

PARASTA ITÄÄ!

Rakenteita, työtapoja ja menestystekijöitä ekosysteemin kehittämiseen

YAMK-opinnäytetyö, Savonia-ammattikorkeakoulu
Heidi Hartikainen
Hyvinvointikoordinaattorin koulutusohjelma, sosionomi YAMK



Taustaa opinnäytetyön tekemiselle

Tutkijan tausta:

- ❖ Hyvinvointikoordinaattorin (sosionomi YAMK) koulutusohjelma
 - laaja-alaista osaamista hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen eri väestöryhmät huomioiden
- ❖ Yhteisöpedagogi (AMK)
 - Mm. hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kehittäjä
 - Paljon luovia menetelmäopintoja

PARASTA ITÄÄ! -ohjelmatyön tavoitteena

- ❖ Itä-Suomen Hyvinvointivoimalan (VOIMALA) toimintamallin levittäminen
- ❖ Hyvinvoinnin lisääminen integroimalla luovien alojen osaamista muiden alojen osaamiseen

Opinnäytetyön tavoite

Tehtävänanto työn tilaajalta:

Millaiset työmenetelmät/-tavat/-välineet auttavat Parasta itää - yhteistyöverkosta onnistumaan tavoitteissa vuoteen 2030 mennessä?

❖ Selkeät suositukset toimintatavoiksi

Työn lähtökohtia

Systemiajattelu

- ❖ Viitekehys, josta käsin tarkastellaan systeemin keskinäisiä suhteita ja muutosta (Senge 1990, 68)
- ❖ Ihminen on kokonaisuus, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen.
 - Kokonaisvaltainen hyvinvointi

Ilmiölähtöisyys, moninäkökulmaisuus ja yhteistyö

- ❖ Globaalit ilmiöt synnyttävät kompleksisia hyvinvointiin liittyviä haasteita.
- ❖ Mikään ammattikunta tai tieteenala ei voi yksin ratkaista aikamme uudenlaisia hyvinvoinnin haasteita.
- ❖ Uutta ajattelua, uusia ratkaisuja, uutta toimintakulttuuria ja uusia toimintatapoja syntyy, kun yhdistetään eri ilmiöiden ympärille eritaustaisia toimijoita - monialaisen, moniammatillisen ja monihallinnollisen yhteistyön kautta.

Teoreettinen viitekehys

- ❖ Viitekehyksenä *ekosysteemi*, koska käsite kuvaa metaforisesti käytettynä PARASTA ITÄÄ! –yhteistyötä:
 - *Oppimisen ekosysteemi*, koska yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen pyritään koulutuksen ja työelämän yhteistyöllä, jota käsite kuvaa.
 - *Innovaatioekosysteemi*, koska kuvaa koulutuksen, työelämän ja liike-elämän yhteistyötä.
- ❖ Ekosysteemin käsite pitää sisällään moninäkökulmaisuuuden (moniammatillinen, monialainen, monihallinnollinen yhteistyö)
- ❖ Keskeistä myös käsitteen yhteys *systemiajatteluun*

Tutkimusongelma

- ❖ Millaiset rakenteet ja työtavat tukevat verkostoyhteistyötä ekosysteemissä sekä mitkä asiat ovat yhteydessä yhteistyön onnistumiseen?

Tutkimuskysymykset

1. Miten tutkimusaineistossa kuvataan oppimisen ekosysteemien ja innovaatioekosysteemien rakenteita ja työtapoja?
2. Mitä asioita aineistossa pidetään merkittävänä ekosysteemien menestyksekkään toiminnan kannalta?

