nähtiin lisääntyvän tulevaisuuden kunnassa entisestään ja verkostoyhteistyön merkityksen katsottiin korostuvan, kun resurssit vähenevät ja osaaminen on hajallaan. Haastattelujen pohjalta käy ilmi, että verkostomaisen toimintatavan katsottiin olevan myös itsessään murroksessa ja sivistysjohtajan kannalta keskeisten verkostojen muuttavan muotoaan. Informanttien mukaan perinteiset hierarkkiset, muodolliseen asemaan perustuvat verkostot menettävät merkitystään suhteessa asiantuntija- ja toimintaverkostoihin. Tällaisten vapaaehtoisuuteen ja yhteisiin tavoitteisiin perustuvien, uusia toimintamalleja luovien verkostojen nähtiin olevan keskeisessä roolissa tulevaisuuden kunnassa. Teoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna informanttien puhe ilmensi kumppanuutta, syvälistintä verkostoyhteistyön muotoa. Toisaalta sivistysjohtajien kuvailemat verkostojohtamisen nykykäytännöt eivät ole linjassa tämän ihannekuvan kanssa, vaan ilmentävät paremminkin pe-

rinteisempää yhteistyötä ja koordinaatiota kuin kumppanuutta.

Avainsanat: Sivistystoimi; asiantuntijaverkostot; toimintaverkostot; verkostojohtaminen; sote- ja maakuntauudistus; kunnallishallinto; asiantuntijatyö; organisaatioteoria

JOHDANTO

Vaikka Suomen kuntiin on viime vuosikymmenien aikana kohdistettu lukuisia laajoja hallinnon uudistamishankkeita, parhaillaan käynnissä olevaa sote- (sosiaali- ja terveydenhuollon) ja maakuntauudistusta on kuvattu maamme merkittävimmäksi ja suurimmaksi hallinnonuudistukseksi. Vuoden 2020 alusta mahdollisesti toteutuva uudistus tarkoittaisi käytännössä sosiaali- ja terveystalveluiden siirtymistä kunnilta maakuntien järjestämistä vastuulle. Tämän lisäksi maakunnille ohjataan muitakin merkittäviä tehtäviä. Erityisen merkittäväksi muutoksen tekee se, että maakunnat voivat itse päättää, miten niiden järjestämistä vastuulle kuuluvat palvelut tuotetaan ja se, että maakuntauudistuksen seurauksena useat nykyiset aluehallinnon organisaatioista lakkaavat tai niiltä poistuu merkittäviä tehtäviä. (Airaksinen ym. 2016.)

Käsitteellä *tulevaisuuden kunta* viittaamme tässä tutkimuksessa kuntaorganisaatioihin sote- ja maakuntauudistuksen jälkeisessä maailmassa. Palveluntuotanto tulevaisuuden kunnassa synnyttää uusia yhteistyörajapintoja – niin sanottuja yhdyspintoja – joita syntyy kuntien ja uuden maakuntaorganisaation kesken. Näiden palveluiden toimivuus vaikuttaa merkittävästi kuntalaisten hyvinvointiin sekä sivistyspalveluiden palveluprosessin laatuun, minkä vuoksi kunnan ja maakunnan yhdyspinnat läpäisevä yhteistyö ja tiedonkulku ovat välttämättömiä. Kuntaliiton mukaan palveluntuotanto tulevaisuuden kunnassa edellyttää lisäksi entistä tiiviimpää verkostomaista yhteistyötä myös kansalaisjärjestöjen kanssa. (Sivistyspalvelut tulevaisuuden kunnassa.) Näin ollen tulevaisuuden kunnassa tarvitaan yhä enenevässä määrin myös verkostojohtamista.

Lisääntyvä verkostomainen toimintatapa haastaa perinteisen sivistysjohtamisen, joka on pitkälti voinut keskittyä oman palvelusektorin prosessien ja laadun kehittämiseen – pyrkien

toki toimivaan moniammatilliseen ja sektorirajat ylittävään yhteistyöhön. Verkostojohtaminen edellyttää jaettua johtamista, yhteisten tavoitteiden luomista sekä luottamuksen ja sitoutumisen varmistamista vuorovaikutuksen ja yhteisen toiminnan kautta (ks. esim. Ala-Poikela ym. 2015). Verkostoissa toimiminen voi olla luonteeltaan perinteisempää yhteistyötä, enemmän vuorovaikutusta ja sitoutumista vaativaa koordinaatiota tai uusia innovatiivisia toimintatapoja tuottavaa kumppanuutta (ks. esim. Keast & Mandell 2014). Tarvitaan lisää ymmärrystä siitä, mitä verkostomainen toimintatapa edellyttää nimenomaan sivistystoimen johtamiselta tulevaisuuden kunnassa.

Tämä tutkimus täydentää aiempia kuntajohdajiin sekä kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiseen kohdistuneita tutkimuksia (ks. esim. Anttiroiko ym. 2007; Haveri ym. 2013; Hakari 2013; Heikka 2008; Niiranen 1994; Ollila 2006) tuomalla tarkastelun keskiöön kuntien sivistystoimen johtamisen. Tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään sote- ja maakuntauudistuksen vaikutuksia kunnalliseen sivistystoimeen ja sivistysjohtajan työhön erityisesti verkostojohtamisen näkökulmasta. Tutkimuskysymykset voidaan esittää tiivistetysti seuraavasti:

- i) Miten sote- ja maakuntauudistus vaikuttaa sivistystoimen rooliin kunnassa?
- ii) Minkälaisissa verkostoissa sivistysjohtajat toimivat tulevaisuuden kunnassa?

Tutkimusta varten on haastateltu kymmentä kunnallisjohtamista ja erityisesti sivistystoimen asiantuntijaa, joista valtaosa toimii itse sivistysjohtajina pienissä tai keskiuurissa kunnissa. Tutkimuksen informanteilla itsellään voidaan näin ollen ajatella olevan – joko suora tai epäsuora – mahdollisuus vaikuttaa sivistysjohtamisen muotoutumiseen suomalaisessa kuntakentässä.

Tutkimus etenee seuraavasti. Johdannon jälkeen esittelemme taustaluvussa lyhyesti sote- ja maakuntauudistuksen sivistystoimen näkökulmasta sekä tarkastelemme verkostojohtamisen tieteellistä diskurssia. Menetelmäluvussa kuvaamme tutkimuksen aineistonkeruun ja analyysin sekä perustelemme tekemiämme valintoja. Luvussa neljä pureudumme erityisesti en-

simmäiseen tutkimuskysymykseen; pyrimme empiirisen aineiston avulla valottamaan sote- ja maakuntauudistuksen vaikutuksia kunnalliselle sivistystoimelle verkostojohtamisen toimiessa analyysimme tulokulmana. Luvussa viisi siirrämmme tarkastelun fokuksen toiseen tutkimuskysymykseemme pyrkiessämme ymmärtämään niitä verkostoja, joissa sivistysjohtajat toimivat nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa. Päätämme tutkimuksemme johtopäätöksiin ja keskusteluun.

TAUSTAA TUTKIMUKSELLE

Sivistystoimi sote- ja maakuntauudistuksessa

Perustuslaissa mainittujen taloudellisten, sosiaalisten ja sivistyksellisten perusoikeuksien (ns. TSS-oikeudet) turvaaminen edellyttää julkisen vallan toimenpiteitä (Harjula & Prättälä 2015). Lavapuro ym. (2016) toteavat, että sosiaalisten ja sivistyksellisten perusoikeuksien ensisijainen toteuttamisvastuu on valtiolla. Käytännössä suuri osa perusoikeuksien – kuten sivistys-, sosiaali- ja terveystoimien – toteuttamisesta on kuitenkin ollut kuntien ja kuntayhtymien vastuulla. Kuntalain (410/2015) mukaan kunnalla on mahdollisuus tuottaa sille säädetty tehtävät joko itse tai sopimalla järjestämisvastuun siirtämistä toiselle kunnalle tai kuntayhtymälle.

Hallituksen esityksessä eduskunnalle (HE 15/2017) on ehdotettu Suomeen muodostettavan 18 itsehallinnollista maakuntaa, joiden pääroolina olisi sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimien tehtävistä vastaaminen. Sen lisäksi valmistellaan erikseen myös ELY-keskusten, TE-toimistojen ja aluehallintovirastojen sekä maakuntien liittojen ja ympäristöterveydenhuollon tehtävien siirtoa maakuntiin. Kuntien vastuulle jäisi puolestaan hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestämistä varten muodostettaisiin viisi yhteistyöaluetta, palvelutuotantoa monipuolistettaisiin ja asiakkaille taattaisiin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja koskeva valinnanvapaus. Uudistus on tarkoitus käynnistää vuoden 2020 alusta. (Maakunta- ja sote-uudistus.)

