



HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistalenne.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Kainulainen, S., Pekonen, E., Sauvola, R., Wiens, V., & Zitting, J. (2021). Pirullisiin ongelmiin vastaamista monitoimijaisella yhteistyöllä – Sokra-hanke sosiaalista osallisuutta edistämässä. Teoksessa J. Helminen (toim.), *Strategia siivittämässä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa – Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja* (s. 132–140). (Diak Työelämä 21). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-376-6>

PLEASE NOTE! This is self-archived version of the original article.

Please cite the original version:

Kainulainen, S., Pekonen, E., Sauvola, R., Wiens, V., & Zitting, J. (2021). Pirullisiin ongelmiin vastaamista monitoimijaisella yhteistyöllä – Sokra-hanke sosiaalista osallisuutta edistämässä. In J. Helminen (Ed.), *Strategia siivittämässä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa – Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja* (pp. 132–140). (Diak Työelämä 21). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-376-6>

Sakari Kainulainen, Elina Pekonen, Ritva Sauvola, Varpu Wiens ja Joakim Zitting

PIRULLISIIN ONGELMIIN VASTAAMISTA MONITOIMIJAISELLA YHTEISTYÖLLÄ – SOKRA-HANKE SOSIAALISTA OSALLISUUTTA EDISTÄMÄSSÄ

Yhteiskunnallisiin ongelmiin ei ole yksinkertaisia ratkaisuja. Huono-osaisuuden vähentäminen ja ehkäiseminen sekä osallisuuden edistäminen vaativat useiden toimijoiden yhteistyötä. Yksittäiset toimijat ja hankkeet eivät useinkaan saa yksin aikaan laajemmin vaikuttavia muutoksia, vaan parhaat tulokset saadaan tekemällä yhteistyötä alueellisia tai maakunnallisia tavoitteita myötäillen. Sokra-hanke tukee ja koordinoi alueiden toimijoita ja edistää sosiaalista osallisuutta tekemällä yhteistyötä paikallistason toimijoiden kanssa.

Osallisuutta voidaan edistää

Suomalaisten hyvinvointi on vahvistunut, mutta huono-osaisuutta ja eriarvoisuutta ilmenee sosioekonomisten ryhmien välillä ja taloudellinen eriarvoisuus näyttää kasvaneen tällä vuosituhanella (esim. Mattila, 2020). Huono-osaisuus tuottaa inhimillistä kärsimystä huono-osaisille itselleen ja heidän lähipiirilleen, ja tulee myös taloudellisesti kalliiksi. Viimeisimpien arvioiden mukaan huono-osaisuuden kustannukset kuntataloudelle ovat noin 2,3 miljardia euroa vuodessa. (Zitting ym., 2020.) Asialle on tehtävä jotain sekä inhimillisistä että sosiaalisista, mutta myös taloudellisista syistä. Tähän Sokra-hanke pyrkii vastaamaan osallisuutta edistämällä.

Huono-osaisuudella tarkoitamme ihmisen elämässä kasaantuvia ongelmia, jotka näkyvät yhteisöjen sosiaalisina ongelmina. Huono-osaisuus on usein luonteeltaan ylisukupolvista, eli se periytyy vanhemmilta lapsille (ks. Saari ym., 2020). Eriarvoisuudella tarkoitamme ihmisten erilaisia mahdollisuuksia elämässä. Huono-osaisimpien elämäntilanteen ja osallisuuden vahvistaminen johtaa eriarvoisuuden kaventumiseen. Osallisuus taas on sitä, että ihminen kokee olevansa merkityksellinen osa kokonaisuutta, tulee kuulluksi itsenään ja vaikuttaa elämänsä kulkuun

sekä yhteisiin asioihin. Osallisuuden vahvistuminen vähentää huono-osaisuutta, lisää hyvinvointia ja vahvistaa toimijuutta. (Kainulainen ym., 2020.)

