



Opas kotihoidon sujuvaan verkosto- johtamiseen



Markus Kantola FT, KumppanuusAkademia -hanke

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

Johdanto

Miten eri organisaatioiden välistä yhteistyötä kotihoitopalvelujen tuottamisessa voitaisiin parantaa johtamisen keinoin? Tässä kirjasessa tarjotaan vastauksia tähän kysymykseen esittelemällä keinoja, joiden avulla julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat voivat parantaa yhteistyötään asiakasystävällisten kotihoidon palvelujen tarjoamisessa.

Ikäihmisten palvelujen valtakunnalliset laatusuositukset ovat painottaneet sitä, että ikäihmisille tarjottavien palveluiden tulee muodostaa eheä ja saumaton kokonaisuus. Koska ikäihmisten kotihoitopalveluiden tuottamiseen osallistuu monia itsenäisiä ja puoli-itsenäisiä tahoja, ilman yhteistyötä palvelutuottajien välillä tällaista kokonaisuutta on vaikea rakentaa. Myös terveydenhoidon eettinen neuvottelukunta on painottanut sitä, että ikäihmisille tarkoitettuja palveluja on tuotettava yhteistyössä eri toimijoiden kesken (Tepponen 2009, 21). Eri organisaatioiden välinen hyvä ja toimiva yhteistyö kotihoitopalvelujen tuottamisessa parantaa myös asiakastytyväisyyttä, sekä lisää näiden organisaatioiden jäsenten työhyvinvointia.

Toimiva verkostoyhteistyö nojaa aina sen varaan, että kaikki toimijat ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään. Jotta verkosto voisi toimia optimaalisesti, sen jäsenten on asetettava yhteisten tavoitteiden saavuttaminen tärkeysjärjestyksessä omien lyhyen tähtäimen päämäärien edelle (Tremblay 2012, 38). Kotihoidon palveluja tuottavan verkoston yhteisiä päämääriä ovat asiakaslähtöisten palveluiden tuottaminen ja ikäihmisten hyvinvoinnin edistäminen, sekä verkoston jäsenten työhyvinvoinnin tukeminen.

Verkostojohtaminen on isolta osin jaettua johtamista, joten yksittäinen verkoston jäsen joutuu välillä olemaan johtaja ja välillä taas johdettava tilanteista riippuen. Jaettu johtaminen vaatii verkoston jäseniltä paljon joustavuutta (Tremblay 2012, 39). Perinteisissä organisaatioissa johtajien ja alaisten roolit olivat selkeämmät ja muuttumattomammat. Perinteisellä johtamisella voidaan verkostoyhteistyötä sujuvoittaa, mutta verkoston toimivuutta ei voi sälyttää vain esimiesten vastuulle.

”

Ikäihmisten palvelujen valtakunnalliset laatusuositukset ovat painottaneet sitä, että ikäihmisille tarjottavien palveluiden tulee muodostaa eheä ja saumaton kokonaisuus.

”

Jotta verkosto voisi toimia optimaalisesti, sen jäsenten on asetettava yhteisten tavoitteiden saavuttaminen tärkeysjärjestyksessä omien lyhyen tähtäimen päämäärien edelle.

ISBN 978-951-29-8469-5 (Painettu)
ISBN 978-951-29-8470-1 (Sähköinen)

Kustantaja: Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu
Julkaisija: KumppanuusAkatemia –hanke (EAKR)
2021

Tämä lyhyt kirjanen on laadittu osana Satakunnan alueella toteutettua KumppanuusAkatemian hanketta. Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikön toteuttaman hankkeen tavoitteena oli ikäihmisten koti- ja omaishoidon kehittäminen. Hankkeessa pyrittiin kehittämään ikäihmisten kanssa työskentelevien tahojen kumppanuus- ja verkosto-osaamista ja lisäämään ymmärrystä palveluiden asiakaslähtöisyyden merkityksestä palveluiden kehittämisessä. Hankkeen yhteydessä toteutetuissa kotihoidon esimiesten haastatteluisa kävi ilmi, että luottamukseen, kommunikaatioon ja tiedonsiirtoon liittyvät ongelmat heikentävät merkittävästi myös kotihoidon toimijoiden välistä yhteistyötä.

Myös tutkimukset ovat antaneet viitteitä siitä, että tiedonvälityksen ja vuorovaikutuksen toimivuus ja luottamus parantavat verkostojen toimivuutta (Saastamoinen 2019, 23-25). Luottamus ja hyvä tiedonvälitys ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa. Toimiva ja tehokas kommunikaatio synnyttävät luottamusta ja tehokas kommunikaatio puolestaan riippuu luottamuksesta ja rehellisyydestä (Kantur & Iseri-Say 2012, 767).

Kotihoidon verkostojohtamismalli toimii toisin sanoen hyvin silloin, kun kaikki verkoston jäsenet ottavat osaa luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitoon, sekä hyvään ja toimivaan viestintään verkoston sisällä. Esimiesten on kuitenkin viime kädessä vastattava yhteistyön toimivuudesta. Heidän on kannettava suurin vastuu siitä, että tieto kulkee verkostossa ja verkostossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri.

”Yksin me pystymme tekemään vähän, mutta yhdessä me pystymme tekemään hyvin paljon.”

-Helen Keller

Kotihoidolla tarkoitetaan kotipalvelun (sosiaali- huoltolaki 1301/2014) ja kotisairaanhoidon (terveydenhuoltolaki 1326/2010) tehtävien muodostamaa kokonaisuutta. Monet kotihoidon asiakkaista on iäkkäitä. Vanhuspalvelulain (920/2012) mukaan kunnan on toteutettava iäkkään henkilön arvokasta elämää tukeva pitkäaikainen hoito ja huolenpito ensisijaisesti hänen kotiinsa annettavilla ja muilla sosiaali- ja terveydenhuollon avopalveluilla. Tässä kirjassessa kotihoidolla tarkoitetaan monitoimijaverkoston eri palveluntarjoajien (julkinen, yksityinen ja kolmas sektori) kotiin tuottamia palveluita ikäihmisen arjen ja kotona asumisen tueksi.