Toteutuessaan uudistus muuttaisi kunnan roolia merkittävästi, poistaen siltä sosiaali- ja

terveydenhuollon palvelujen järjestämisvastuun ja vähentäen peruskunnan tehtäviä sekä budjettia olennaisesti. (mm. Airaksinen 2009; Jäntti 2016; Lavapuro ym. 2016; Maakunta- ja sote-uudistus.) Peruskuntien keskeiset tehtävät tulevatkin jatkossa keskittymään elinvoiman kasvattamiseen ja kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon mahdollinen siirtyminen vuoden 2020 alusta lähtien uusiin maakuntiin merkitsee sivistyspalveluiden nousemista sekä budjettilukuina että henkilöstömäärällä mitattuna kunnan suurimmaksi toimialaksi.

Kuntien sivistyspalvelut koostuvat varhaiskasvatuksen ja opetustoimen, nuoriso- ja liikuntatoimen sekä kirjasto- ja kulttuuritoimen palveluista. Sivistyspalveluilla edistetään kuntien elinvoimaisuuden edellytyksiä ja ihmisten hyvinvointia. Kunnan elinvoiman perustana pidetään jatkuvaa uudistumiskykyä ja hyvinvointia kuntalaisia. Elinvoimaisessa kunnassa on asukkaiden ja elinkeinoelämän tarpeita vastaavat koulutus- ja vapaa-ajan palvelut, jotka ylläpitävät väestön osaamistasoa, mahdollistavat osaavan työvoiman tarjonnan ja tarjoavat mahdollisuuksia osallistua ja harrastaa. (Sivistyksen suunta 2025.) Palvelutuotanto on viime vuosina monimuotoistunut sivistystoimen sektorilla. Yksityisen palvelutuotannon osuus on lisääntynyt viime vuosina erityisesti varhaiskasvatuspalveluissa, kun päiväkotipalveluiden kysyntä on kasvanut ja kunnat ovat lähteneet etsimään oman palvelutuotannon rinnalle muita ratkaisuja. Vapaa-aikasektorilla on puolestaan kunnan omien toimijoiden rinnalla toiminut perinteisesti paljon seuroja ja yhdistyksiä.

Kuntalaki edellyttää kunnilta kuntastrategiaa, joka huomioi asukkaiden hyvinvoinnin edistämisen ja palvelujen järjestämisen ja tuottamisen. Kuntastrategiassa ilmaistaan se tahtotila, mihin suuntaan kuntaa ja sen palveluja halutaan kehittää. Kuntastrategian tavoitteiden toteuttamisen edellytyksenä on hyvä johtaminen kunnan kaikilla tasoilla. Myös kuntaliitokset, hallinto- ja palvelurakenteiden uudistukset sekä organisaatiomuutokset edellyttävät hyvää johtamista. Kunnan sivistystoimen tulee löytää keinot vastata haluttuihin muutoksiin ja sivistyspalveluiden tulee olla mukana jo uudistusten suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa. (Karvonen & Lovio 2012.)

Verkostojohtaminen ja verkostojen hallinta

Sosiaalisen toiminnan organisointimuodoiksi esitetään usein markkinat, hierarkiat ja verkostot (ks. esim. Thompson ym. 1991). Hierarkioita, markkinoita tai verkostoja ei missään organisaatiossa esiinny täysin puhtaassa muodossa, ja esimerkiksi verkostomaiseksi toimintamuodoksi voidaan laskea muiden muassa osallistava johtaminen. Toisaalta yhteistyöverkostot voivat sisältää hierarkkisia ja markkinoiden piirteitä, kun yhteistyökumppanit solmivat sopimuksia yhteisistä projekteista. (Järvensivu ym. 2010; Jäppinen 2009.) Ala-Poikela ym. (2015) toteavat verkoston ja hierarkian rajan olevan häilyvän ja että verkostolla voi olla myös enemmän tai vähemmän hierarkkisia piirteitä. Verkostomainen toiminta voi myös ajan myötä muuntua hierarkkiseksi toiminnaksi.

Verkosto on määriteltävissä toisiinsa liitettyjen solmujen verkoksi, erilaisten keskinäisten riippuvuuksien muodostamaksi rakenteeksi, jossa on mukana useita organisaatioita tai niiden osia. Se voidaan myös määritellä ryhmäksi yhdessä työskenteleviä henkilöitä, jotka tulevat organisaatioista, joiden tavoitteena on edistää omia tavoitteitaan vapaaehtoisien yhteistyön keinoin. Verkostoituminen taas on organisaatioiden keskinäistä yhteistyötä, jossa ne vaihtavat tietoa, suuntaavat toimintoja, jakavat resursseja tai parantavat toistensa toimintakapasiteettia jakaen riskejä, palkkioita ja velvollisuuksia. (Haveri & Pehk 2008.)

Airaksisen (2009) mukaan verkostokirjallisuudesta nousee esiin keskeisimpänä verkostoihin liittyvänä piirteenä se, että verkostot ovat toisistaan riippuvaisten, mutta itsenäisten toimijoiden muodostamia kokonaisuuksia, joihin kuulutaan vapaaehtoisesti. Verkostojen keskeisiä koossapitäviä voimia ovat yhteiset tavoitteet ja odotukset lisäarvosta sekä luottamus. Verkostot ovat rakenteeltaan löyhiä, joustavia ja dynaamisia ja niitä voidaan luonnehtia epävirallisiksi ja mataliksi organisointitavoiksi. Julkisen sektorin näkökulmasta verkostot ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevia organisaatioita tai niiden osia, jotka eivät sisällä hierarkkisia valta- tai omistussuhteita ja joita yhdistää yhteinen tavoite. Koska verkostot perustuvat luottamukseen ja vastavuoroisuuteen sekä toimijoiden kokemaan

hyötyyn, verkostot edellyttävät siirtymistä perinteisestä hierarkkisesta auktoriteetista kohti prosesseja ja toimintoja, jotka ovat enemmän horisontaalisia, tasa-arvoisia ja vastavuoroisia. (Keast 2014; Mandell 2014)

Verkostojen johtamisen (management) ja hallinnan (governance) käsitteiden rinnalle on nostettu kumppanuus (collaboration), jolla nähdään olevan keskeinen rooli yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisessa (Keast & Mandell 2014). Kumppanuus nähdään omana erityisenä yhteistyön muotonaan, jolle on luonteenomaista tiiviit keskinäiset riippuvuussuhteet, korkea yhtenäisyyden aste sekä vaatimus uudenaista käyttäytymisen, työskentelyn ja johtamisen muodoista. Kumppanuusverkostoissa osapuolten tulee olla halukkaita kehittämään uudenlaisia ajattelu- ja toimintatapoja, muodostamaan uudenlaisia suhteita ja muuttamaan olemassa olevia tuotannon ja palvelutuotannon tapojaan. Kumppanuudessa ei ole kyse tehtävien suorittamisesta tai koordinoinnista vaan uusien tapojen ja systeemien kehittämisestä innovatiivisella tavalla. Yhteistyön, koordinaation ja kumppanuuden voidaan katsoa muodostavan jatkumon, jossa toimijoiden väliset suhteet vaihtelevat hyvin riippumattomasta ja lyhytkestoisesta yhteistyöstä projektisidonnaiseksi koordinaatioksi ja edelleen vahvaa sitoutumista edellyttäväksi, pitkäkestoiseksi kumppanuudeksi. (Keast & Mandell 2014.) Taulukkoon 1 on koottu yhteistyön, koordinaation ja kumppanuuden keskeiset ominaispiirteet Keastiä ja Mandellia (2014) mukaillen.

Taulukossa 1 kuvatun yhteistyön tunnusmerkkien voidaan katsoa olevan tunnusomaisia suomalaisten kuntien nykyisenkaltaiselle toiminnalle, jossa kunta koordinoi palvelutuotantoa, toimijat tekevät yhteistyötä kukin omista lähtökohdistaan käsin ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on lyhytkestoista tai projektisidonnaista. Kuntalaiset nähdään tässä mallissa asiakaina ja palveluiden käyttäjinä. On kuitenkin mahdollista, että tulevaisuudessa kuntakentän verkostomainen yhteistyö rakentuu yhä enemmän uudenlaisen ajattelutavan varaan, jolle on tunnusomaista yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen uusia innovaatioita ja toimintamalleja kehittämällä sekä tapauskohtaisesti rakennetut yhteistyö-, kumppanuus- ja verkostosuhteet. Tällöin kuntalaiset nähtäisiin ennem-

Taulukko 1. Toimijoiden välisten suhteiden jatkumo verkostoissa (mukailleen Keast & Mandell 2014)

←	Yhteistyö	Koordinaatio	Kumppanuus	→
	Alhainen luottamus, epävakaa suhteet	Keskinkertainen luottamus, perustuu olemassa oleviin suhteisiin	Korkea luottamus, vakaat suhteet	
	Epäsäännölliset kommunikaatiovirrat	Strukturoidut kommunikaatiovirrat	Tiheät kommunikaatiovirrat	
	Tietoinen informaation jakaminen	Projekteihin sidottu ja kohdennettu informaation jakaminen	Epäsuora, ”hiljainen” tiedon jakaminen	
	Toimintojen mukauttaminen	Yhteisprojektit, yhteisrahoitus, yhteinen politiikka	Systeeminen muutos	
	Itsenäiset tavoitteet	Osittain itsenäiset tavoitteet	Kiinteät keskinäiset suhteet ja tavoitteet	
	Valta säilyy organisaatioilla	Valta säilyy organisaatioilla	Jaettu valta	
	Resurssit säilyvät organisaatioilla	Projekteissa jaetut resurssit	Yhdistetyt, kollektiiviset resurssit	
	Sitoutuminen ja tilivelvollisuus omaa organisaatiota kohtaan	Sitoutuminen ja tilivelvollisuus omaa organisaatiota ja projektia kohtaan	Sitoutuminen ja tilivelvollisuus ensisijaisesti verkostoa kohtaan	
	Sitoutuminen lyhyeksi ajanjaksoksi	Sitoutuminen keskipitkäksi ajaksi, projekteihin perustuen	Sitoutuminen pitkäksi ajaksi, 3–5 vuotta	

minkin aktiivisina toimijoina ja yhteisön jäseninä kuin asiakkaina tai palveluiden kuluttajina. Muutos verkostojen hallintatavassa edellyttäisi muutoksia myös johtamiskäytännöissä, joiden tulisi muuttua perinteisestä hierarkkisesta, auktoriteettiin nojaavasta toiminnasta vuorovaikutteisemmaksi toiminnan ohjaamiseksi.

TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT

Sote- ja maakuntauudistus yhdessä kuntatasolla tapahtuvien organisaatiomuutosten kanssa luo varsin monimutkaisen ja polveilevan tutkimusilmion. Koska täsmentävien ja jatkokysymysten esittäminen informanteille on tällaisessa tilanteessa erityisen tärkeää, nähtiin käyttökelpoisen tutkimusaineiston kokoaminen kyselytutkimuksen keinoin lähtökohtaisesti hankalaksi. Lisäksi tutkijat arvelivat, että kyselytutkimuksen

vastausprosentti jäisi alhaiseksi seurauksena lukuisten samanaikaisten muutosten vastaajille aiheuttamasta paineesta ja kiireestä. Tutkimuksen aineistonkeruu päätettiin edellä mainituista syistä johtuen toteuttaa haastattelemalla kuntien sivistysjohtajia ja muita kunta-alan asiantuntijoita. Kyseisen aineistonkeruumenetelmän etuna oli, että tutkijoiden oli paitsi mahdollista hyödyntää työnsä kautta muodostuneita verkostoja informanttien löytämisessä myös esittää haastatteluissa tilannekohtaisesti lisäkysymyksiä. Todettakoon kuitenkin, että tutkimuseettisistä syistä informanteiksi ei valittu tutkijoiden omaan ystävä- tai lähipiiriin kuuluvia henkilöitä ja kunta, jossa toinen tutkimuksen kirjoittajista itse toimii sivistysjohtajana, rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen empiirisen osan toteutukseen ei sisällynyt eettisiä tai anonymiteettiongelmia.

Koska laadullinen tutkimus pyrkii tuottamaan tutkimuskohteesta mahdollisimman syvällistä tietoa, sitä ei ole menetelmällisesti relevanttia kerätä laajasta perusjoukosta satunnaisotoksella. Laadullinen tutkimus perustuukin yleensä harkiten poimituihin näytteisiin ja tutkimusaineisto valitaan niin, että se tuottaa mahdollisimman relevanttia tietoa suhteessa tutkimusongelmiin. (Koskinen ym. 2005.) Haastatteluiden painopiste kohdennettiin sivistysjohtajiin, koska haluttiin saada erityisesti sivistysektorin näkökulmasta tietoa tulevasta sote- ja maakuntauudistuksesta ja johtamishaasteista tulevassa kunnassa. Kunta-alan muiden asiantuntijoiden haastattelut nähtiin myös tärkeiksi, koska niiden kautta katsottiin saatavan sivistysektoria laajempaa näkemystä rakenteilla olevasta muutoksesta.

Teemahaastatteluja tehtiin joulukuun 2016 ja huhtikuun 2017 välisenä aikana yhteensä 10, joista kuusi haastattelua (jäljempänä S1–S6) kohdistui pienten tai keskisuurten kuntien sivistysjohtajiin ja neljä (jäljempänä A1–A4) tutkimus-, kehittämis- tai johtotehtävissä oleviin kunta-alan asiantuntijoihin. Aineiston keruusa toteutettiin kyllääntymis- eli saturaatioperiaatetta, jonka mukaisesti otantaa jatkettiin niin kauan kuin uusia tapauksia tutkimalla saatiin tutkimusongelman kannalta uutta tietoa (ks. esim. Eskola & Suoranta 2008; Koskinen ym. 2005). Saturaation merkkejä oli selvästi näkyvillä jo kahdeksannen haastattelun kohdalla, mutta asian varmistamiseksi haastattelujen määrä päätettiin nostaa kymmeneen.

Kunnat, joiden sivistysjohtajia haastateltiin, sijaitsivat kolmen eri maakunnan alueella Satakunnassa, Pirkanmaalla ja Varsinais-Suomessa. Kuntakoko haluttiin rajata pieniin tai keskisuurisiin kuntiin, koska niissä toimintaympäristö on melko samanlainen ja siten myös tulevia muutoksia koskevien haasteiden ja ratkaisumallien voi ajatella olevan verrannollisia keskenään. Kunnista, joiden sivistysjohtajiin haastattelut kohdennettiin, yksi oli alle 10 000 asukkaan kunta, viisi kuntaa sijoittui 10 000–20 000 asukkaan kokoluokkaan ja yhdessä kunnassa oli yli 20 000 asukasta. Kyseisten kuntien toiminta oli yhtä kuntaa lukuun ottamatta organisoitu perinteisellä toimialajaolla sivistystoimen, perusturvan, teknisen toimen ja keskushallinnon kesken. Yhdessä kunnassa oli muista poiketen

rakennettu kuntaorganisaatio prosessirakenteen muotoon. Kyseisessä kunnassa varhaiskasvatus, perusopetus, lukiokoulutus ja nuorisotyö olivat omana osaprosessinaan, kun taas kirjasto- ja kulttuuripalvelut, vapaa sivistystyö sekä liikuntapalvelut kuuluivat toisen osaprosessin alaisuuteen.

Haastateltujen sivistysjohtajien tehtäväkuva koostui useimmiten varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen, lukiokoulutuksen, vapaan sivistystyön eli kansalais- ja musiikkiopistojen, nuoriso- ja liikuntatoimen sekä kirjasto- ja kulttuuripalveluiden toiminnan päällikkyydestä. Lähes kaikki haastateltavat toimivat paitsi sivistystoimialan johtajana, myös perusopetuksen toiminnasta vastaavana päällikkönä. Sivistysjohtajan päätehtäviä olivat sivistyspalveluiden strateginen ja operatiivinen johtaminen ja kehittäminen sekä taloushallinnon valmistelu, seuranta ja ohjaaminen. Tehtäväkuvauksiin oli kuitenkin haastavaa sisällyttää sivistysjohtajien työn koko kirjoa.

Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu sen mahdollistaman joustavuuden takia. Teema-alueita, joita haastatteluisa käsiteltiin sivistysjohtajien osalta, olivat nykyinen toimintaverkosto, toimintakentän muutos sote- ja maakuntauudistuksen seurauksena sekä arvio edellä mainittujen muutosten vaikutuksesta omaan työhön yleisesti ja toimintaverkostoon erityisesti. Muita kuin sivistysjohtajina toimivia informantteja pyydettiin arviomaan sote- ja maakuntauudistuksen aikaansaamia muutoksia sekä kuvaamaan näkemystään verkostojen roolia kuntasektorilla nykyisin ja tulevaisuudessa. Haastattelut kestivät keskimäärin noin tunnin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin myöhemmin tapahtuvaa litterointia varten ja haastateltaville kerrottiin, että haastattelun tulokset raportoidaan anonymiteetti turvaten siten, ettei yksittäisiä haastateltavia ole mahdollista tunnistaa. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan ja litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 154 sivua.

Aineiston analyysivaiheessa nostettiin esiin haastateltavien yhteisesti jakamia näkemyksiä kulloisestakin teemasta, edeten induktiivisesti yksittäistapausten kautta yleisempiin tulkitoihin. Aineistosta pyrittiin kuitenkin myös löytämään yleisestä näkemyksestä poikkeavia katsantokantoja, jotka toisivat uusia näkökulmia tutkimuksen kohteena oleviin asioihin.

Aineistolähtöisen analyysin jälkeen empiirisiä tutkimustuloksia peilattiin suhteessa verkostojohtamisen teoreettisiin viitekehyksiin. Näin empiiriseen analyysiin pyrittiin löytämään teoreettisia näkökulmia, jotka mahdollistavat havaintojen teoreettisen käsitteellistämisen. Seuraavissa luvuissa pyrimme vastaamaan johdannossa asettamiimme tutkimuskysymyksiin yllä kuvaamamme analyysin pohjalta.