Artikkelimme pohjautuu Sosiaalisen osallisuuden edistämisen koordinaatiohankkeessa (Sokra) tuotettuun tietoon, jota on koottu reilun viiden vuoden ajan. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen ja Diakonia-ammattikorkeakoulun yhteishanke Sokra tukee ja koordinoi Euroopan sosiaalirahaston (ESR) toimintalinja 5:n (TL5) hankkeita, jotka edistävät sosiaalista osallisuutta ja torjuvat köyhyyttä. Tässä artikkelissa käytämme lyhennettä Diak-Sokra kuvaamaan Diakonia-ammattikorkeakoulun osahankkeen toimintaa.

Diak-Sokra on tarjonnut alueellisen koordinaatiotyön kautta tukea ESR-hankkeille työelämän ja koulutuksen ulkopuolella olevien osallisuuden tukemiseen sekä arvioinut ja tutkinut huono-osaisuutta. Hanketoiminnan tukeminen ei yksistään riitä, vaan uusia toimintamalleja tulee yhdistää tutkittuun tietoon ja arviointiin. Tutkittu tieto tukee hanketoimintaa ja hankkeiden kohdentamista, ja toimiviksi arvioidut hankkeiden toimintatavat ovat helpommin siirrettävissä osaksi muiden toimijoiden työskentelyä. Siksi Diak-Sokrassa yhdistyvät sekä aluekoordinaattoreiden että tutkijoiden työpanokset.

Tässä artikkelissa tarkastelemme Diak-Sokran toimintaa pirullisiin ongelmiin (*wicked problems*) vastaamisen näkökulmasta ja yhteistyötämme Savonlinnan kaupunkikehittämistoiminnassa ja Pohjois-Pohjanmaan osallisuustyössä. Näillä kahdella esimerkillä esitämme, miten yhteistyössä paikallistason toimijoiden kanssa on saavutettu niin sanottuja pieniä voittoja, ja miten pirullisiin ongelmiin kannattaa vastata eri toimijoiden yhteistyöllä.

Pirulliset ongelmat ja “pienet voitot”

Moniammatillinen ja -toimijainen yhteistyö on tarpeen etenkin pirullisiin ongelmiin vastaamisessa. Pirullisella, ilkeällä tai viheliäisellä ongelmallä viitataan yhteiskunnalliseen ongelmaan, jota on vaikea määrittellä selkeästi, eikä sitä voi selvittää rutiininomaisilla toimintamalleilla. Käsitteen taustalla on kompleksisuusajattelu, jossa keskiössä on asioiden, kuten muuttujien ja toimijoiden yhteen kietoutuneisuus. Pirullisessa ongelmassa ei ole selvästi jäljitettäviä syy-seuraussuhteita, vaan se on usean yhteen kietoutuneen asian summa, jonka käsittelyssä tarvitaan eri toimijoiden yhteistyötä eri tasoilla: sekä organisaatioissa, alueellisesti että kansallisella ja kansainväliselläkin tasolla. Köyhyys ja siihen kytkeytyvä taloudellinen eriarvoisuus on yksi esimerkki pirullisesta ongelmosta, jossa on monta yhteen kietoutunutta tekijää taustalla ja läsnä. (Head, 2019; Zitting & Wiens, 2020; Lundström & Mäenpää, 2020.)

Koska pirulliset ongelmat ovat useiden yhteen kietoutuneiden tekijöiden summa, on niitä oikeastaan mahdoton ratkaista; pikemminkin on pyrittävä selviytymään niiden kanssa. Tämä edellyttää uusia ajattelu- sekä johtamistapoja, joissa osataan tunnistaa ongelmien osatekijöiden yhteen kietoutuneisuus, sekä osataan tehdä yhteistyötä ongelman kannalta relevanttien toimijoiden ja instituutioiden kanssa hyödyntäen toimijoiden erilaisia asiantuntijuuksia. Tällöin pystytään paremmin tunnistamaan yhteen kietoutuneisuus, jakamaan ymmärrystä ongelman luonteesta eri toimijoiden kesken ja toimimaan johdonmukaisesti. Tarvitaan siis perinteisten hallinnollisten siilojen ylittämistä sekä toiminnallisesti että ajatusmaailmallisesti. (Head, 2019; Lundström & Mäenpää, 2020.)