Verkoston optimaalinen toiminta kotihoidon saralla edellyttää sitä, että kaikilla verkoston toimijoilla on yhteinen päämäärä. Tämän kirjasen ensimmäisessä pääluvussa esitetään, että tällainen päämäärä on kotihoidon kontekstissa asiakaslähtöisen hoivapalvelun, joka edistää kotihoidon asiakkaiden hyvinvointia, tarjoaminen. Toisessa pääluvussa paneudutaan siihen, miten luottamusta voitaisiin kotihoidon palveluverkostossa käytännössä kehittää. Minkälaisin verkostojohtamisen välinein luottamusta voidaan toimijaverkostossa vahvistaa? Kolmannessa luvussa tarkastellaan viestinnän merkitystä toimivassa kotihoidon verkostojohtamisessa. Miten viestintää voitaisiin kotihoidon verkostossa tehostaa? Kotihoidon verkostoyhteistyön toista keskeistä päämäärää, verkoston toimijoiden työhyvinvointia, voidaan parhaiten edistää kehittämällä viestintää sekä luottamusta verkostossa. Jokaisen luvun lopussa esitetään joukko kysymyksiä, joita yhdessä pohtimalla voidaan aloittaa matka kohti asiakaslähtöisemmän kotihoitojärjestelmän syntymistä.

1. Päämääränä asiakaslähtöisyys



Minkälaisia ovat asiakaslähtöiset palvelut kotihoidon kontekstissa? Onko eri sektoreilla toimivilla organisaatioilla erilaisia käsityksiä asiakaslähtöisyydestä? Miksi asiakaslähtöisyyttä tulisi edistää ja miten? Tässä luvussa tarkastellaan muun muassa näitä kysymyksiä.

Sosiaali- ja terveysministeriön hyvän ikääntymisen laatusuosituksessa painotetaan asiakaslähtöisyyden edistämistä. Terveydenhoitolaki puhuu myös terveydenhoidon palvelujen asiakaskeskeisyyden vahvistamisen puolesta. Vanhuspalvelulain mukaan kuntien on tehtävä palvelurakenteensa sellaisiksi, että ne vastaavat ikäihmisten tunnistettuihin tarpeisiin. Palvelujen on oltava oikea-aikaisia, laadukkaita ja riittäviä. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista niin ikään painottaa asiakkaan mielipiteiden ja toiveiden kuuntelemista, sekä niihin mahdollisuuksien mukaan vastaamista. Asiakkaan itsemääräämisoikeutta on kuunneltava

ja asiakkaalle on annettava mahdollisuus sanoa sanottavansa hänen hoitonsa suunnitteluun, sekä toteuttamiseen. Asiakkaan kuuntelemisen on todettu edistävän ikäihmisten terveyttä. (Kola-Huh-tala 2014, 10; Teerikangas 2017, 1-2).

KumppanuusAkademian -hankkeessa kotihoidon parissa työskenteleville toteutettujen haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että asiakaslähtöisyyden tulee myös palvelujen tuottajien mukaan olla kotihoidon keskeisin päämäärä (Hautaniemi 2019). Asiakaslähtöisyyden asettamiselle kotihoidon verkoston yhteiseksi päämääräksi on siis hyvät perustelut. ”Oppikirjamäärittelmän” mukaan asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että ikäihmiselle tarjotut palvelut lähtevät ikäihmisten omista tarpeista ja haluista. Ajatuksena on, että kukin yksilö on oman elämänsä paras asiantuntija ja siksi asiakkaita olisi

akkaita olisi kuunneltava palveluja suunniteltaessa. Asiakslähtöisessä hoivassa on kyse myös vastavuoroisuudesta, asiakkaan kunnioituksesta ja dialogista palveluntarjoajien/suunnittelijoiden ja asiakkaan välillä, sekä siitä, että asiakasta tuetaan ottamaan vastuuta omasta hyvinvoinnistaan (Teerikangas 2017, 16-17).

”

KumppanuusAkademia -hankkeessa kotihoidon parissa työskenteleville toteutettujen haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että asiakslähtöisyyden tulee myös palvelujen tuottajien mukaan olla kotihoidon keskeisin päämäärä.

KumppanuusAkademia -hankkeen toteuttamissa haastatteluissa kävi ilmi, että asiakslähtöisyys merkitsee julkisen sektorin toimijoille muun muassa asiakkaiden tarpeista ja voimavaroista lähtemistä, sekä päällekkäisyyksien karsimista. Asiakslähtöisyys merkitsee myös kuuntelemista ja kohtaamista. Yksityisen sektorin toimijat painottavat asiakkaan tuntemista, jota edesauttaa työntekijöiden pieni vaihtuvuus. Asiakkaan aktivointia pidetään niin ikään tärkeänä. Kolmannen sektorin toimijoille erityisen tärkeää on asiakkaan kohtaamisen laatu. Asiakslähtöinen palvelu perustuu ystävällisyyteen, turvallisuuden tunteen luomiseen, arvostukseen ja kunnioitukseen (Hautaniemi 2019).

Yhteistä palvelujen tuottajien näkemyksille, yli sektorirajojen, on asiakkaan tarpeista ja toiveista lähtemisen keskeisyys. Vastavuoroinen kuunteleminen sekä dialogisuus hoitajan ja asiakkaan välillä nähdään myös tärkeinä. Kaikki toimijat näkevät asiakslähtöisen kotihoidon perimmäisenä tavoitteena olevan ikäihmisen kotona asumisen mahdollistamisen. Kotihoidon parissa työskenneltäviltä kysyttiin myös, minkälaisin toimenpitein asiakslähtöisyyttä pystytään kotihoidossa käytännössä edistämään. Ajan antaminen asiakkaalle, asiakkaan kuunteleminen, sekä asiakkaan aktivoiminen nähdään keskeisiksi keinoiksi (Hautaniemi 2019).

