

ELSA KESKITALO & PÄIVI VUOKILA-OIKKONEN (TOIM.)

Yhteiskehittämällä ratkaisuja sote-palveluihin

Kansalaiset ja palvelunkäyttäjät mukaan
kehittämiseen

Diak

Elsa Keskitalo & Päivi Vuokila-Oikkonen (toim.)

YHTEISKEHITTÄMÄLLÄ RATKAISUJA
SOTE-PALVELUIHIN
KANSALAISET JA PALVELUNKÄYTTÄJÄT
MUKAAN KEHITTÄMISEEN



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons
Nimeä-EiKaupallinen-EiMuutoksia 4.0
Kansainvälinen –lisenssillä.

DIAK **TYÖELÄMÄ** 25

Kannen kuva: Shutterstock

Taitto: PunaMusta Oy

ISBN 978-952-493-391-9 (painettu)

ISSN 2343-2187 (painettu)

ISBN 978-952-493-392-6 (verkkojulkaisu)

ISSN 2343-2195 (verkkojulkaisu)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-392-6>

PunaMusta Oy

Tampere 2021

TIIVISTELMÄ

Elsa Keskitalo &
Päivi Vuokila-Oikkonen (toim.)

Helsinki
111 s.

**YHTEISKEHITTÄMÄLLÄ RATKAISUJA
SOTE-PALVELUIHIIN
kansalaiset ja palvelunkäyttäjät
mukaan kehittämiseen**

Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2021
Diak Työelämä 25

Hyvinvointipalvelujärjestelmissä on tapahtunut monia muutoksia viime vuosikymmeninä. Muutoksia ovat aiheuttaneet mm. rahoituksen niukkuus ja palvelujen markkinoituminen. Yhteiskehittäminen ja palvelun käyttäjien osallistuminen palveluiden kehittämiseen nähdään mahdollisuutena vastata palvelujärjestelmien haasteisiin. Julkaisussa tarkastellaan, miten yhteiskehittäminen näyttäytyy hyvinvointipalvelujärjestelmien muutoksessa ja miten yhteiskehittäminen muuttaa ammattilaisten ja palvelun käyttäjien suhdetta, sekä pohditaan yhteiskehittämisen haasteita ja mahdollisuuksia. Julkaisussa myös kuvataan yhteiskehittämisen toteutusta ja prosessia eri toimintaympäristöissä case-esimerkkien avulla.

Kansainvälisessä kirjallisuudessa yhteiskehittämisestä käytetään erilaisia colloquialisms (yhteisalkuisia) käsitteitä. Näistä yleisimpiä ovat co-production ja co-creation. Julkaisussa kuvataan ratkaisuja tuottavaa yhteiskehittämistä (Raty), ja käsite määritellään ja täsmennetään, minkä lisäksi kuvataan sen menetelmiä, prosessia ja ohjaajan merkitystä. Julkaisun artikkelit tuottavat näkökulmia ratkaisukeskeiseen yhteiskehittämiseen. Käytettyjä yhteiskehittämisen menetelmiä olivat fasilitointi, palvelumuotoilu, luova ongelmaratkaisuprosessi, ideointityöpaja ja dialogi. Yhteiskehittäminen antaa ”äänen” ja osallisuuden kokemuksen siihen osallistuville. Julkaisussa tunnistetaan kehittämiseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta tekijöitä, jotka mahdollistavat osallistavan, onnistuneen kehittämisprosessin ja tuloksen.

Työelämän muutosten ennakointi edellyttää toimivaa yhteistyötä sekä taitoa kehittää työtä ja työympäristöä yhdessä. Yhteiskehittämisestä on tullut ajankohtainen ja suosittu käsite eri aloilla, myös sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisessä. Ammattikorkeakoulun tehtävä on käytäntöjen kehittäminen, ja sen vuoksi tarvitaan yhteiskehittämisen lähestymistavan ja menetelmien tarkastelua ja näkyväksi tekemistä. Tässä julkaisussa vastataan tähän haasteeseen ja luodaan teoreettista ja käytännöllistä ymmärrystä yhteiskehittämisestä tulevaisuuden sote-palvelujen kehittämiseksi.

Asiasanat: yhteiskehittäminen, ratkaisukeskeisyys, asiakaslähtöisyys, innovaatiot, hyvinvointivaltio, muutokset, sote-uudistus

ABSTRACT

**Elsa Keskitalo &
Päivi Vuokila-Oikkonen (toim.)**

Helsinki
111 pp.