Pirullisuuden hallitseminen toimivalla tavalla vaatii laajaa toimijajoukkoa pohtimaan aihetta ja miettimään mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja. Esimerkiksi organisaatioissa tämä tarkoittaa työntekijöiden ja palvelujen käyttäjien toimivaa osallistamista, ja kunnissa kuntalaisten osallistamista muun muassa asukasraatien kautta. Eri toimijoiden osallistaminen vaikuttaa sekä suorasti ongelmien ratkaisuun ja päämäärien muotoiluun, että epäsuoremmin toimijoiden, kuten järjestöjen tai kuntien, toimintakulttuureihin. (Vartiainen ym., 2016; Raisio ym., 2018; Head, 2019.)

Pirullisten ongelmien kanssa selviytymiseen on olemassa niin sanottu pienten voittojen taktiikka, jossa pääosassa ei ole ongelman ratkaisu, vaan sen määrittely- ja hallintaprosessin tuottamat muut hyvät tulokset. Tällöin pyritään löytämään konkreettisia, mitattavissa olevia ja lyhyen aikavälin ratkaisuja, jotka motivoivat mukana olevia toimijoita. Tämä kannustaa jatkamaan ongelmien ratkomista ja uusien innovaatioiden kehittämistä. Pirullista ongelmaa pyritään siis kesyttämään pienessä mittakaavassa esimerkiksi paikallistasolla. Tällaiset pienetkin muutokset voivat viedä aikaa, mutta ajan kanssa kokonaismuutos voi olla suurempi. (Raisio ym., 2018, s. 23; Termeer & DeWulf, 2019; Lundström & Mäenpää, 2020.)

Huono-osaisuuden kaltainen ongelma on melkein mahdotonta poistaa valtakunnan tason järjestelmä uudistuksilla, mutta paikallis- ja aluetasolla voidaan kyllä vähentää huono-osaisuutta ja edistää osallisuutta juuri pienten voittojen taktiikalla. Termeer ja Dewulf (2019, s. 307) tuovat esille tätä kuvastavan esimerkin pienten voittojen taktiikasta, eli kokeilun, jossa kodittomille ihmisille järjestettiin aamiaistarjoilu. Tämä tuki heidän toimijuuttaan, mutta vahvasti myös kodittomien ja muiden toimijoiden, kuten kirkkoyhteisön ja hoiva-ammattilaisten, keskinäistä yhteistyötä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistustarpeet ja moninaiset haasteet vahvistavat tarvetta toimintatapojen kehittämiseen ja moniammatillisen yhteistyön vahvistamiseen. Vaikka ratkaisuja vaativat ongelmat vaikuttaisivatkin toivotto-

milta ratkaistaviksi, niin fatalismiin ei ole mitään syytä. Hanketoiminnalla ja sitä tukemalla on mahdollista auttaa ja tukea huono-osaisia sekä parantaa heidän osallisuuttaan, ja eri toimijoiden välistä yhteistyötä kehittämällä saatetaan ennaltaehkäistä ongelmien syntyä. Näkyvät tulokset motivoivat toimijoita, joten tuloksia on tuotava esille sekä heille että päättäjille ja kansalaisille. Tietoisuutta kasvattamalla saattaa taas kehkeytyä uusia pieniä voittoja huono-osaisuuden vähentämisessä ja osallisuuden edistämässä.

Osallisuuden vahvistamista yhteistoiminnalla: Savonlinnan kansalaislähtöinen kaupunkikehittäminen

Hanketyö mahdollistaa kokeilut, joihin ei ole välttämättä mahdollisuuksia julkisen sektorin perustyössä. Onnistuneiden kokeilujen kautta voidaan juurruttaa käyttöön hyväksi koettuja toimintoja, joista Savonlinnan kansalaislähtöisen kaupunkikehittämisen toimintamalli on hyvä esimerkki, ja jota Diak-Sokra on ollut tukemassa koko sen kehittämistyön ajan. Savonlinnassa on tehty kansalaislähtöistä kaupunkikehittämistä vuodesta 2016 lähtien Savonlinnan Seudun Kolomonen ry:n hallinnoimana. Yhteistyö alkoi heti hankepäätöksen jälkeen, kun Diak-Sokra tapasi hanketoimijat ja alkoi yhdessä heidän kanssaan järjestää hanketyöpajoja toiminnan alkuun saattamiseksi.