”

Yhteistä palvelujen tuottajien näkemyksille, yli sektorirajojen, on asiakkaan tarpeista ja toiveista lähtemisen keskeisyys.

Kotihoidon asiakkaat ovat kertoneet haluavansa rohkaisua itsenäiseen toimintaan. Aito ihmiskontakti ja mahdollisuus keskusteluun hoitajan kanssa on nähty myös tärkeäksi. Erityisesti nimeytyy omahoitajan, joka pysyy koko ajan samana, on nähty palvelevan tätä päämäärää. Tämä, kuten myös yhteiset aktiviteetit (esimerkiksi yhteinen kahvihetki), on nähty tärkeiksi myös hoidon tarjoajien taholta (Teerikangas 2017, 7-9).

Hyvällä tiedonvälityksellä, jota käsitellään tämän kirjasen myöhemmässä luvussa, voidaan parantaa sirpaloitumisesta aiheutuneita ongelmia. Kun palveluiden tuottajien välinen yhteistyö toimii hyvän tiedonkulun takia saumattomasti, myös kotihoidon asiakkaiden hyvinvointi lisääntyy. Asiakkaiden huono tuntemus puolestaan on kysymys, joka on palveluiden tarjoajien ratkaistavissa. Saman voi sanoa osaamisen puutteesta. Viime kädessä esimiesten tehtävä on sektorista riippumatta varmistaa, että työntekijöillä on heidän työssään vaadittavat taidot. Niin ikään esimiesten tulisi huolehtia siitä, että työntekijöiden vaihtuvuus ei ole liian suurta. Tavoitteena tulisi olla se, että sama henkilö hoitaisi mahdollisimman paljon samaa ikäihmistä. Näin ikäihminen kokisi olonsa turvallisemmaksi ja luottamuksen ilmapiiri voisi syntyä. Työn organisoinnin ja työhyvinvoinnista huolehtimisen merkitystä ei tässä

yhteydessä voi korostaa liikaa. Esimiestenkin mahdollisuuksia toki kahlitsee rajalliset resurssit, mutta tämänkään syyn taakse ei saisi liian herkästi mennä.

Kotihoidon toimijoiden verkoston johtaminen ja organisointi tavalla, joka edesauttaa asiakaslähtöisyyden toteutumista ei ole pelkästään esimiesten vastuulla. Varsinkin asenteisiin, kuunteluun ja rohkaisuun liittyvät ongelmat ovat sellaisia, että niiden parantamiseen voivat osallistua kaikki verkostoon kuuluvat. Ja parannukset näillä osa-alueilla eivät vaadi suuria uusia rahallisia investointeja. Tutkimukset osoittavat kiistattomasti, että rohkaisevan, kuuntelevan, empaattisen, kunnioittavan ja neuvovan lääkärin tai hoitajan asiakkaat ovat muun muassa tyytyväisempiä, ottavat lääkkeensä säännöllisemmin ja kokevat vähemmän stressiä (Weiner et al 2005). Ikäihmisten parissa työskentelevien työ on organisoitava esimiesten taholta niin, että esimerkiksi hoitajilla ja siivoojilla on aikaa kuunnella asiakkaitaan. Kiireestä ei saisi tehdä veruketta.

Esimiehet voivat edesauttaa asiakaslähtöisen organisaatiokulttuurin syntymistä arvostamalla asiakaslähtöisyyttä sanoin ja teoin. Organisaatioiden johdon onkin johdonmukaisesti tuotava asiakaskeskeisyyttä organisaation jokaiselle tasolle ja kannustettava organisaation kaikkia jäseniä omaksumaan palvelumyönteinen kulttuuri (Virtanen et al 2011, 18, 22).

Vaikka lopullinen vastuu asiakaslähtöisyyden toteutumisesta on esimiehillä, tulee kaikkien kotihoidon verkostossa toimivien omassa työssään huolehtia asiakaslähtöisyyden toteutumisesta. Vain tällä tavalla syntyy asiakkaille kokonaisvaltainen ja myönteinen hoitokokemus.

Muista!

- Lainsäädännössä painotetaan asiakaslähtöisyyden merkitystä
- Kotihoidon verkostossa toimivat pitävät asiakaslähtöisyyttä kotihoidon keskeisenä päämääränä
- Asiakaslähtöisyyden elementit kotihoidon verkoston mukaan: Asiakkaan tarpeista ja toiveista lähteminen, dialogi asiakkaan kanssa, ajan antaminen asiakkaalle ja asiakkaan aktivoiminen
- Miten esimies voi vahvistaa asiakaslähtöisyyttä: Paranna viestintää, vähennä työntekijöiden vaihtuvuutta, huolehdi työntekijöiden osaamisesta, näytä mallia oikeasta asenteesta

2. Luottamus



Tässä luvussa käsitellään luottamuksen merkitystä organisaatioiden optimaaliselle toiminnalle. Luvussa pohditaan myös sitä, mistä luottamuksessa on kyse ja miten sitä voidaan johtamisen keinoin edistää.

Jos pitäisi nimetä piirre, joka suurella varmuudella erottaa toimivat organisaatiot toimimattomista, luottamus yltäisi kolmen kärkeen. Yrityksen kassatilanne saattaa esimerkiksi olla hyvä, sillä on paljon potentiaalisia asiakkaita ja osaava työvoima, mutta jos organisaation jäsenten välinen luottamus on heikolla tolalla, organisaation tulevaisuuden ennuste on heikko.

Erään tutkimuksen mukaan lähes kaikki yritysjohtajat näkevät luottamuksen synnyttämisen keskeisenä prioriteettinaan. Kuitenkin vain 40 prosenttia koki luottamuksen synnyttämisen

helpoksi. Ristiriitaiset tavoitteet ja ajanpuute nähtiin suurimmiksi esteiksi luottamuksen lisäämiselle organisaatioissa (Carufel 2020).