Tutkimuksen toteutus

- ❖ Menetelmänä **kuvaileva kirjallisuuskatsaus** systemaattisella haulla sisäänotto- ja poissulkukriteerien perusteella (ARTO, ScienceDirect, ERIC)
- ❖ Lopullisessa aineistossa 21 viitettä
 - 13 suomalaista, viisi muualta Euroopasta, yksi Japanista ja kaksi monikansallista lähdettä
 - kolme väitöskirjaa, kaksi selvitystä, 12 vertaisarvioitua artikkelia ja neljä muuta lähdettä
- ❖ Aineisto analysoitiin kolmivaiheisesti Niela-Vilénin ja Kauhasen (2015) ohjeistuksen mukaan:
 1. Aineiston kuvailu
 2. Lukeminen ja luokittelu tutkimuskysymysten teemojen mukaisesti
 3. Synteesin rakentaminen

Keskeiset tulokset: rakenteet, sivu 1/2

❖ Ekosysteemi muodostuu

- erilaisista toimijoista ja niiden välisistä suhteista,
- prosesseista ja elementeistä sekä
- toiminnoista ja artefakteista eli tuotteista ja palveluista, aineellisista ja aineettomista resursseista, teknologisista ja ei-teknologisista resursseista ja muun tyyppisistä systeemin panoksista ja tuotoksista (ml. innovaatiot).
- Alkuvaiheen toimijat vaikuttavat siihen, ketä ekosysteemiin kuuluu, mikä voi johtaa puolueellisuuteen (bias)

❖ Tärkeää on, että suhteita muodostuu tavallisten ja perinteisten toimiala-, organisaatio- ja maantieteellisten rajojen yli

- monimuotoinen, heterogeeninen toimijajoukko täydentää toisiaan.

Keskeiset tulokset: rakenteet

Sivu 2/2

❖ Aineistossa korostuu eri toimijoiden välinen vuorovaikutus, keskinäisriippuvuus ja jatkuvasti muuttuva dynamiikka.

- Toimijat liittyvät toisiinsa erilaisten suhteiden avulla ja kohtaavat toisiaan erilaisilla raja- ja yhdyspinnoilla.
- Toimijat ja heidän saama hyöty ovat riippuvaisia toisista toimijoista: kukaan ei saa yksin toimiessaan samoja hyötyjä kuin toimiessaan yhdessä.
- Vuorovaikutuksen malleilla ja tasolla on jopa enemmän merkitystä kuin ominaisuuksilla ja kunkin yksilöllisellä käyttäytymisellä.
- Toimijoilla on erilaisia rooleja, joista johtajat mainittiin aineistossa useimmiten.
- Vuorovaikutusta ja kehittämistyötä ohjaavat ja tukevat erilaiset rakenteet, kuten ohjausryhmät, johtoryhmät, työryhmät, foorumit ja tiimit.
- Ekosysteemi muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, mistä syystä myös yhteistyön organisoinnin tulee olla dynaamista ja kehittyvää toimintaa.
- Myös erilaiset alustat ovat ”paikkoja”, joissa ekosysteemin toimijat kohtaavat ja tekevät yhteistyötä.

❖ Maantieteellisellä läheisyydellä on suuri merkitys, kun rakennetaan vuorovaikutusta ja yhteistyötä.

Keskeiset tulokset: työtavat ja käytännöt, sivu 1/2

- ❖ Ekosysteemi konkretisoituu eri toimijoille makrotasolla juuri käytäntöjen tasolla mm. erilaisina tekoina, ratkaisuin, toimintamalleina ja vuorovaikutustilanteina.
- ❖ Käytäntöjen ja menettelytapojen suhteen on tärkeää, miten ne soveltuvat kyseiseen ekosysteemiin, millainen on niiden suhde muihin käytänteisiin ja miten ne kehittyvät yhdessä.
- ❖ Käytäntöjen ja työtapojen on tärkeää mahdollistaa dynaamiset prosessit sekä toimijoiden välinen vuorovaikutus: myös sellaisten tahojen, jotka eivät muuten tulisi helposti yhteen.
- ❖ Erilaisia työtapoja ja toimintamalleja mainittiin aineistossa runsaasti.