Kaupunkikehittämisessä keskeistä on ollut vahvistaa alueen asukkaiden ja yhdistysten vuorovaikutusta ja toiminta-aktiivisuutta sekä kannustaa heikoimmassa asemassa olevia asukkaita aktiviteetteihin ja sosiaaliseen kanssakäymiseen. Toiminta on ollut vahvasti järjestövetoista, mutta sitä on toteutettu monitoimijaisesti Savonlinnan kaupungin ja yritysten muodostamassa verkostossa. Keskiössä ovat olleet hankkeet, joissa toteutusvastuu on jaettu laajalle yhdistystoimijoiden verkostolle Savonlinnan Seudun Kolomonen ry:n toimiessa organisoijana. Toiminnan myötä 30 seudun eri yhdistystä niin sanotusti ”löysi toisensa”. Tämä verkosto on muodostanut niin sanotun hankeperheen, jossa hanketoimijat ovat saaneet tukea toisiltaan ja kehittäneet yhdessä yhteisöllisyyttä ja osallisuutta vahvistavaa toimintaa Savonlinnan kaupungin työikäisille asukkaille. (Itä-Savo, 2018; Turkka & Hietalahti, 2020.)

Savonlinnassa konkreettisina toimina ovat olleet osallisuusmenetelmien käyttöönotto suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseissa, kumppanuuspöytäkäytännöt, heikommassa asemassa olevien aktivointi ja monipuolinen yhteinen tekeminen. Useat näistä toimista ovat jääneet elämään hanketyön jälkeen. Lähidemokratian hyödyntäminen sekä suunnittelua ja päätöksentekoa sujuvoittaneet uudet osallisuusmenetelmät ovat vaikuttaneet toimintojen juurtumiseen kaupunkilaisten

päästessä osallistumaan ja vaikuttamaan. Järjestöjen osaamisen ja asukkaiden osallisuuden vahvistuminen ovat mahdollistaneet laadukkaamman tekemisen ja suurempien tapahtumien järjestämisen: eri tapahtumiin on seudulla osallistunut yli 10 000 ihmistä. Esimerkiksi Syystulet-tapahtuma oli alun perin hankkeessa kehitetty asukkaiden oma lyhtyranta, joka on sittemmin kehittynyt suur tapahtumaksi satojen lyhtyjen valaistessa Saimaata ja juhlistaen syksyn saapumista erilaisen tapahtumien välityksellä ympäri kaupunkia. Merkittäväksi asiaksi näyttäytyy myös yhdistysten keskinäinen luottamus ja kumppanuus toteuttaa toimintaa ja tapahtumia. (Turkka & Hietalahti, 2020.) Savonlinnassa tiedostetaan ja tunnustetaan toisten vahvuusalueet. Työtä tehdään moniammatillisesti ja jaettu vastuu kaupunkikehittämisessä tuottaa edellä kuvattuja “pieniä voittoja”.

Osallisuuden vahvistamista yhteistoiminnalla: Pohjois-Pohjanmaan maakunnallinen osallisuustyö

Paikallisen kehittämisen lisäksi maakunnallisessa kehittämistyössä on paljon mahdollisuuksia yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen. Pohjois-Pohjanmaalla on perinteitä hyvinvoinnin edistämisestä ja sopimukseen perustuvasta maakunnallisesta hyvinvointityöstä kuntien kanssa. Hyvinvointityötä koordinoivat maakunnalliset hyvinvointiyhdyskunnat Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiristä, Pohjois-Suomen aluehallintovirastosta ja maakuntaliitosta. Jo vuosien ajan ovat monitoimijaiset teemaryhmät toimineet muun muassa ehkäisevän päihdetyön ja elintapaohjauksen verkostoina. Uusimpina verkostoina ovat aloittaneet kulttuurihyvinvoinnin ja osallisuuden teemaverkostot. Diak-Sokra on ollut aktiivisesti käynnistämässä ja kehittämässä tämän Pohjois-Pohjanmaan maakunnallisen osallisuusverkoston toimintaa, joka on toinen kuvauksemme (Kuvio 1).