”Ihminen, joka ei luota kehenkään, on usein henkilö, johon kukaan ei luota.”

-Harold MacMillan

Jos luottamusta puuttuu merkittävästi, juuri mikään organisaatioissa ei toimi optimaalisella tavalla. Työntekijät ovat huonosti motivoituneita ja heikosti toistensa neuvoja noudattavia. Ongel-

miin ei luottamuspulan vaivaamissa organisaatioissa puututa, koska niistä ei puhuta ääneen (O´Hara 2014). Epäluottamus ja pelko kulkevat käsikädessä ja yhdessä ne luovat ”myrkyllisen työympäristön”, jolle on tyypillistä tehottomuus, työntekijöiden suuri vaihtuvuus, jatkuvat kiistat ja työntekijöiden loppuun palaminen (Ryan 2017).

”

Jos luottamusta puuttuu merkittävästi, juuri mikään organisaatioissa ei toimi optimaalisella tavalla.

Mikäli organisaation jäsenet ovat huonosti motivoituneita, eivätkä he noudata sääntöjä, he todennäköisesti eivät myöskään synnytä luottamusta muiden organisaatioiden jäsenissä. Organisaatioiden kyky ”piilottaa” omia sisäisiä ongelmiaan on pitkällä aikavälillä heikko. Silloin kun organisaatioissa vallitsee luottamus, ongelmat korjataan, ihmiset ottavat järkeviä riskejä ja he ponnistelevat työssään enemmän. Korkean luottamuksen organisaatioissa työntekijät tekevät myös enemmän kuin heiltä vaaditaan ja he pysyvät organisaation palveluksessa pitempään. (Galford/Drapeau 2003) Tällaisia organisaatioita pidetään luotettavina myös muiden organisaatioiden taholta.

Luottamuspulaan liittyvät ongelmat eivät ole vieraita myöskään kotihoidon ja ikäihmisten parissa yleisemminkin työskentelevien organisaatioiden piirissä. KumppanuusAkademia -hankkeen aikana toteutetuissa haastatteluissa kävi ilmi, että kateus, kilpailu ja vallanhalu vaikeuttavat myös näiden organisaatioiden kykyä palvella asiakkaitaan. Ne myös vähentävät työhyvinvointia organisaatioiden sisällä. Haastatteluissa kävi ilmi, että näiden ongelmien keskeisimmät ratkaisut liittyivät organisaatioiden jäsenten asenteisiin ja arvoihin. Nöyryys, erilaisuuden sietäminen, rehellisyys ja rohkeus nähtiin keskeisinä lääkkeinä epäluottamusta vastaan.

Sen lisäksi, että luottamus on tärkeää organisaatioiden sisäiselle toimivuudelle ja asiakaslähtöisyydelle, sen merkitys on suuri myös organisaatioiden välisessä yhteistyössä kuten aiemmin todettiin. Ilman luottamusta aitoa kumppanuutta ei synny. Myöskään organisaatioiden välisiä yhteisiä päämääriä ja toimintatapoja ei kannata lähteä rakentamaan, jos luottamusta organisaatioiden välillä ei ole. (Maijanen/Haikara 2014, 25) Luottamus on arvioitu ”välttämättömäksi” terveys- ja sosiaalipalvelujen tuottajien verkostomaiselle yhteistyölle. Kun yhteistyö perustuu vahvaan luottamukseen toimijoiden välillä, uusia ja odottamattomia ratkaisuja ja innovaatioita syntyy (Aldrich 2014).

Edelenbosin ja Klijnin tutkimukseensa haastattelemissa julkisen ja yksityisen sektorin yhteishankkeisiin osallistuneista esimiehistä 87 prosenttia oli ”voimakkaasti” sitä mieltä, että luottamus oli ”tärkein” edellytys sektorien yhteisprojektin onnistumiselle. Kun eri sektorien tulokulmissa ja strategioissa on eroja, ne eivät välttämättä halua tehdä yhteistyötä, koska tähän liittyy paljon epävarmuustekijöitä. Luottamus vähentää tällaista epävarmuutta ja nopeuttaa yhteisten projektien käynnistämistä, koska se lisää ennustettavuutta. Sopiminen ja



sopimusten laadinta synnyttävät kustannuksia, ja luottamus vähentää tarvetta kirjallisiin sopimuksiin. Luottamus siis vähentää toimijoiden kustannuksia (Edelenbos/Klijn 2007, 31). Kotihoidon kontekstissa se, että pystytään välttämään sopimusten tekemistä, on erityisen tärkeää siksi, että samassa verkostossa toimivien välille ei useinkaan voi luoda sopimuksellista suhdetta. Luottamus tukee pitkäaikaista sektorien välistä yhteistyötä. Ajoittaiset konfliktit eivät katkaise yhteistyötä. Silloin kun luottamus on suurta, syntyneet ongelmat pistetään kolmansien osapuolten tai mahdottomien olosuhteiden piikkiin. Luottamus kannustaa tekemään pitkäkestoisia yhteistyösuhteisiin liittyviä investointeja, jotka puolestaan lujittavat osapuolten välistä luottamusta (Edelenbos/Klijn 2007, 31-32).

Luottamusta on mahdollista johtamisen keinoin lisätä organisaatioissa ja niiden välillä. Johtajan avoimuus ja avoin tiedonvälitys lisäävät luotta-

musta organisaation sisällä. Vaikeatkin asiat on pystyttävä nostamaan pöydälle ja niiden ratkaisuista on pystyttävä keskustelemaan rakentavasti. Tasa-arvoinen kanssakäyminen, positiivinen suhtautuminen oppimiseen, sekä suvaitsevaisuus lisäävät niin ikään luottamusta. Esimiehen on pystyttävä motivoimaan alaisiaan ja rakentamaan yhteishenkeä organisaatiossa (Törmänen/Kunnari 2017).