KOHTI SIVISTYSKUNTA – SOTE- JA MAAKUNTAUUDISTUS SIVISTYSTOIMEN NÄKÖKULMASTA

Informantit olivat yksimielisiä tulevaisuuden kunnan tehtävien ja vastuiden vähenemisestä, kuten myös siitä, että päätöksentekijöiden määrä vähenee ja hallinnon osuus kunnassa pienee. Suomalaisen kunnan vahva integraatirooli heikkenee, kun kunnan käsissä ei olekaan enää kaikkien ikäluokkien palvelutuotantoa. Haastateltavien näkemykset heijastivat Lavapuron ym. (2016) ajatuksia siitä, että sote- ja maakuntauudistus kaventaa kunnallista itsehallintoa ja merkitsee merkittävää muutosta kuntien asemaan sekä taloudellisten, sosiaalisten ja sivistyksellisten oikeuksien toteutumisympäristöön.

Rakenteilla oleva muutos nosti informanttien mielessä esiin erityisesti taloudellisia uhkakuvia. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotannon siirtyessä muualle kunnan tehtävien katsottiin vähenevän, hallinnon yksinkertaistuvan, budjetin pienenevän ja henkilöstömäärän vähenevän. Menojen vähenemisen lisäksi myös merkittävä osuus kunnan tulorahoituksesta pienee. Tästä huolimatta kunnalla on edelleen kannettavanaan omat velkansa ja investointitarpeensa. Kunnan taseen pienentyessä taloudellinen liikkumavara pienee ja luottokelpoisuus voi heiketä. Muutos voi myös johtaa lähipalvelujen karkaamiseen omasta kunnasta ja mahdollisiin kuntien pakkoliitoksiin.

”Mulla on jotenkin itselläni sellainen tunne, että tämän sote-uudistuksen myötä ... tulevaisuus tulee varmaan johtamaan siihen että kuntien määrä tulee vähentymään, kuntien resurssit ei tule enää riittämään niiden jäljelle jääneidenkin tehtävien hoitamiseen ja esimerkiksi Satakuntaan voi olla et muodostuu joitakin kuntia. Eli kaikille ei riitä ne resurssit,

ja sitten menee niin kuin liian paljon paukkuja siihen hallinnon pyörittämiseen.” (S3)

Tulevaisuuden kunnassa kasvatuksen ja opetuksen, kirjaston ja kulttuurin sekä nuorison ja liikunnan palvelut haukkaavat budjetista yli puolet ja henkilöstömäärällä mitattuna kasvat- ja opetushenkilöstöstä tulee kunnan suurin henkilöstöryhmä. Muutos tarkoittaa myös sitä, että sivistyspalveluilla on tulevaisuuden kunnassa päävastuu kuntalaisten hyvinvoinnin edistämisestä. (ks. esim. Sivistyksen suunta 2025; Sivistyspalvelut tulevaisuuden kunnassa.) Tulevaisuuden kunta tuleekin Kuntaliiton mukaan olemaan *sivistyskunta*, jossa korostuu vastuu sivistyspalvelujen järjestämisestä ja hyvinvoinnin edistämisestä. Kuntaliiton mukaan palveluiden järjestämisessä tulevat korostumaan joustavuus, laaja yhteistyö ja yhdessä tekeminen. (Sivistyspalvelut tulevaisuuden kunnassa.)

Informanttien näkemykset olivat melko yhteneväisiä siinä, että sivistystoimen painoarvo kunnassa muuttuu tulevan muutoksen myötä. Näkemuseroja esiintyi kuitenkin sen suhteen, kuinka suureen rooliin sivistystoimi jatkossa asetuu. Merkittävää muutosta sivistyskunnaksi ei välttämättä tapahdu, ellei sivistystoimi ota paikkaansa kuntalaisten hyvinvoinnin edistämisenä kehittämällä toimintaansa ja verkostojaan paitsi kunnan sisällä, myös suhteessa muihin kuntiin ja tulevaan maakuntaan. Tämä edellyttää, että kunnassa nähdään tuleva muutos mahdollisuutena, joka kannattaa hyödyntää.

”[V]armaan jonkinlainen mahdollisuuden paikka nyt olisi niinkö myöskin pohtia sitä roolia ja... ehkä uudella tavalla ja ehkä sit yhteistyötä eri kuntien kanssa uudella tavalla. Mut kyllän se varmaan niin on, et jos kunta ei halua sitä pohdintaa tai uudistustyötä tehdä, niin se on varmaan mahdollista sekin et se jätetään niinkö ihan samanlaiseen roolin kuin se on tälläkin hetkellä... Mä en oikein osaa sanoa, et onks siinä tulossa semmosta ikään kuin pakollista muutosta. Vai onks se enemmän sit et jos kunta näkee sen nyt mahdollisuutena, niin sen voi hyödyntää.” (A2)

Siinä missä kuntien päätäntävällän ja vastuiden keveneminen on maakuntauudistuksen toteu-

tuessa kiistaton tosiasia, myös jäljelle jäävien tehtävien hoitamisen nähtiin edellyttävän uudenlaista lähestymistapaa. Verkostoissa toimimisen nähtiin lisääntyvän tulevassa kunnassa entisestään ja verkostoyhteistyön merkityksen katsottiin korostuvan, kun resurssit vähenevät ja osaaminen on hajallaan.

”Mä nään sillä tavalla, että verkostotoiminta, verkostoyhteistyö on elinehto oikeastaan jatkossa, sen merkitys korostuu, on korostunut ja korostuu jatkossakin. Et se on semmoinen elinehto, joka tulee siis tietysti siitä, että resurssit on vähentynyt, osaaminen on ollut hajallaan, niin nää kaks asiaa ohjaa siihen verkostoyhteistyöhön ja oikea, oikea verkostojen hyödyntäminen niin se, se saa kyllä loistavia tuloksia aikaan.” (S1)

Haastattelussa nousi esiin verkostomainen toiminta niin kuntaorganisaation sisällä kuin kuntaorganisaation ja muiden toimijoiden välillä. Seuraava haastatteluote ilmentää ensin mainitua informantin kuvatessa toivettaan kuntaorganisaatioiden sisäisen yhteistyön vahvistamisesta:

”[V]arsinkin tän hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen ja ehkä myös kaupunkisuunnittelun näkökulmasta niin sen sivistystoimen merkitys kasvaa... Et mä haluaisin enemmän nähdä sitä, että koulut on mukana niinku suunnittelemassa kaupunkia ja kuntia, viheralueita ja puistoja ja liikuntapaikkoja.” (A4)

Yllä kuvatun kaltaisessa sektorirajat ylittäväsä moniammatillisessa yhteistyössä on koettu haasteita jo tälläkin hetkellä, vaikka toimijat ovat edustaneet samaa kuntaorganisaatiota. Monet kunnat – kuten esimerkiksi Rauma ja Turku – ovatkin hiljattain maksuneet matriisirakenteen kyetäkseen vastaamaan sisäisen poikifunktionaalisen yhteistyön tarpeeseen (ks. esim. Pakarinen 2017; Tevameri & Kallio 2009). Matriisirakenne voidaan mieltää eräänlaisena organisaation sisäisenä verkostona, jossa eri toimintojen edustajat pyritään tuomaan saman pöydän ääreen. Matriisirakenne ei kuitenkaan itsessään riitä vastaamaan sote- ja maakuntauudistuksen jälkeisen yhteistyön haasteeseen, sillä sivistyssektorin ja sosiaali- ja terveyssektorin rajapinnassa olevat toiminnot, kuten perheneu-

volan, kouluterveydenhuollon ja sosiaalitoimen palvelut tulevat siirtymään maakuntien järjestämisvastuulle. Näin ollen myös organisaatioiden välisen verkostoyhteistyön rooli tulee merkittävästi kasvamaan.

”Than varmasti muuttuu, sivistystoimen roolin, asema muuttuu koska siitä tulee se, euro-määräisesti se suurin kunnan toimiala. Mutta myös meidän toimialan sisällä täytyy tapahtua kehittämistä, ne yhdyspinnat tottakai sinne soteen päin on yksi sellainen murheenkryyni, mikä eteen täytyy meidän täällä asenteellisesti ja muutenkin tehdä työtä. Nuorisotyön ja koulun välisen yhteistyön, harrastustoiminnan ja koulun, harrastustoiminnan ja varhaiskasvatuksen, harrastustoiminnan ja kulttuuri-, nuoris- ja liikuntapalveluiden. Eli, eli eri puolilla tätä kehittämistä kunnan sisällä, mutta myös sitten sinne yhdyspintojen kautta sinne ulospäin.” (S6)

Verkostojen luominen yli kuntarajojen nähtiin tärkeänä, sekä suhteessa muihin kuntiin että tuleviin maakunnallisiin toimijoihin. Haastateltavat katsoivat, että toimijoiden tuli kyetä luomaan toimivat yhdyspinnat kunnan ja tulevan maakunnan välille.