KUVIO 1. Maakunnallisen osallisuustyön kehittyminen Pohjois-Pohjanmaalla.

Diak-Sokra toimii yhtenä verkoston koollekutsujana, kirjurina ja asiantuntijana. Juuri toimintansa aloittanut osallisuusverkosto on kutsunut verkostoon teemasta kiinnostuneita, kuten oppilaitosten edustajia, kuntien hyvinvointiyhdyshenkilöitä sekä järjestöjen edustajia, osallisuushankkeissa toimivia ja muita järjestö- sekä kuntatoimijoita. Verkostossa on hyödynnetty Sokra-hankkeen tuottamaa osallisuustietoa muun muassa pohjoispohjalaisen hyvinvointityön osallisuuskäsitteen määrittelyssä, hyvien toimintamallien löytämiseksi kunnille, sote-hyte-yhdyspintojen määrittelyssä ja viimeisimpänä Vuoden hyvinvointiteko -tunnustuksen valinnan kriteerien perustana. Verkostotyön tavoitteena on kerätä ja tuottaa tietoa kunnille osallisuuden edistämisen hyvinä käytäntöinä, tilastotarkasteluina sekä kokemusten jakamisen kautta. Tässä työssä on ollut mukana myös sosionomiopiskelija Diakonia-ammattikorkeakoulusta.

Diak-Sokra osallistui osana tätä verkostoa yhteistyössä useiden maakunnallisten toimijoiden kanssa vuosien 2019–2020 aikana Pohjois-Pohjanmaalla tehtyyn kuntien hyvinvointisuunnitelmien analysointiin osallisuuskulmasta. Maakunnan hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi on toiminnan viitekehukseksi valittu ihmislähtöinen hyvinvointikäsitys, joka tarkastelee kokonaisvaltaisesti ihmisten koko elinkaarta ja elämän eri osa-alueita. Diak-Sokran analyysin perusteella havaittiin, että osallisuustyö ei ole vielä systemaattista, vaan tarvitsee vielä lisää panostusta ja arviointia. Kaikkien osa-alueiden analyysin tuloksena valittiin maakunnalliselle kehittämiselle kolme kärkeä: osallisuuden lisääminen, mielen hyvinvointi sekä köyhyyden ja niukkuuden vähentäminen.

Verkostotyöskentelyssä tähdätään nyt kuntien tuleviin hyvinvointisuunnitelmiin sisältyvien osallisuutta edistävien toimintamallien parempaan hyödyntämiseen. On tärkeää pitää osallisuuden yhdessä muodostettu määritelmä mukana eri toiminnoissa antamassa kehystä ja vahvistamassa yhteistä näkemystä. Määritelmän lisäksi yhdessä valitut hyvät käytännöt, konkreettiset esimerkit kuten osallisuusteemainen hyvinvointiteko 2020, maakunnallinen vuosittainen hyvinvointifoorumi, kuntien esittämät osallisuushaasteet ja muut näkyväksi tehdyt osallisuusteot edistävät osallisuustyötä. Ne ovat osa “pienien voittojen taktiikkaa”, jolla on päästy kiinni paikallis- ja aluetasolla osallisuuden edistämiseen.