”

Luottamusta on mahdollista johtamisen keinoin lisätä organisaatioissa ja niiden välillä.

Johtajien ja esimiesten tehtävä on käynnistää organisaatioiden välistä yhteistyötä ja motivoida alaisiaan yhteistyöhön. Organisaatioiden välisen yhteistyön koordinointi ja yhteistyötavoista sopiminen kuuluu niin ikään esimiehille ja johtajille. Hyvät kommunikaatiotaidot, rehellisyys ja johdonmukaisuus auttavat johtajia luomaan yhteistyöverkostoja organisaatioiden välille. Myös kompleksisuuden hallinta on katsottu johtajille tärkeäksi ominaisuudeksi, koska verkostoyhteistyö on usein luonteeltaan monimutkaista ja haastavaa (Törmänen/Kunnari 2017).

Johtamisen tutkijat ovat melko yksimielisiä siitä, että yksi tehokkaimmista tavoista tuhota luottamusta organisaatiossa on jatkuva ”mikromanagementointi”. Johtaja joka yrittää hallita ja kontrolloida kaikkea harvoin synnyttää itseluottamusta muissa. Mikromanagementointi päinvastoin heikentää työhyvinvointia ja aloitteentekokykyä. Kuten aiemmin todettiin, vastuunjakoon liittyy riskejä, mutta yksi johtajuuden peruspiirteistä on tehdä aloitteita ja ottaa riskejä. Johtajan on uskottava, että enemmistöön hänen alaisistaan ja enemmistöön toisten organisaatioiden jäsenistä voi luottaa. (Covey/Link 2013).

Ennen kaikkea johtajan tai esimiehen on siis itse näytettävä esimerkkiä luottamisesta. Jos esimies eleillään antaa ymmärtää, ettei hän luota alaisiinsa, ei hän myöskään voi olettaa, että hänen alaisensa luottaisivat toisten organisaatioiden jäseniin. Ei ole myöskään tavanomaista, että henkilö A luottaisi henkilö B:hen, jos henkilö B ei luota henkilö A:han. Harva johtaja pystyy myöskään johtamaan pitkään menestyksellisesti, jos hänen alaisensa eivät luota häneen (Solomon/Flores 2003, 146-151).

”

Ennen kaikkea johtajan tai esimiehen on siis itse näytettävä esimerkkiä luottamisesta.

KumppanuusAkatemian hankkeen haastattelussa kävi ilmi, että yhdeksi keskeisimmistä keinoista luottamuksen lisäämiseksi organisaatioiden välille nähtiin tutustuminen toisten organisaatioiden jäseniin. Eri organisaatioiden jäseniä tulisi ottaa mukaan yhdessä päättämään asioista. Tapaamisten tulisi olla tavoitteellisia ja yhteisiin päämääriin pohjautuvaa. Myös yhteishankkeiden ja yhdessä toimimisen (puhumisen sijaan) katsottiin lisäävän luottamusta.

Johtaja ja esimies voi luoda tilaisuuksia hänen ja yhteistyöorganisaatioiden jäsenten väliselle kanssakäymiselle. Hänen täytyy asettaa yhteistyö prioriteettilistan kärkeen. Henkilökohtaisten suhteiden ja ystävyyden merkitystä ei tässä yhteydessä voi korostaa liikaa. Myös epämuodollisempia tapaamisia tarvitaan. Organisaatioiden välinen yhteistyö rakentuu yleensä henkilökohtaisten suhdeverkostojen pohjalle. Mitä paremmin organisaatioiden jäsenet tuntevat toistensa entuudestaan (ja mitä pidemmältä ajalta) sitä nopeammin organisaatioiden välinen syvälinen

yhteistyö rakentuu (Kattainen 2016, 52-53). Kun luottamusta lähdetään synnyttämään tai kasvattamaan pitäisi fokus olla luottamuksen etujen pohdinnassa ja luottamusta lisäävien tekojen suunnittelussa. Luottamuksen etuja pohdittaessa voisi nostaa esille vaikkapa sen, että luottamuksen vallitessa voittajia on aina enemmän kuin tilanteissa, joissa epäluottamus hallitsee. Luottamus luo mahdollisuuksia, joita kukaan ei pysty ennakolta nimeämään. Luottamus on ”institutionalisoitava”. Se on sidottava osaksi päivittäisiä rutiineja. Säännölliset tapaamiset tai yhteispalaverit ja säännöllinen viestintä voivat toimia tällaisina tekoina. Rakenteiden on myös tuettava luottamuksen syntymistä. Yhteisiä palavereita on esimerkiksi arvostettava niin paljon, että niille ollaan valmiita raivaamaan kalentereista tilaa.

”

Kun luottamusta lähdetään synnyttämään tai kasvattamaan pitäisi fokus olla luottamuksen etujen pohdinnassa ja luottamusta lisäävien tekojen suunnittelussa.

Muista!

- Ilman luottamusta organisaatio ei toimi optimaalisesti eikä pysty tekemään yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa
- Luottamuspulan tunnusmerkkejä ovat muun muassa motivaation puute, tehottomuus, ongelmiin puuttumattomuus ja heikko työhyvinvointi
- Luottamuksen lisääminen johtamisen keinoin organisaatioissa ja niiden välillä: älä mikromanageroi, kannusta jatkuvaan oppimiseen, ole suvaitsevainen, jaa tieto auliisti, ole rehellinen, luo verkostoja ja kannusta verkostoitumiseen

3. Viestinnän tehostaminen ja parantaminen



Hyvä ja toimiva viestintä näyttelee tärkeää roolia organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Yhteistyö ei toimi, jos viestintä organisaatioiden välillä on heikkoa. Miten viestintää organisaatioiden sisällä ja välillä voitaisiin kehittää? Tässä luvussa käsitellään näitä kysymyksiä.