**SOLUTIONS TO SOCIAL AND HEALTH
SERVICES THROUGH CO-CREATION.
Including citizens and service users in the
co-creation process**

Diaconia University of Applied Sciences, 2021
Diak Työelämä 25

Welfare services have seen many changes over the last few decades. These changes have been caused by factors such as limited funding and marketization of services, among others. Co-creation and the involvement of service users into the co-creation process is seen as an opportunity to address the challenges in the health care and social services. This publication approaches co-creation from the perspective of welfare state change and how it affects the relationships between professionals and service users. The challenges and opportunities of co-creation are scrutinized as well. The publication also describes the implementation and process of co-creation in various operational contexts through case studies.

International literature utilizes various co-oriented concepts, *co-production* ja *co-creation* being among the most common ones. This publication describes solution-oriented co-creation (Raty) by defining and specifying the concept and explaining its methodology, including the processes, and what significance a leader has in all of it. The articles contained in this publication bring perspectives into solution-focused co-creation. The methods of co-creation utilized were facilitation, service design, creative problem solving, an ideation workshop as well as dialogue. Co-creation provides its participants with a voice and a sense of involvement. This publication recognizes factors in the process that enable an inclusive and successful co-creation process from the perspective of people involved in it.

Forecasting changes in working life requires well-working collaboration and the ability to develop the working environment and the job description itself with others. Co-creation has become a topical and popular subject in different fields, social and health services and their development being one of them. A University of Applied Sciences has a duty of developing existing practices, and that's where co-creation and the examination of these existing practices as well as making

them visible comes in. This publication address the challenge and will create both theoretical and practical understanding regarding co- creation's role in improving social and health services in the future.

Keywords: co-production, co-creation, solution-focused, user-orientation, innovations, welfare state change, social and health services reform

SISÄLLYS

Tiivistelmä	3
Abstract	4
Elina Ylikoski Esipuhe	7
Elsa Keskitalo & Päivi Vuokila-Oikonen Johdanto	9
RATKAISUKESKEINEN YHTEISKEHITTÄMINEN KÄSITTEENÄ JA MENETELMÄNÄ	11
<hr/>	
Elsa Keskitalo Yhteiskehittämisen tausta ja käsite	12
Päivi Vuokila-Oikonen Ratkaisuja tuottava yhteiskehittäminen lähestymistapana ja menetelmänä	23
Elsa Keskitalo Sosiaali- ja terveystalvvelujärjestelmän muutokset ja yhteiskehittäminen	33
RATKAISUKESKEINEN YHTEISKEHITTÄMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ	45
<hr/>	
Hanna Hauta-aho & Päivi Heimonen Yhteisen hyvän alusta asiakaslähöisiä palvelupolkuja vahvistamassa	46
Terhi Laine & Laura Lempinen Yhteiskehittäminen itsenäistyvien nuorten palveluissa	55
Pauliina Johansson & Kaisa Tölli Asiakaslähöisempää palveluohjausta yhteiskehittämällä – Ideointityöpaja terveystalvvelun asiakkaiden kanssa	64
Tia Blomqvist-Kurki, Netta Mursu & Janita Rantakokko Osallisuus yhteiskehittämisessä	72
Maria Pohjola Asukkaiden kokemus osallisuudesta yhteiskehittämisessä Rajakylässä	80
Liisa Kiviniemi & Outi Virkkula Asiantuntijuutta yhteiskehittämiseen	88
Päivi Vuokila-Oikonen Johtajuutta yhteiskehittämässä	94
Päivi Vuokila-Oikonen & Elsa Keskitalo Epilogi	105
Kirjoittajatiedot	107

Elina Ylikoski

ESIPUHE

Yhteiskehittämisen ja osallistavan paradigman läpimurto on edennyt länsimaisten yhteiskuntien eri sektoreilla ja aloilla hitaasti mutta varmasti viime vuosituhannen jälkipuoliskolta saakka. Muutosta on perusteltu eri tieteenaloilla ja sektoreilla erilaisista lähtökohdista.

Liiketaloustieteissä radikaali ajattelutavan muutos on koskenut siirtymää massatuotannosta ja tuotelähtöisestä markkinoinnista kohti asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaiden osallistamista palvelujen tuottamiseen. Perusteluna on ollut kilpailukyvyyn ja kannattavuuden kasvattaminen vastaamalla paremmin asiakkaiden segmentoituneisiin tarpeisiin ja sitouttamalla asiakkaat heille sopivien ratkaisujen muotoiluun.

Julkisella sektorilla yhteiskehittämisen kehystäminen sosiaalisena innovaationa auttaa näkemään, mitä yhteistä esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan alan kehittämisen on muiden politiikkasektoreiden innovatiivisen kehittämisen kanssa. Kansalaisyhteiskunnalla, kaupungeilla ja kunnilla on merkittävä rooli sosiaalisten ja yhteiskunnallisten innovaatioiden ideoinnissa, kehittämisessä ja käyttöönotossa – jopa yhteiskunnallisen yrittäjyyden synnyttämisessä.