”[S]e muutos tulee ainakin, että sote-uudistuksen myötä niin pitää mieltä sitten ne yhteistyökuviot siihen suuntaan, et siellä on, riipuen nyt siitä ratkaisusta et mitkä palvelut siirtyy maakuntaan, niin siin on uudenlaisten yhteistyökuvioiden tekemisen paikka ja miettiminen, et miten ne palvelut tulee turvattua missäkin. Elikk se muuttaa sitä, sitä porukkaa kenen kanssa tehdään yhteistyötä ja pistetään vähän uusiks sitä...” (S3)

Uuden maakunnan ja muiden kuntien ohella informantit näkivät tärkeänä sivistystoimen verkostojen laajentamisen nykyistä enemmän myös kolmannen sektorin ja elinkeinoelämän suuntaan. Erityisenä haasteena pidettiin kunta-laisten roolia uudessa kunnassa, mikä myös jakoi informanttien näkemyksiä. Osa haastateluista koki kuntalaisten roolin paranevan sote- ja maakuntauudistuksen myötä, kun palvelut yhdenvertaistuvat ja ne järjestetään asiakaslähtöisemmin yhden luokun periaatteella. Myös

uusi osallisuutta ja kuulemista korostava kuntalaki koettiin kuntalaisten kannalta parannuksena. Toisaalta koettiin hankalana kuntalaisten aktivointi yhteiseen palvelujen suunnitteluun: koettiin, että kuntalaiset jättäytyvät mieluummin passiiviseen asiakasrooliin ja mukaan osallistuvat aina samat kuntalaiset, jotka muutoinkin ovat aktiivisia.

Useimmissa haastateltujen sivistysjohtajien edustamissa kunnissa oli jo tehty tai tekeillä hallintosäännön ja päätöksenteko-organisaation uudistaminen. Pääosin organisaatiomuutokset koskivat sivistyspalveluiden lautakuntarakenteen muuttamista siten, että päätöksenteko keskitettäisiin yhteen tai kahteen lautakuntaan. Osassa kunnista oli jo tehnyt asiaa koskevia päätöksiä, osassa päätöksenteko oli vielä kesken. Sivistysjohtajat pitivät tärkeänä, että sivistyslautakuntiin saataisiin osaavia ja sitoutuneita luottamushenkilöitä.

”Than aidosti toivon sitä, että sinne [sivistyslautakuntaan] tulisi myöskin semmoisia henkilöitä, joilla on näkemystä, joitten sana painaa ja heidän kanssaan olisi hyvää kehittää yhdessä.” (S1)

Yllä esitetty ote informantin haastattelusta heijastaa arvostusta asiantuntijaverkostoja kohtaan. Haastatellut sivistysjohtajat toivoivatkin luottamushenkilöorganisaation kehittyvän enemmän asiantuntijaelimen suuntaan.

SIVISTYSJOHTAJAN TOIMINTA VERKOSTOISSA

Edeltävän tarkastelun pohjalta voidaan todeta informanttien näkemysten heijastavan samaa ajattelutapaa, mitä esim. Toivanen ym. (2014) tuo esiin tutkimuksessaan verkostomaisesta toimintatavasta: organisaatioiden ulkoisia ja sisäisiä rajapintoja rikotaan ja ylitetään. Keskeisessä roolissa tässä verkostomaisen toimintatavan kehittämisessä tulevaisuuden sivistyskunnassa ovat luonnollisesti sivistysjohtajat. Haastatellut sivistysjohtajat kertoivat, että verkostoissa toimiminen on olennainen osa sivistysjohtajan työtä tosin jo nyt. Verkostomaisen toimintatavan katsottiin kuitenkin olevan murroksessa ja verkostojen muuttavan muotoaan. Taulukkoon 2 on koottu keskeisiä perinteisen ja muotoutumassa

olevan verkostotoiminnan ominaispiirteitä erityisesti sivistysjohtajan näkökulmasta.

On syytä korostaa, että taulukossa 2 esitetyt verkostomaisen toiminnan piirteet ovat osin yhteiskuntatieteelliselle analyysille ominaisesti ideaalityypimäisiä – yksinkertaistettuja ja kärjistettyjä. Taulukkoa 2 ei tule myöskään lukea niin, että uudenlainen verkostotoiminta korvaisi kokonaisuudessaan perinteisen tavan. Empiirisen analyysin pohjalta ainakin toistaiseksi perinteinen verkostotoiminta määrittää pitkälti sivistysjohtajien työtä. Tästä huolimatta vaikuttaa kuitenkin ilmeiseltä, että sote- ja maakuntauudistus siivittävät uudenlaisen verkostomaisen toiminnan kehittymistä ja yleistymistä kuntasektorilla. Seuraavassa tarkastellaan lähemmin taulukkoon 2 koottuja perinteisen ja muotoutumassa olevan verkostotoiminnan muotoja.

Kuten yllä on todettu, merkittävä osa sivistysjohtajien verkostoista oli edelleen perinteisemmän toimivia kokoonpanoja, joissa koollekutsuja oli ennalta määritelty taho. Haastateltujen sivistysjohtajan rooliin kuului tyypillisesti asioiden valmistelu näihin verkostotapaamisiin.

”Eli, eli tuota mun työstä merkityksellinen määrä on verkostoissa, mutta osassa näistä verkostoista mä olen hyvin merkityksellisessä roolissa itse, eli nää mun suorat alaiset esimerkiksi siinä kulttuuri, nuoriso, liikunta, opetuksen ja kasvatuksen ihmiset, niin mä olen pitkälti se henkilö, joka valmistele niitä asioita mitä siellä verkostoissa sitten nostetaan esiin ja nousee esille ja olen vähän niinku vastuullinen siinä. Mut sitten on niitä muita verkostoja, missä sitten oma roolini on vähän erilainen. Myös tässä seutukunnassa olen vähän joutunut olemaan se moottori tai tuota, johtuen juuri äsken mainitusta kuntien koosta [kunnat ovat pieniä].” (S6)

Yllä kuvatun kaltaisten perinteisten verkostojen voidaan katsoa omaavan hierarkkisia piirteitä (Ala-Poikelan ym. 2015). Tällaisia verkostoja käytetään erityisesti kuntaorganisaatioiden sisäisen toiminnan hallintaan ja niitä voidaan näin ollen pitää klassisena organisaatioon sisäistä koordinaatiota tuottavana välineenä (Niukko & Kallio 2006). Vaikka perinteisten verkostojen innovaatiopotentiaali tai kyky ratkaista ongelmia ei olisi erityisen korkea, verkostojen jäsenil-

Taulukko 2. Verkostotoiminta sivistysjohtajan näkökulmasta

	Perinteinen verkostotoiminta	Muotoutumassa oleva verkostotoiminta
Sivistysjohtajan rooli verkostossa	Koollekutsuja ja valmistelija tai asiantuntijajäsen	Prosessin ohjaaja/johtaja tai aktiivinen toimija
Verkostotoiminnan fokus	Kuntaorganisaatiojohtoiset sisäiset verkostot sekä formaalit alueelliset/ valtakunnalliset asiantuntijaverkostot	Yhteisistä intresseistä syntyneet sisäiset ja ulkoiset asiantuntija- ja toimintaverkostot: kunta, maakunta, yritykset, yhdistykset, kuntalaiset
Verkoston tehtävä	Tiedon jakaminen sekä olemassa olevien suhteiden ja valtarakenteiden ylläpitäminen	Ongelmien ratkaiseminen sekä uusien toimintamallien luominen
Johtamisessa vaadittava kompetenssi	Edestä johtaminen, kyky vastuun ottamiseen	Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, kyky sitouttamiseen ja vastuun jakamiseen
Vallan perusta	Muodolliseen asemaan perustuva valta	Vuorovaikutukseen perustuva vaikutusvalta
Verkoston koordinaatio	Hierarkkinen johtajuus, suhteiden ylläpitäminen	Jaettu johtajuus, osallistaminen ja sitouttaminen
Motivaatio verkostotoiminnalle	Oman organisaation tavoitteiden ajaminen; jäsenyys verkostossa itsessään tärkeää (toiminta osin ritualistista)	Uusien ratkaisujen tuottaminen yhteisiksi koettuihin ongelmiin tai tavoitteisiin; kaikki osapuolet kokevat hyötyvänsä yhteistyöstä

le on keskeistä olla mukana verkostoissa, koska jäsenyys itsessään ilmentää toimijoiden merkitystä. Perinteisten verkostojen toiminta on siten mielletävissä osin ritualistiseksi niin, että osallistujille verkoston toiminnan tehokkuutta keskeisempää saattaa olla verkoston jäsenyyden legitimoiva vaikutus. (vrt. Ouchi 1980).

Haastateltavat katsoivat, että verkostotoiminnan muuttuessa myös perinteisestä hierarkkisesta johtamisesta ollaan siirtymässä yhtä enemmän neuvottelevaan työskentelyyn, jota ohjaavat yhteiset tavoitteet. Muutos edellyttää verkoston jäsenen kykyjen ja osaamisen tunnistamista ja kykyä ohjata verkoston toimintaa sen mukaisesti. Näkemys on linjassa mm. Keastin (2014) ajatusten kanssa siitä, että verkostojohtaja toimii prosessin johtajana, joka edistää jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta ja muokkaa olosuhteita siten, että ne mahdollistavat tehokkaan suorituksen.