Kuten edellä kävi ilmi, luottamusta on mahdotonta rakentaa ilman kaksisuuntaista toimivaa viestintää. Monesti on esitetty, että epäluottamuksen tärkein merkki on huono tai olematon viestintä (Hurley 2011, 75). Tiedon jakamiseen liittyvät ongelmat ovat valitettavan yleisiä niin organisaatioiden sisällä kuin organisaatioiden välilläkin. KumppanuusAkademian hankkeen yhteydessä kotihoidon esimiehille eri organisaatioissa toteutettujen haastattelujen yhteydessä kävi ilmi, että tiedonkulkuun ja kommunikaatioon

liittyvät ongelmat koettiin selvästi suurimmaksi ongelmakokonaisuudeksi myös kotihoidon palveluverkostossa toimivien organisaatioiden parissa. Esimiestason kontakteja eri sektorien välillä muun

”

Tiedon jakamiseen liittyvät ongelmat ovat valitettavan yleisiä niin organisaatioiden sisällä kuin organisaatioiden välilläkin.

muassa pidettiin liian vähäisinä. Eri toimijat eivät tienneet tarkkaan, mitä toiset toimijat käytännössä tekivät. Tieto ei siirtynyt riittävässä määrin julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä. Yhdessä pohtimista eri toimijoiden kesken toivottiin lisää. Myöskään asiakkaille suuntautuvaa viestintää eri palveluista ei pidetty riittävänä tai tarpeeksi laadukkaana (KumppanuusAkademian 2019). Nämä kaikki asiat liittyvät toisiinsa. Jos palvelun tarjoaja ei tiedä mitä muut palveluiden tarjoajat tekevät, on ehkä kohtuutonta odottaa, että asiakaskaan tuntisi palvelujen tuottajia.

Hyvän kommunikaation ei määritä se, että on viestitty, vaan se, miten viestiin on reagoitu.”

-Milton Erickson

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

Jotta tieto verkostossa siirtyisi hyvin, empatiaa ja ystävällisyyttä vaaditaan kaikilta verkostoon kuuluvilta. Pelkästään esimiesten käyttäytymi-

seen keskittyminen ei riitä. Esimiehet eivät yksin pysty takaamaan tiedon hyvää kulkua verkostossa. Esimiesten keinot vaikuttaa alaistensa käyttäytymiseen ovat myös aina rajalliset. Vastuu hyvästä viestinnästä kuuluu kaikille.

”

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

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

Tyytyväisyyteen puolestaan vaikuttaa voimakkaasti se, paljonko työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Myös sillä on merkitystä, onko työntekijällä tunne, että hän selviytyy hyvin työstään. Kun töitä on paljon ja aikaa vähän niiden tekemiseen, työntekijälle voi syntyä tunne omasta riittämättömyydestä.

Myös liian helppo työ voi aiheuttaa stressiä ja turhautumista. Selkeät työroolit ja työsuhteen jatkuvuus vähentävät stressiä. Hyvät henkilösuhteet ja oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla pienentävät kuormittavuutta (Virolainen 2012, 30-34).

Työntekijöiden pitää luonnollisesti itsekkin ottaa vastuuta omasta hyvinvoinnistaan, mutta keskeinen rooli työhyvinvoinnin parantamisessa ja ylläpidossa on esimiehillä. Yleensä vain heillä on esimerkiksi valtaa organisoida töitä siten, että liiallista kuormittavuutta ei synny. Esimiehet voivat parantaa työhyvinvointia monella eri tavalla. He voivat antaa rakentavaa palautetta ja he voivat panostaa työntekijöiden motivointiin. Töitä voidaan jakaa niin, että työ on sisällöltään monipuolista (Di Fabio 2017a; Di Fabio 2017b). Esimiehet eivät aina voi vaikuttaa esimerkiksi työn kiireellisyyteen, mutta keskeistä onkin

pyrkä vaikuttamaan siellä, missä vaikutusmahdollisuuksia on.

Työhyvinvointiin panostamisen lisäksi esimiehet voivat muillakin tavoin parantaa viestintää organisaatioissa. Jos työntekijä kokee, että häntä ei riittävässä määrin palkita tiedon jakamisesta tai että tiedon jakaminen on aikaa ja resursseja vievää, hän voi olla haluton jakamaan tietoaan. (Szulanski 1996, 30-31). Esimies voi organisoida työt niin, että tiedonvälitykselle jää aikaa. Viestintä tulee tehdä osaksi työtehtäviä, ei asiaksi, joka hoidetaan työn ohella. Tällöin viestintään voidaan resursoida myös aikaa. Esimies voi myös osoittaa arvostavansa viestintää. Olemalla avoin uusille ajatuksille ja niiden toteuttamiselle esimies rohkaisee ajatustenvaihtoa. Viestinnän asenteellisiin esteisiin voivat vaikuttaa kaikki organisaatioissa. Toisille organisaatioille voidaan viestiä, että heidän välittämiään tietoja arvoste-



taan. Arvostusta osoitetaan myös tietoja jakamalla.

Palkitsevuutta pohdittaessa avainasemaan nousee vastavuoroisuus. Henkilö jakaa tietojaan todennäköisemmin silloin kun hän uskoo, että hän myös jossain tilanteessa saa tarvitsemiaan tai haluamiaan tietoja henkilöltä, jolle hän on jakanut tietoja. Toisaalta, myös vastikkeeton auttamisenhalu motivoi joitakin henkilöitä jakamaan tietojaan. Myös tiedonjakamisen näkyväksi tekeminen voi edistää halua jakaa tietoja. Kun henkilö näkee, että hänen harjoittamallaan tiedon jakamisella on oikeita positiivisia seurauksia, hän on halukkaampi jakamaan tietojaan tulevaisuudessa (Nhat Vi 2020, 21-23).