Aineistossa mainitut työtavat ja käytännöt:

VALMENNUKSET JA KOULUTUKSET

SELKEÄSTI NIMETYT VASTUUHENKILÖT

MENTOROINTI, DIGIMENTOROINTI

HAASTATTELUT

HAASTEET, HACKATONIT, KILPAILUT

VERKOSTO- JA MUUTOSJOHTAMISEN MENETELMÄT

AVOIN VERKKOALUSTA

PALVELUMUOTOILU

KOULUTUKSEN KEHITTÄMINEN

ASIAKASTIIMIT

MONIAMMATILLISET TIIMIT, TYÖPARIT

ASIAKASKYSELYT

SÄÄNNÖLLISET KOKOUKSET/TAPAAMISET

TYÖPAJAT JA TYÖPAJAKOKONAISUUDET

KETTERÄT KOKEILUT, TESTAUS

YHTEINEN FYYSINEN PALVELUPISTE

OSALLISTAVAT TYÖN KEHITTÄMISEN MENETELMÄT

TEEMAKOHTAINEN TYÖSKENTELY

PILOTIT JA PIKAKOKEILUT

KEHITTÄMISFOORUMIT

LEAN

YHTEISTOIMINTA LOPPUKÄYTTÄJIEN/KOHDERYHMÄN/ASIAKKAIDEN KANSSA

YHTEISTYÖALUSTOJEN LUOMINEN

BENCHMARKKAUS, OPINTOMATKAT, VIERAILUT

SOME

Keskeiset tulokset: menestystekijät

- ❖ Aineistossa esiin nostetut onnistumisen avaimet liittyivät karkeasti kolmeen kokonaisuuteen:
 - ekosysteemin toimijoihin ja muuhun rakenteeseen,
 - johtamisen kysymyksiin ja muihin käytäntöihin sekä
 - toimintaympäristöön sopeutumiseen
- ❖ Yhteistyön edellytyksenä pidettiin todellista tarvetta, motivaatiota, sitoutumista ja luottamusta sekä tavoitetta ja visiota.
 - Alueellisella tasolla kannattaa keskittyä alueen tarpeisiin ja vahvuuksiin.
 - Sosiaali- ja terveysalalla lähtökohtana asiakkaiden tarpeet.
 - Motiivit ja kannustimet voivat olla keskenäänkin erilaisia eri toimijoilla.
- ❖ Toimijoiden on tärkeää nähdä myös osallistumisesta syntyvä hyöty.

Keskeiset johtopäätökset

- ❖ On tärkeää, että ekosysteemin muodostaa monipuolinen, yritteliäs, tasapainoinen ja toisiaan täydentävä joukko.
- ❖ Vuorovaikutussuhteiden malleilla ja tasolla on enemmän merkitystä kuin yksittäisten toimijoiden ominaisuuksilla tai käyttäytymisellä.
- ❖ Toimintaa ja vuorovaikutusta voidaan tukea alustoilla, työtavoilla ja yhteistyörakenteilla.
- ❖ Ekosysteemin dynaamisuus ja jatkuva muutos vaikuttaa siihen, millainen toimijajoukko ja millaiset työtavat ovat milloinkin tarkoituksenmukaisia.
 - Työtapojen selkeys, toistettavuus, rutiininomaisuus ja johdonmukaisuus eduksi
- ❖ Ei ole yhtä oikeaa tapaa järjestää ekosysteemin toiminta, mutta monikeskeisistä ja sisäkkäisistä hallintorakenteista ja hajautetusta koordinaatiomallista tiettyjä hyötyjä.
- ❖ Johtajan rooli tuloksissa keskeisin ekosysteemin toiminnan ja menestyksen kannalta.
- ❖ Myös mukana olevien organisaatioiden omat rakenteet, prosessit ja sisäinen johtaminen vaikuttavat ekosysteemin toimintaan.
- ❖ Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten tunnistaminen ja hyödyntäminen yksi ekosysteemin menestystekijöistä.
- ❖ Muutos edellyttää koulutuksen ja työelämän yhteistyötä sekä riittävästi aikaa.

Suosituksset, sivu 1/2

Tunne toimintaympäristö. Toimintamalleja ei voi sellaisenaan siirtää alueelta toiselle, mutta niitä voi skaalata eli muodostaa uusia verkostoja, joilla on samankaltaiset ominaisuudet. Ota mukaan toimijat, jotka tuntevat alueen tarpeet, resurssit ja muut erityispiirteet. Seuraa myös laajemmassa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, jotta voit hyödyntää niiden tarjoamat mahdollisuudet.