”Et meil on vähän ollu ehkä sellanen, ihannoitu sellasta niin kuin edestä johtamista, mutta et

se ei kyllä sit enää tässä systeemissä, et täs systeemissä se tarkoittaa niinku keskeltä johtamista. Et sä johdat niinku tonne ja tonne, niinku valmentaja. Kyllähän sä nyt voit valmentajana sanoo et nyt jumankauta jätkät pitäis tehdä maali. Mut et se sun osaamises on se, et sä osaat pistää ne kuumat pelaajat sinne kentälle ja osaat tukee niitä pelaajia, jotka on niinku menossa ja sit osaat jättää ne tietyt pelaajat rauhaan ja antaa niitten hoitaa sitä pukukoppijohtamista, et kyse on niinku ymmärryksestä siitä, et mitä tällä porukalla voi saaha aikaan parhaassa mahdollises tavassa. Ja tukemista, ihan mieletöntä ihmisten omien vahvuuksien tukemista.” (A4)

Yllä esitetyn haastatteluotteen kaltaiset näemykset edustavat verkostojohtamisen uusimpien teorioiden mukaisia käsityksiä autoritaaristen johtamiskeinojen väistymisestä ja osallistujien voimaannuttamisesta yhteiseen toimintaan ja tavoitteisiin (mm. Rethemeyer & Hatmaker 2008). Tutkimuksen informantit olivatkin varsin

yksimielisiä siitä, että sivistysjohtajan yhteistyötaidot ja verkosto-osaaminen korostuvat jatkossa, kun sote-palvelut siirtyvät osaksi suurempaa kokonaisuutta ja niiden sekä sivistyspalvelujen välille tulee luoda toimivat yhdyspinnat. Tuleva muutos edellyttää sivistysjohtajalta myös nykyistä laajempaa osaamista, koska asiantuntijoiden määrä kuntaorganisaation sisällä vähenee.

”Monialaisempaa osaamista ehkä kun aikaisemmin, et ne mitkä kuntaan jäävät tehtävät jää, koska kunnan johtavien viranhaltijoiden määrä supistuu perusturvan lähdön myötä ja tavallaan siinä, siinä sitten jää niinkun yhteisesti pohdittavaksi niin luulen, että osa sellaisia tehtäviä ja asioita, mitä peruskunnassa perusturvajohtajat jo omalta osaltaan, tulee mieleen esimerkiksi maahanmuuttoon liittyvät kysymykset tai muut hyvinvointipalveluihin liittyvät kysymykset, ni kyllä se haastaa osaamista ja kiinnostusta näihin asioihin myös, mitkä tulee jäämään sieltä et, et... ehkä monipuolistaa ja tekee mielenkiintoisemmaksi tehtävän, voi tehdä houkuttelevammaksi jopa.” (S3)

Sivistysjohtajan tulee haastateltavien mukaan myös kyetä tuomaan omia näkökulmiaan ja näkemyksiään yhteiseen pöytään. Näkemys on samansuuntainen Airaksisen (2009) ja Haverin ym. (2013) havaintojen kanssa: perinteisiin hierarkisiin asemiin pohjautuvan vallan sijaan merkittäväksi ovat nousemassa uudenlaiset vallan muodot. Vuorovaikutuksen kautta saavutettava vaikutusvalta on korvannut osittain institutionaalisen vallan, mikä edellyttää johtajilta aktiivista osallistumista ja vaikuttamista.

”Niin semmosen verkostoyhteistyön ja henkilökohtasten suhteitten ja henkilökohtaisen osaamisen merkitys varmasti kasvaa, että ketä kuunnellaan... Ja mikä se sun oma, mitä sä pystyt itse niinku tuomaan siihen yhteiseen pöytään... perustelevaan näkemyksiäs... omalla ammattitaidolla osoittamaan, että se mitä mieltä olet jostain asiasta, et sillä ois myöskin jotain vaikutusta päätöksentekoon.” (S1)

Informanttien näkemykset verkostojohtamisesta ilmensivät esimerkiksi Järvensivun ym. (2010)

kuvaamaa jaettua johtajuutta, jossa johtajan roolina on verkoston jäsenten voimaannuttaminen osallistumaan toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Johtaminen on myös siirtymistä yksin tekemisen kulttuurista yhteisöllisempään toimintatapaan. Rajallista aikaa tulisi käyttää tehokkaammin jakamalla tehtäviä ja vastuita muillekin oman sektorin toimijoille niin, etteivät kaikki asiat kulje aina sivistysjohtajan kautta.

Haastateltavat kuitenkin katsoivat, että verkostomaisessa toimintatavassa asiat eivät etene itsellään vaan tarvitaan verkoston ohjaaja, joka ottaa vastuuta suunnittelusta ja aikatauluttamisesta ja osaa ohjata prosessia eteenpäin. Päätöksenteko verkostoissa ei voi kuitenkaan tapahtua yksin kunnan toimesta. Toimiva yhteistyö edellyttää sitä, että kaikki verkoston jäsenet kokevat hyötyvänsä yhteistyöstä. Myös tässä haastateltavien näkemykset heijastivat jaetun johtajuuden periaatteita (ks. Järvensivu ym. 2010). Näkemykset olivat myös samansuuntaiset Rethemeyerin ja Hatmakerin (2008) ajatusten kanssa siinä, että verkostojohtajan tehtävä on aktivoida oikeat tahot osallistumaan verkoston toimintaan ja luoda heidän välilleen yhteys ja yhteiset pelisäännöt.

”Vois sanoa sillä tavalla, että lähtökohta on se, että kaupunki luo puitteet, antaa mahdollisuudet ja sillä tavalla väljästi ohjaa. Mutta sitten täytyy muistaa se, että siellä yhdistyksellä on itsenäiset toimijat, hyvinkin arvonsa tuntevia henkilöitä esimerkiksi, niin tota semmonen liika päällepäsmärointi taas niin se, ei se sovi siihen verkostoajatteluun sillä tavalla että... Verkostossahan jokaisen pitää hyötyä, eihän siitä oo siitä verkostosta, se ei oo toimiva verkosto ellei kaikki osalliset hyödy siitä... Ja sen takia se on aina semmosta tietynlaista tasapainoilua siinä, että miten se yhteistyö toteutetaan.” (S1)

Verkostoissa toimimisessa nähtiin olennaisena taitona muiden toimijoiden osaamisen ja asiantuntijuuden arvostaminen sekä kyky kuunnella muita ja ymmärtää muiden näkökantoja. Johtajan tehtävänä on raivata tilaa vuoropuhelulle sekä tuottaa moninaisesta keskustelusta konsensuksen mahdollistava tulkinta. Sivistysjohtajien puheissa painottui enemmän tiedon jakamiseen ja yhteistoimintaan pohjautuvan

verkostoyhteistyön edistäminen kuin verkoston rakenteiden muokkaaminen tai toimijoiden sitouttaminen resurssien jakamiseen. Tästä voidaan päätellä, että sivistysjohtajien verkostot sijoittuvat Keastin ja Mandellin (2014) jatkumossa (ks. taulukko 1) enemmän yhteistyön ja koordinaation kuin kumppanuuden puolelle. Näkemystä vahvistaa myös havainto siitä, että sivistysjohtajat pitivät erityisen tärkeänä osallistumista mieluummin asiantuntijuutta ja kokemustietoa jakaviin informaatioverkostoihin kuin syvällisempää yhteistoimintaa edellyttäviin toimintaverkostoihin, joissa kehitetään uusia toimintatapoja palvelujen tuottamiseen. (vrt. Ala-Poikela ym. 2015.)

Asiantuntijaverkostoissa on mahdollisuus yhteisen tiedon rakentamiseen ja oppimiseen sosiaalisissa prosessissa (ks. Manninen & Linna-kylä 2007). Asiantuntijaverkostoissa voitiin informanttien mukaan toimia joustavasti ja tilannekohtaisesti, hakien tietoa ja vertaistukea kulloinkin kyseessä olevasta asiasta riippuen.

”Mun mielestä se verkostoituminen... on menossa semmoseen joustavaan suuntaan, että aikanaan vielä kymmenen vuotta sitten ajateltiin niin, että on olemassa semmonen tietty kiinteä ryhmä joka kokoontuu säännönmukaisesti... Mut mun mielestä tänä päivänä tää verkostomainen toimintatapa on pikemminkin niin, että sen tilanteen ja tarpeen mukaan se muotoutuu. Eli se on tämmöinen hyvin joustava verkosto... hyvä, joustava verkosto on sellainen... et sinne tullaan sen oman asiantuntemuksen kautta, mut siel ei välttämättä olekaan mitään puheenjohtajaa.” (S2)

Asiantuntijaverkostojen merkitys oli informanttien mukaan alati kasvussa. Asiantuntijaverkostoissa toimiminen merkitsi parhaimmillaan pitkäkestoisia vastavuoroisia vuorovaikutussuhteita, jotka tuottavat osallistujille hyötyä.