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

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

Hyvään kommunikaatioon kuuluu myös asioiden perustelu. Perustelut lisäävät asian ymmärtämistä. Jos henkilö A haluaa saada henkilössä B aikaan tietynlaista toimintaa, häntä auttaa suuresti se, että hän perustelee kantansa hyvin. Viestintää vaivaa yleensä se, että ei yritetä asettua toisen ”saappaisiin”. Ei yritetä hahmottaa sitä, miten toinen voi viestiin reagoida.



Hyvään kommunikaatioon kuuluu myös asioiden perustelu.

Tärkeä informaatio on hyvä jakaa sekä suullisessa että kirjallisessa muodossa. Ihmisen muisti on todetusti huono ja valikoiva. Arkikokemuksen mukaan suullisesti annetut viestit muuttuvat vielä jokaisen kertojan kohdalla.

”

Tärkeä informaatio on hyvä jakaa sekä suullisessa että kirjallisessa muodossa.

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

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

Organisaatioissa ja organisaatioiden välillä olisi hyvä sopia yhdessä sähköisen viestinnän etikettisäännöistä. Sähköposteihin tulisi lähtökohtaisesti aina vastata, muuten lähettäjä ei voi edes tietää, onko viesti tullut perille oikeaan paikkaan, vai onko se esimerkiksi päätenyt roskapostiin? Pitkiä sähköpostiketjuja ei tulisi rutiininaomaisesti kierrättää. Ihmiset stressaantuvat ja tieto joutuu helposti ”vääriin käsiin”. Sähköposteissa tulisi myös panostaa viestien hyvään

otsikointiin, jotta vastaanottaja näkee nopeasti, mistä on kyse. Erityisen tärkeää tämä on pitkien viestien kohdalla.

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

Yksinkertaisiin kyllä/ei –kysymyksiin WhatsAppin kaltaiset sovellukset sopivat hyvin. Puhelinta tulisi suosia sähköpostin sijasta varsinkin kiireellisten ja monimutkaisten kysymysten kohdalla, jos tämä vain on käytännöllistä.

Muista!

- Viestintää niin organisaatioiden sisällä kuin välilläkin voidaan parantaa panostamalla empaattiseen ja ystävälliseen vuorovaikutukseen
- Esimiehet voivat parantaa viestintää muun muassa: panostamalla työhyvinvointiin, palkitsemalla hyvää viestinnästä, ja allokoimalla aikaa viestintään
- Omassa viestinnässään esimiehen tulisi kiinnittää huomio asioiden perustelemiseen, kuuntelemiseen ja tiedolla ”politikoinnin” vähentämiseen
- Viestintäväline tulisi valita viestinnän sisällön pohjalta

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

Terveydenhoito-organisaatioiden tutkijat ovat painottaneet sitä, että hyvän päätöksenteon ja organisaatioiden kehityksen kannalta tiedon hankinta, jakaminen, luominen, soveltaminen ja tallennus nousevat keskeiseen asemaan. Tietoa voidaan hankkia kirjallisuudesta, asiakkailta, ja hoitokertomuksista. Keskeiseksi on osoittautunut myös kollegoilta saatu tieto, sekä tieto toisten organisaatioiden toiminnasta (Känsäkoski 2017, 3-4).

”

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

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

KumppanuusAkatemian -hankkeessa toteutetut kotihoidon esimiesten haastattelut tukevat tätä havaintoa. Tieto ei eri kotihoidon parissa työskentelevien organisaatioiden välillä liiku riittävän tehokkaasti. Kaikilla toimijoilla ei ole samoja tietokantoja käytössä ja yksityisyydensuojan takia tieto esimerkiksi asiakkaiden terveyteen liittyvistä seikoista ei tavoita kaikkia toimijoita riittävässä määrin.

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

Lopuksi

Hankkeen toteuttamissa haastatteluissa nousi ajatus, että eri toimijoiden ja organisaatioiden välistä yhteistyötä koordinoimaan pitäisi nimetä jokin vastuuhenkilö tai taho. Mitä vähemmän sidonnaisuuksia tällaisella henkilöllä oli, sen parempi. Tällainen henkilö voisi huolehtia yhteisten kokousten järjestämisestä ja koollekkutsumisesta, sekä siitä, että kokousten agenda oli kaikille jotain antava.

Ansaitse johtajuutesi,
joka päivä.

-Michael Jordan

Organisaatioiden välisen yhteistyön kehittymiselle olisi olemassa hyvä pohja, jos tällainen koordinaattori, jonka työtä esimiehet ja työnte-

kijät omilla toimillaan tukisivat, voitaisiin nime-
tä. On kuitenkin tärkeää, että kaikkea vastuuta
yhteistyön toimivuudesta ei sysättäisi tällaiselle
henkilölle. Vaikka lopullinen vastuu yhteistyön
toimivuudesta on esimiehillä, kaikkien verkoston
jäsenten on työskenneltävä luottamuksen syn-
tymisen ja viestinnän tehostumisen eteen. Vain
tällä tavalla kotihoidon palvelujärjestelmästä
voidaan luoda aidosti asiakaslähtöinen.

”

Hankkeen toteuttamissa
haastatteluissa nousi ajatus,
että eri toimijoiden ja orga-
nisaatioiden välistä yhteis-
työtä koordinoimaan pitäisi
nimetä jokin vastuuhenkilö
tai taho.



KUMPPANUUSAKATEMIA

Tämä kirjanen on toteutettu osana KumppanuusAkademia -hanketta. KumppanuusAkademia -hankkeen tavoitteena on ikäihmisten koti- ja omaishoidon kehittäminen Satakunnassa, asiakaslähtöisyyttä ja palveluntuottajista koostuvan verkoston toimintaa tukien. Hanke edistää kumppanuutta julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin ikäihmisten palveluntuottajien välillä mm. erilaisten tapaamisten ja työryhmien kautta, jakamalla tietoa ja tutkimustuloksia sekä toteuttamalla sähköisen alustan verkoston toimintaa tukemaan. KumppanuusAkademia on Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikön kaksivuotinen (2019-2021) aluekehittämishanke, jonka rahoittajana toimii Satakuntaliitto (EAKR).