Kokoa monipuolinen ja tasapainoinen toimijajoukko. Se edistää uusien ajatusten ja innovaatioiden syntymistä sekä sitoutumista toimintaan. Tuo yhteen eri kokoisia, eri sektoreiden ja toimialojen toimijoita, jotka eivät muuten todennäköisesti tekisi yhteistyötä. Huolehdi myös, ettei kukaan jää toimenpiteiden kohteeksi, vaan että jokaiselle löytyy ekosysteemistä oma, perusteltu paikka sen perusteella, mitä toimija tuo ekosysteemiin.

Käytä aikaa tarpeen, arvolupauksen ja yhteisten tavoitteiden määrittämiseen. Ekosysteemiä ei voi rakentaa ylhäältä alaspäin, vaan kaikilla toimijoilla täytyy olla oma halu osallistua yhteistyöhön. Motiivit voivat olla erilaiset, mutta halu osallistua syntyy sitä hyödytä, jota ekosysteemiin kuulumisen ja toimintaan osallistuminen tuo. Tarjoa myös mittareita toiminnan seuraamiseen ja arvioimiseen, kokoa aikaansaatuja tuloksia ja tee niitä näkyväksi.

Suosituksset, sivu 2/2

Tue toimijoiden keskinäisten suhteiden syntymistä ja yhteistyötä. Mahdollista verkottuminen, vuorovaikutus ja yhdessä oppiminen eri ”tasoilla” työskenteleville ihmisille. Hyödynnä alustoja, yhteistyörakenteita ja erilaisia työtapoja. Muodostakaa myös käsitys siitä, miten eri toimijat ovat riippuvaisia toisistaan ja millaisia yhteisiä resursseja ekosysteemissä on. Se auttaa huomaamaan, mitä tai ketä ehkä tarvitaan lisää. Auta eritaustaisia toimijoita tunnistamaan ja sanoittamaan toimijoiden erilaisia ominaisuuksia, päätöksentekoperiaatteita ja muita toimintaan vaikuttavia tekijöitä ja vahvista kykyä sietää epäonnistumisia, joita oppimisprosesseissa väistämättä tapahtuu. Edistä mahdollisuuksien mukaan myös toimijoiden kykyä systeemiseen ajatteluun. YHDYSPINTATYÖ – luovutaan omien reviiereiden puolustamisesta.

Luo selkeät käytännöt ja yhteistyörakenteet – ja arvioi niitä säännöllisesti. Ekosysteemin toiminta on jatkuvasti kehittyvää, joten myös yhteistyön organisoinnin tulee olla dynaamista toimintaa. Käytäntöjen ja toimintatapojen on hyvä olla johdonmukaisia ja toistettavia.

Kiinnitä huomio johtamiseen. Toimiva johtajuus on avain onnistumiseen. Sen toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, mutta hajaantuneiden hallintorakenteiden on todettu lisäävän ekosysteemin mukautumiskykyä. Varmista, että johtajat tuntevat ekosysteeminsä ja sen kulloisenkin kehitysvaiheen ja tarpeet, että tieto kulkee ja tiedonhallinta toimii. Kehitä myös rutiininomaisia käytäntöjä kumppanuuksien arvioimiseen ja hallintaan.

Lisäksi jos mahdollista, tue mukana olevien organisaatioiden ja henkilöiden kykyä avoimuuteen sekä omien arvojen, kokemusten ja toimintamallien tarkasteluun.

Lähteet

Hartikainen, Heidi 2022. PARASTA ITÄÄ! Rakenteita, työtapoja ja menestystekijöitä ekosysteemin kehittämiseen. Opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202203233914>

Niela-Vilén, Hannakaisa ja Kauhanen, Lotta 2015. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Minna Stolt, Anna Axelin ja Riitta Suhonen (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto, hoitotieteen laitos. Turku: Juvenes Print, 23–36.

Senge, Peter M. 2006. The Fifth Discipline. The Art And Practise of The Learning Organization. Uudistettu painos. New York: Currency Doubleday 2006.

Heidi Hartikainen

<https://www.linkedin.com/in/heidi-hartikainen/>