Sijoitettuna Keastin ja Mandellin (2014) toimijoiden keskinäisiä suhteita kuvaavalle jatkumolle (ks. taulukko 1), haastateltujen sivistysjohtajien näkemykset on paikannettavissa jonnekin koordinaation ja kumppanuuden välimaastoon. Yhtäältä haastateltavat korostivat haastatteluisa verkostotoiminnan ihanteena kumppanuu-delle ominaisia kiinteitä keskinäisiä suhteita ja yhteisiä tavoitteita, jaettua valtaa, luottamusta

ja pitkäaikaista sitoutumista. Toisaalta sivistysjohtajien kuvailemat verkostojohdantamisen nykykäytännöt eivät ole linjassa tämän ihannekuvan kanssa, vaan ilmentävät paremminkin koordinaatiota kuin kumppanuutta. Tämä havainto on yhdensuuntainen Airaksisen (2009) tekemän havainnon kanssa siitä, että syvällisempää yhteistoimintaa edellyttävä verkostomainen toimintatapa on kunnissa yleisesti hyväksytty suunnittelun ja ideoiden kehittelyn, muttei konkreettisten ratkaisujen tasolla.

Analyysin pohjalta voidaan todeta, että pidemmälle viety verkostomainen toimintatapa ei ole vielä korvannut perinteisiä organisaatiomalleja, ainakaan tämän tutkimuksen kohdejoukon kaltaisissa pienissä tai keskiuurissa kunnissa. Tutkimuksen kohteena olevissa kunnissa ei yhtä poikkeusta lukuun ottamatta esiintynyt kumppanuuden ominaispiirteet täyttäviä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteisiä toimintamalleja. Tässä yhteydessä poikkeuksen suhteessa muihin kuntiin vaikutti tekevä prosessiorganisaation muotoon rakennettu kunta. Verrattuna muiden kuntien sivistysjohtajien haastatteluihin, kyseisen kunnan sivistysjohtajan haastattelussa oli nähtävissä selkeästi enemmän viitteitä kumppanuuteen verkostojohdantamisen ilmenemismuotona. Tältä pohjalta ei kuitenkaan voi tehdä yleistystä tietyn organisaatorakenteen ja kumppanuuteen pohjautuvan verkostojohdantamisen muodon välillä.

PÄÄTELMÄT JA POHDINTA

Tutkimuksen johdannossa kerroimme tutkimuksen tarkoituksena olevan pyrkiä ymmärtämään sote- ja maakuntauudistuksen vaikutuksia kunnalliseen sivistystoimeen ja sivistysjohtajan työhön erityisesti verkostojohdantamisen näkökulmasta. Samalla asetimme kaksi tutkimuskysymystä: i) miten sote- ja maakuntauudistus vaikuttaa sivistystoimen rooliin kunnassa? ja ii) minkälaisissa verkostoissa sivistysjohtajat toimivat tulevaisuuden kunnassa? Olemme edeltävissä luvuissa empiirisen ja teoreettisen analyysimme pohjalta pyrkineet vastaamaan näihin tutkimuskysymyksiin.

Tiivistäen analyysiamme voimme todeta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pohjautuen, että sivistystoimen roolin nähtiin tulevaisuuden kunnassa olevan merkittävä paitsi hyvinvoinnin,

myös elinvoiman edistämisen kannalta. Sosiaali- ja terveydenhuollon siirtyminen maakuntien vastuulle luo kuntaorganisaation suurimmaksi toimialaksi nousevalle sivistystoimelle kasvavan tarpeen toimivien yhteistyöverkostojen rakentamiselle. Muutoksen katsottiin haastavan kunnan perinteiset toimintamallit ja edellyttävän yhä moninaisempaa verkostomaista yhteistyötä. Informanttien mielestä kuntien tulee luoda toimivat yhdyspinnat tulevan kunnan ja maakunnan välille sekä tiivistää kuntien välistä ja kuntaorganisaation sisäistä yhteistyötä. Verkostoyhteistyön roolin nähtiin kasvavan sitä mukaa, kun kuntien resurssit vähenevät ja osaaminen hajaantuu eri tahoille. Informantit näkivät verkostoissa toimimisen edellyttävän myös yhä enemmän suuntautumista omasta organisaatiosta ulospäin. Kyse on yhteisten intressien löytämisestä, olipa verkostossa sitten toimijoina julkisen, yksityisen tai kolmannen sektorin toimijoita. Lisäksi voi todeta, että sivistysjohtajien rooli verkostojen koordinoijana lisääntynee jatkossa entisestään, koska taloudellisesti raskaiden, korjaavien sosiaali- ja terveyspalvelujen sijasta kunnat ovat enenevässä määrin lähteneet panostamaan ennalta ehkäiseviin toimintamalleihin kasvatus- ja opetustoimessa sekä vapaa-aikasektorilla.

Mitä tulee toiseen tutkimuskysymykseemme, on ilmeistä, että verkostoissa toimiminen on jo nykyisellään sivistysjohtajien arkipäivää. Informantit kuitenkin katsoivat verkostomaisen toimintatavan olevan murroksessa ja sivistysjohtajan keskeisten verkostojen muuttuvan muotoaan. Sote- ja maakuntauudistus toimivat tehokkaina katalyytteina muutoksen taustalla. Erityisesti erilaisten asiantuntija- ja toimintaverkostojen rooli tulee informanttien mukaan olemaan merkittävä tulevaisuuden kunnassa. Informanttien mukaan verkostojohtaminen edellyttää sivistysjohtajilta tulevaisuudessa yhä enemmän suuntautumista omasta organisaatiosta ulospäin ja yhteisten intressien löytämistä kumppaneiden kanssa, vastuun jakamista ja jaettua johtajuutta. Tämä edellyttää johtajalta kykyä informaatio-ohjaukseen ja tiedolla johtamiseen sekä luottamusta muiden osaamiseen. Verkostomainen toimintatapa ei kuitenkaan tapahdu itsellään, vaan edellyttää toimiakseen myös ohjaajaa, joka vie prosessia eteenpäin ja aktivoi oikeat tahot verkoston toimintaan.

Teoreettisesta näkökulmasta vaikuttaa siltä, että verkostojen johtamisessa kuntien nykyiset käytännöt ilmentävät Keastin ja Mandellin (2014) termein enemmän yhteistyön ja koordinaation kuin kumppanuuden astetta. Sen sijaan sivistysjohtajien ja muiden asiantuntijoiden kuvaamat näkymät tulevaisuuden kunnasta ja verkostojohtamisesta heijastivat kuitenkin jo selvästi uudenlaista, kumppanuuteen perustuvaa toimintatapaa, jossa palvelutuotanto tapahtuu yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyönä, kuntalaisia osallistaen ja dialogiin mukaan ottaen. Toistaiseksi toiminta näyttäisi siis kuitenkin painottuvan enemmän yhteistyöhön kuin pidemmälle vietyyn kumppanuuteen. Enemmän kumppanuuteen viittaavaa toimintaa näytti olevan yhden sivistysjohtajan edustamassa kunnassa, jonka toiminta oli rakennettu prossiorganisaation muotoon. Tämän tutkimuksen pohjalta ei voida kuitenkaan yleistää, että tietyllä tavalla organisoidun kunnan toiminta todennäköisemmin johtaisi kumppanuuteen verkostomaisen toiminnan ilmenemismuotona.

Yleistettävyyden käsite sisältää oletuksen, että tutkimustulokset pätevät muuhunkin kuin vain tutkittuun tapaukseen. Tähän liittyen voidaan todeta, että laadullisessa tutkimuksessa – kuten esimerkiksi juuri tässä tutkimuksessa – tapausmäärät ovat pääsääntöisesti niin pieniä, etteivät tulokset olisi klassisen tilastotieteen näkökulmasta yleistettävissä. Kuitenkin laadullisen tutkimuksen pienet tapausmäärät ovat perusteltavissa siten, että tutkimuksen tarkoituksena on kerätä pienestä kohdejoukosta syvällistä tietoa. Otoksesta populaatioon tapahtuvan tilastollisen yleistämisen sijaan laadullisen tutkimuksen tuottama, tiettyyn ilmiöön liittyvä syvällinen aineiston analyysi tähtääkin usein niin sanottuun analyttiseen tai teoreettiseen yleistämiseen. Tässä teoreettisessa yleistämisessä tiettyyn kohteeseen tai kohteisiin liittyvien, laadullisen tutkimuksen aineistosta tehtävien tulkintojen ja muiden vastaavien kohteiden sekä niistä mahdollisesti tehtyjen tutkimusten tulosten välille etsitään teoreettisia yhteyksiä. (ks. esim. Peuhkuri 2005). Yleistämisen asemesta olisikin ehkäpä tällöin parempi puhua tutkimustulosten siirrettävyydestä tapauksesta toiseen.