Lähteet

- Aldrich, Ron. 2014. Trust is Key to Collaboration In Managed Care Health Service Delivery Networks. *Public Administration Review*. September/October.
- Carufel, R. Yong Business Leaders Know Trust is Critical-But Lack Plans for Building It With Employees. 24.1.2020. Osoitteesta: <https://www.agilitypr.com/pr-news/public-relations/young-business-leaders-say-trust-is-critical-but-lack-plans-for-building-it-with-employees/>
- Covey, S.M.R./Link, G. *Smart Trust: The Defining Skill That Transforms Managers Into Leaders*. New York: Free Press.
- Di Fabio, Annamaria. *The Psychology of Sustainability and Sustainable Development for Well-Being in Organizations*. *Frontiers in Psychology*. Vol.8.2017(a).
- Di Fabio, Annamaria. *Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations*. *Frontiers in Psychology*. Vol.8. 2017(b)
- Edelenbos, J./Klijn, E-H. Trust in Complex Decision-Making Networks. *Administration & Society* Volume 39. No.1. 2007.
- Galford, R.M./Drapeau, A.S. *The Enemies of Trust*. *Harvard Business Review*. February 2003.
- Hargie, Owen/Dickson, David/Tourish, Dennis. *Communication Skills for Effective Management*. New York: Palgrave Macmillan. 2004.
- Hautaniemi, Reetta. 2019. Asiakaslähtöiset ikäihmisten koti- ja omaishoidon palvelut. Osoitteesta: <http://satamittari.fi/sites/satamittari.fi/files/Asiakasl%C3%A4ht%C3%B6iset%20ik%C3%A4ihmisten%20koti-%20ja%20omaishoidon%20palvelut.pdf>
- Holm, Ruurik/Poutanen, Petro /Stähle, Pirjo. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. *Sitra* 26.11.2018. Osoitteesta: <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>
- Hurley, R.F. *The Decision to Trust: How Leaders Create High-Trust Organizations*. John Wiley & Sons. 2011.
- Kattainen, Jari. 2016. Hierarkkisen verkostoyhteistyön johtamistarpeet verkoston muotoutumisvaiheessa. Lappeenranta: LUT.
- Klijn, E-H/Koppenjan, J.F.M. 2000. *Public Management and Policy Networks*. *Public Management* Vol.2.No.2
- Kola-Huhtala, Kati. 2014. Kotihoidon lähijohtajien käsityksiä asiakaslähtöisen johtamisen arvoista. Oulu: Oulun yliopisto.
- KumppanuusAkademia -hankkeen yhteydessä toteutetut haastattelut. Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikkö. 2019.
- Känsäkoski, Helena. 2017. Informaatio- ja tietoprosessit tietojohtamisen viitekehyksenä terveydenhuollon organisaatioissa- kohti potilasarvon luomista. *Informaatiotutkimus* No. 1. Vol. 36.
- Känsäkoski, Helena/ Huotari, Marja-Liisa. 2016. Applying the theory of information worlds within a health care practice in Finland. *Journal of Documentation*. Vol72.no.2.
- Lorenz, E. H. 1988. Neither friends nor strangers. Informal networks of subcontracting in French industry. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*. Oxford: Oxford University Press.
- Maijanen, H/Haikara, P. 2014. *Kumppanuuskäsikirja*. Lappeenranta: Kaakkois-Suomen Sosiaalialan Osaamiskeskus.
- Nhat Vi, Le Nguyen. 2020. The Effect of Trust in Knowledge Sharing Between Project Teams. *Opinnäytetyä*. Turun yliopisto.
- Nissen, Helle/Evald, Majbritt/Clarke, Ann. 2014. Knowledge sharing in heterogenous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through Public-Private Innovation partnerships. *Industrial Marketing Management*. 43. 2014.
- O´ Hara, C. 2014. Proven Ways to Earn Your Employees´ Trust. *Harvard Business Review*. June 27.
- Ryan, Liz. 2017. Ten Unmistakable Signs of A Fear Based Workplace. *Forbes* 7.3.2017.
- Saastamoinen, Jussi. 2019. Liiketoimintaverkoston viestinnän kehittäminen johtamisen näkökulmasta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Solomon, R.C./ Flores, F. 2003. *Building Trust: In Business, Politics, Relationships, and Life*. New York: Oxford University Press.
- Teerikangas, Marjaana. 2017. Asiakaslähtöisyyden ulottuvuudet kotihoidossa. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Tepponen, Merja. 2009. Kotihoidon integrointi ja laatu. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Tremblay, Christopher W. 2012. *Network Leadership: An Emerging Practice*. College and University. Spring.
- wong, O/ Kunnari, M. 2017. Luottamus työelämän verkostoissa. *Lumen* 3/2017.
- Valtioneuvoston kanslia. 2019. *Verkostojohtamisen opas*. Helsinki: Valtioneuvoston kanslian julkaisuja.
- Virolainen, Harri. 2012. *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: Books on Demand.
- Virtanen, P/ Suoheimo, M/ Lamminmäki, S/ Ahonen, P/ Suokas, M. 2011. *Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen*. Helsinki: Tekes.
- Vries de, R.E./Hooff van den, B/ Ridder de, J.A. 2006. Explaining Knowledge Sharing. *Communication Research*. Vol.33. No.2. April.
- Weiner, S.J/ Barnet, B/ Chang, T.L./Daaleman, T.P. 2005. Processes for Effective Communication in Primary Care. *Annals of Internal Medicine*. Vol. 142. Issue 8.
- Wong, C.A/ Cummings, G.G. The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes on Health Care Staff. *Journal of Leadership Studies*. Vol.3. Issue.2. 2009.



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu



SATAKUNTALIITTO
Regional Council of Satakunta

PORIN
YLIOPISTO-
KESKUS



Tukea kotiin



KUMPPANUUSAKATEMIA



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020