On hyvä löytää uusia toimintatapoja siltaamaan eri toimijoiden (maakunta, kunta ja asukkaat) näkemyksiä ja kokemuksia osallisuuden tarpeista ja siitä, miten niihin vastataan, eli toisin sanoen löytää yhteinen visio osallisuustyölle. Verkostotyöskentelyssä on ollut tärkeää pysähtyä yhteisen asian äärelle löytämään yhteinen ymmärrys tilanteesta, tarpeista, käsitteistä ja jo tehdystä kehittämistyöstä. Toiminta suuntaa maakunnallisesti toimivaan tukeen, kuntien hyvinvointityöhön ja sote-keskusten kehittämiseen yhteistyössä asiakkaiden ja toimijoiden kanssa sekä kokemustiedon parempaan hyödyntämiseen ja palveluiden asiakaslähtöisyyteen.

Monitoimijaisuudella pieniä voittoja

Tässä artikkelissa olemme tarkastelleet, miten monitoimijaisen yhteistyön kautta voidaan saavuttaa paikallis- ja aluetason pieniä voittoja kamppailussa huono-osaisuuden kaltaista pirullista ongelmaa vastaan. Esimerkeissä olemme kuvanneet miten Diak-Sokra on tukenut paikallistason toimijoita erilaisten verkostojen luomisessa, edesauttanut uusien yhteistyömuotojen syntyä ja tuonut osallisuustietoa verkostojen toimintaan. Verkostojen luominen ja tiedon lisääminen ovat jo omalta osaltaan niin sanottuja pieniä voittoja, ja ne edesauttavat uusien syntymistä. Esimerkeissämme konkretisoituvat Diakin strategiset vahvuudet, kuten sosiaali-

sen osallisuuden ja yhteiskunnallisen integraation vahvistaminen sekä ratkaisujen etsiminen monimutkaistuvan maailman kysymyksiin tukemalla toimijoiden moninaisuutta.

Diak-Sokran toiminta jatkuu syyskuun 2022 loppuun. Suunnitelmissa on jatkaa jo tähän asti tehtyä työtä ja osallistua uudenlaisten verkostojen toimintaan sekä luomiseen. Vuonna 2019 aloittanut Rinteen/Marinin hallitus on käynnistänyt omat sosiaali- ja terveystalvelujen uudistus- ja kehittämishankkeensa, jotka tarjoavat mahdollisuuksia verkostoitumistoimintaan osana asiakaslähtöisempien palvelujen kehittämistä. Työtä tulee tehdä entistä moniammatillisemmin ja kokonaisvaltaisemmin asiakkaan kanssa yhdessä ja ehkäisevää näkökulmaa painottaen. Vaikuttava moniammatillinen yhteistyö vaatii osallistujilta omien käsityksien kyseenalaistamista ja toisten asiantuntemuksen hyödyntämistä oman ymmärryksen laajentamiseksi (Hallamaa, 2017). Tämä korostaa hanketoiminnan sekä -toimijoiden tärkeyttä hyväksi havaittujen mallien käyttöönotossa ja uudenlaisen toiminnan kehittäjinä ja sitä, että hanketoiminnalla saadut hyvät tulokset saataisiin juurrutettua kuntien, kuntayhtymien tai maakuntien pysyväksi toiminnaksi.

Toisaalta yhteiskehittämisessä on myös kriittisiä kohtia, jotka on hyvä tiedostaa. Kuuselan (2020) ajatuksia myötäillen tunnistamme sen, että kokonaisuutta kartoittamaan pyrkivälle asenteelle on tarvetta. Eryityisesti on syytä tarkastella sitä, onko kaikilla osallistujilla, myös huono-osaisilla, mahdollisuutta osallistua yhteistoimijuutta vaativiin toimiin. Vaarana on, että näistä toimista tulee rajatun joukon yhteisöllisyyttä; mukana on vain valittujen ihmisen keskinäistä konsensuskeeseen pyrkivää kehittämistä. Näin kriittiset nostot jäävät syntymättä ja sanoittamatta, jolloin päädytään vain uusimaan vallitsevaa järjestelmää. Tällöin jäävät puuttumaan myös uudenlaiset yhdessä olemisen ja tekemisen tavat, jotka olisivat muuta kuin ne tavat, joita nyt tunnemme.