Tämän tutkimuksen kohdalla edellä mainittu tarkoittaa, että haastatteluaineiston analyysin pohjalta tehdyillä tulkinnoilla on teoreettista

relevanssia myös muiden kuin tutkimuksen kohteena välittömästi olevien kuntien suhteen ilman, että ne tulokset sinällään olisi suoraan yleistettävissä suomalaiseseen kuntapopulaatioon. (vrt. Kallio & Palomäki 2011.) Toisaalta tämän tutkimukseen havaintoihin ja teoreettisiin johtopäätöksiin liittyy myös ilmeisiä rajoitteita. Edellä mainittujen laadulliselle tutkimukselle ominaisten rajoitteiden ohella tämän tutkimuksen kannalta keskeinen rajoite liittyy tutkittavaan ilmiöön itsessään. Tutkimus on toteutettu ajan-kohtana, jolloin sote- ja maakuntauudistuksen valmistelutyö on vielä kesken ja uudistus pyritään saamaan voimaan tulevaisuudessa – näillä näkymin vuoden 2020 alusta. Tutkimuskohteena ovat toisin sanoen seikat, joiden toteutumista ei tutkimuksen valmistumisvaiheessa vielä tiedetä. Se, minkälainen muutos kuntakenttää todellisuudessa kohtaa ja miten sivistysjohtajien verkostot sote- ja maakuntauudistusten myötä tosiasiaassa muuttuvat, selviää käytännössä vasta tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Airaksinen, Jenni (2009) *Hankala hallintouudistus*. Tampere: Tampere University Press.
- Airaksinen, Jenni, Haveri, Arto, Pekkola, Elias, Nyholm, Inga & Stenvall, Jari (2016) Julkisen hallinnon kehittämisen trendit ennen, nyt ja tulevaisuudessa. Teoksessa Nyholm, Inga, Stenvall, Jari, Airaksinen, Jenni, Pekkola, Elias, Haveri, Arto, af Ursin, Klaus & Tiuhonen, Seppo (toim.), *Julkisen hallinto Suomessa* (s. 237–295). Tallinna: Printon.
- Ala-Poikela, Anna, Koski, Antti & Stenvall, Jari (2015) *Verkostot osana kuntien kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Vaikuttavuutta arvoverkoilla (VARVO) -hankkeen loppuraportti*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Anttiroiko, Ari-Veikko, Haveri, Arto, Karhu, Veli, Ryytänen, Aimo & Siitonen, Pentti (toimi.) (2007) *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. Tampere: Tampere University Press.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Hakari, Kari (2013) *Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistuksen kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista*. Tampere: Tampere University Press.
- Harjula, Heikki & Prättälä, Kari (2015) *Kuntalaki – tausta ja tulkinnat*. Helsinki: Talentum.
- Haveri, Arto, Airaksinen, Jenni & Paananen, Helena (2013) *Kuntajohtajat muutoksen tulkkeina – tarinoita kuntajohtamisesta*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Haveri, Arto & Pehk, Teele (2008) *Verkostokunta johtamisen ja demokratian haasteena*. Tampere: Tampere University Press.
- HE 15/2017. *Hallituksen esitys eduskunnalle maakuntien perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen uudistusta koskevaiksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi*.
- Heikka, Helena (2008) *Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit*. Oulu: Oulu University Press.
- Jääntti, Anni (2016) *Kunta, muutos ja kuntamuutos*. Tampere: Tampere University Press.
- Jääppinen, Tuula (2009) Verkostojohtaminen hallinnan välineenä. Teoksessa Haveri Arto, Majoinen, Kaija & Jääntti, Anni (toim.), *Haastava kuntajohtaminen* (s. 198–208). Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Järvensivu, Timo, Nykänen, Katri & Rajala, Rika (2010) *Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla*. Haettu sivulta <http://www.seugolaid.fi/wp-content/>

Jatkotutkimuksen kannalta olisi erittäin mielenkiintoista luoda pitkittäistutkimusasetelma ja sen myötä tarkastella – olettaen uudistusten toteutuvan ja sote-palveluiden siirtyvän kunnista maakuntiin – miten tässä tutkimuksessa esitetyt arviot sivistystoimen tulevasta roolista ja verkostojohtamisesta toteutuvat todellisuudessa. Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla laajemmalla otoksella toteutettu tutkimus, jossa verrataan eri tavoin organisoituneiden kuntien toimintaa ja sitä, miten niissä verkostojohtaminen ja erityisesti Keastin ja Mandellin (2014) tyyppologian mukainen kumppanuusajattelu toteutuvat. Kiinnostavaa olisi myös selvittää verkostomaisen yhteistyön mahdollisuuksia erikoisissa kunnissa. Suuremmissa kunnissa on jo lähtökohtaisesti laaja toimijoiden kirjo, mutta miten kumppanuusverkostoja saataisiin luotua myös pienempiin kuntiin, joissa toimijoita ei ole niin paljon?

- uploads/2017/03/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010-pdf 9.10.2017.
- Kallio, Tomi J. & Palomäki, Jari (2011) Teoria ja teorianmuodostus liiketaloustieteissä. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (s. 58–72). Oitmäki: JTO.
- Karvonen, Juha & Lovio, Maisa (2012) Opetus ja kulttuuritoimen strategia ja arviointi. Teoksessa Nislin, Mikko (toim.) *Aakkoset sivistystoimeen* (s. 21–23). Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Keast, Robyn (2014) Network theory tracks and trajectories. Where from, where to? Teoksessa Keast, Robyn, Mandell, Myrna & Agranoff, Robert (toim.), *Network Theory in the Public Sector: Building New Theoretical Frameworks* (s. 15–31). London: Routledge.
- Keast, Robyn & Mandell, Myrna (2014) The collaborative push: moving beyond rhetoric and gaining evidence. *Journal of Management & Governance*, 18(1), 9–28.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Kuntalaki 10.4.2015/410 muutoksineen.
- Lavapuro, Juha, Ojanen, Tuomas, Rautiainen, Pauli & Valtonen, Virve (2016) *Sivistykselliset ja sosiaaliset perusoikeudet syrjäkunnissa*. Sastamala: Kunnallisanalyyttisen tutkimuskeskuksen tutkimusraportti.
- Maakunta- ja sote-uudistus. Haettu sivulta <http://alueuudistus.fi> 8.7.2017.
- Mandell, Myrna (2014) Introduction: Understanding Theory. Teoksessa Keast, Robyn, Mandell, Myrna & Agranoff, Robert (toim.), *Network Theory in the Public Sector. Building New Theoretical Frameworks* (s. 3–14). London: Routledge.
- Manninen, Jyri & Linnakylä, Timo (2007) *Osaamisen kehittyminen asiantuntijaverkostoissa: hydrologis-meteorologisen Diploma-ohjelman vaikuttavuuden arviointi*. Helsinki: Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia.
- Niiranen, Vuokko (1994) *Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus: tutkimus sosiaalijohtajien johtamistyöstä, johtajatyypeistä ja vapaakuntakokeilusta sosiaalitoimen reformina*. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Niukkanen, Ville & Kallio, Tomi J. (2006) Organisaatioteoreettinen katsaus yliopistokentän muutokseen. *Hallinnon Tutkimus*, 25(1), 17–29.
- Ollila, Seija (2006) *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: johtamisaamisen ulottuvuudet työnohjaussellisenä näkökulmana*. Vaasa: Vaasan Yliopisto.
- Ouchi, William G. (1980) Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129–141.
- Pakarinen, Mikko (2017) *Matriisimainen toimintatapa kuntaorganisaation uudistamisen osana – Tutkimus Turun kaupungin toimintamalliuudistuksesta*. Tampere: Tampere University Press.
- Puuhkuri, Timo (2005) Tapaustutkimuksen valinnat – esimerkkinä saaristomeren rehevöitymis- ja kalankasvatuksesta. Teoksessa Räsänen, Pekka, Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri (toim.) *Tutkimus menetelmien pyörteissä – Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat* (s. 291–308). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Rethemeyer, R. Karl & Hatmaker, Deneen M. (2008) Network management reconsidered: an inquiry into management of network structures in public sector service provision. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 617–646.
- Sivistyksen suunta 2025. Suomen Kuntaliiton sivistyspoliittinen ohjelma. (2015) Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Sivistyspalvelut tulevaisuuden kunnassa. Haettu sivulta <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/opeku/uusikunta/Sivut/default.aspx>. 13.11.2016.
- Tevameri, Terhi & Kallio, Tomi J. (2009) Matriisi- ja prosessimainen toimintatapa sairaalaorganisaatioiden uudelleenkehittämisessä. *Hallinnon Tutkimus*, 28(1), 15–32.
- Thompson, Grahame, Frances, Jennifer, Levacic, Rosalind & Mitchell, Jeremy (toim.) (1991) *Markets, hierarchies and networks: The coordination of social life*. London: Sage.
- Toivanen, Minna, Janhonen, Minna, Järvensivu, Anu & Vesa, Suvi (2014) Rajoja rikkovaa työtä: kun tehdään yhteistyötä yli hallinnollisten rajojen. *Hallinnon tutkimus*, 33(3), 271–278.