Keskeinen viestimme on, että yksittäisten kehittämishankkeiden ja eri toimijoiden tulee tehdä tiiviimmin koordinoitua yhteistyötä keskenään, mikä mahdollistaa moniammatillisen tiedonmuodostuksen ja vaikuttavan työn tekemisen ihmisten hyvinvoinnin eteen. Sosiaali- ja terveysalalla ja kehittämishankkeissa tehdään edelleen työtä liian paljon omilla reviiireillä ja huomioimatta asioita kokonaisvaltaisesti. On tullut selväksi, että toimijat tarvitsevat koordinoitua ja yhteen saattamista tiedon ja kokemusten jakamiseksi.

Moniammatillisesti ja -toimijaisesti tehdyt hyvät tulokset ovat niitä pieniä voittoja, jotka motivoivat eri toimijoita jatkamaan välillä toivottomiltakin tuntuvien pirullisten ongelmien edessä. Tästä syystä hanketoiminnan sekä niiden tulosten esille tuominen on tärkeää. Tärkeää on saada myös hankkeen tuottamat hyvät

käytännöt solahtamaan osaksi eri organisaatioiden arkea. Tämä edellyttää muun muassa toimijoiden yhteisen tavoitteen esillä pitämistä, systemaattisia ja käytäntöön sopivia työmenetelmiä ja organisaatioille syntyvän hyödyn näkyväksi tekemistä. Eriarvoisuutta kavennetaan ja osallisuutta edistetään tehokkaimmin juuri moninaisten toimijoiden vaikuttavalla yhteistyöllä, tekemällä näitä yhteistyön tuloksia näkyviksi sekä tiedostamalla yhteistyön mahdolliset karikot.

LÄHTEET

- Hallamaa, J. (2017). *Yhdessä toimimisen etiikka*. Gaudeamus.
- Head, B. (2019). Forty years of wicked problems literature: forging closer links to policy studies. *Policy and Society* 38(2), 180–197.
- Itä-Savo. (11.10.2018). Enemmän iloa ja toimintaa, vähemmän murheissa ketturointia – Asukasloikka toi Savonlinnan kaupunkikehittämiseen uusia tuulia.
- Kainulainen S., Wiens V., Zitting J., Sauvola R., & Pulliainen M. (2020). *Eriarvoisuutta kaventamassa: tunnista kehittämistarve alueellasi ja hyödynnä valmiit välineet*. Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-352-0>
- Kuusela, H. (2020). *Kollaboraatio. Yhteistekijyys nykykirjallisuudessa ja taiteessa*. Vastapaino
- Lundström, N., & Mäenpää, A. (2020). Pirullisia ongelmia ja pirullisia pelejä – kuka pelaa ja millaisia pelejä. Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessä maailmassa* (s. 37–59). Gaudeamus.
- Mattila, M. (toim.) (2020). *Eriarvoisuuden tila Suomessa 2020*. Kalevi Sorsa -säätio.
- Raisio, H., Jalonen, H., & Uusikylä, P. (2018). *Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Tiedon käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa*. (Sitran selvityksiä 139). Sitra.
- Saari, J., Eskelinen, N., & Björklund, L. (2020). *Raskas perintö. Ylisukupolvinen huono-osaisuus Suomessa*. Gaudeamus.
- Termeer, C., & Dewulf, A. (2019). A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. *Policy and Society* 38(2), 298–314.
- Turkka, M., & Hietalahti, M. (2020). *Hankkeiden juurtuneita käytänteitä - Asukasloikka seuraava askel 2019–2020*. (Julkaisematon hankemateriaali). Savonlinnan Seudun Kolomonen ry.
- Vartiainen, P., Raisio, H., & Lundström, N. (2016). Kompleksisuuden johtaminen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa A. Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim.), *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 227–268). Tampere University Press.
- Zitting J., & Wiens V. (2020). Pirullisten ongelmien tunnistamisella kohti hallittavampaa yhteiskuntaa. *Dialogi* 18.2.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202001101740>
- Zitting J., Wiens V., & Kainulainen, S. (2020). Huono-osaisuus rasittaa kuntien taloutta. *Yhteiskunta-politiikka* 85(3), 316–322.