Paradigman muutos asettaa uusia vaatimuksia erityisesti viranomaisille ja julkiselle palvelutuotannolle, mutta yhtä lailla myös yksityisille toimijoille ja yksilöille. Kysymys on ennen kaikkea siitä, kuinka paljon vaikutusvaltaa yritykset ja julkinen sektori ovat valmiita antamaan käyttäjille ja kuinka paljon käyttäjät ovat valmiita sitä ottamaan. Yhteiskehittämisessä on kyse merkittävästä johtamisen, toimintakulttuurin ja käytäntöjen muutoksesta, joka ei onnistu hierarkkisissa ylhäältä alaspäin -organisaatioissa tai siiloutuneissa ympäristöissä.

Kirja haastaa tutkijat ja palvelujärjestelmää ja palveluja käytännössä kehittävät asiantuntijat sekä eri alojen opiskelijat tarkastelemaan yhteiskehittämisen merkityksiä, mahdollisuuksia ja haasteita eri sektoreiden, erilaisten yhteisöjen ja eri toimijoiden rooleista käsin. Mitä yksityisen sektorin tai julkisen sektorin eri politiikka-alueiden teoreettisista lähtökohdista, hyvistä käytännöistä tai epäonnistumisista voi oppia puolin ja toisin? Ymmärrämmekö ylipäänsä vielä riittävästi yhteiskehittämisen ajureita, mahdollisuuksia ja mahdollisia sudenkuoppia? Entä miltä alueilta tarvitsemme vielä lisää monitieteistä tutkimusta ja kokemusta?

Diakonia-ammattikorkeakulun sosiaalialan yliopettaja (VTT, MSc) Elsa Keskitalon ja erityisasiantuntija (TtT, työelämän kehittäjä, muutosvalmentaja ja työnohjaaja) Päivi Vuokila-Oikkosen toimittama kirja tuottaa yhteiskehittämistä koskevaan akateemiseen ja käytäntölähtöiseen keskusteluun kiinnostavan puheenvuoron ratkaisuja tuottavan yhteiskehittämisen käsiteanalyysin, menetelmäkuvauksen sekä monipuolisten tapauskuvausten avulla. Kirjan lukija saa teoksesta hyviä eväitä yhteiskehittämisen erilaisten teoreettisten lähestymistapojen ja menetelmien ymmärtämiselle sekä havainnollisia esimerkkejä yhteiskehittämisen käytännöistä.

Toivon lukijalle rikastuttavia elämyksiä ja oivalluksia ratkaisuja tuottavan yhteiskehittämisen parissa!

Elina Ylikoski
kehitysjohtaja, KTT
Diakonia-ammattikorkeakoulu

JOHDANTO

Yhteiskehittäminen on laaja käsite ja se voidaan ymmärtää monella tavalla. Yhteiskehittämisen ydin on kansalaisten ja palvelun käyttäjien osallistuminen palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen. Yhteiskehittäminen on käsitteenä monialainen ja -tieteinen ja se on yleistynyt sekä yritysten piirissä että julkishallinnossa. Yhteiskehittäminen liittyy innovaatioparadigman muutokseen, jossa innovaatioiden tuottamiseen osallistuvat julkishallinto, yliopistot ja korkeakoulut, yritykset sekä kansalaisyhteiskunta/kansalaiset. Kansainvälisesti julkisissa sosiaali- ja terveystaloudissa korostetaan yhä enemmän asiakkaiden osallistumista ja merkitystä kehittämisprosesseissa. Myös meillä yhteiskehittämisen käsitettä käytetään yhä enemmän, mutta sen sisältöön ja käyttöönnottoon tulee edelleen panostaa.

Yhteiskehittämisessä tuote tai palvelu ymmärretään siten, että asiakas on mukana koko kehittämisprosessin aikana, suunnittelussa, kehittämisessä, toteuttamisessa ja arvioinnissa. Lähtökohtana yhteiskehittämisessä on luottamus, että palveluiden käyttäjillä on resursseja ja voimavaroja. Palvelunkäyttäjillä on tietoa, kokemusta ja osaamista, joita tarvitaan palvelujen kehittämisessä. Yhteiskehittämisen toteuttaminen on haastavaa monimutkaisissa palvelujärjestelmissä. Esteenä on havaittu olevan perinteellisten organisaatioiden hitaus muutoksille ja kokeiluille.

Kokeilukulttuurista on tullut uusi paradigma suunnittelukulttuurin tilalle. Kokeilukulttuuri sisältää ratkaisukeskeisyyden, jolloin kehittämisprosessi sisältää tavoitteet, aikataulun, toiminnan ja tuloksen. Muutos yhteiskehittämiseen muodostaa haasteen asiantuntijakeskeiselle organisaatiolle. Muutos ratkaisukeskeisen yhteiskehittämisen suuntaan edellyttää ajattelutavan muutosta sekä työntekijöiltä että palveluiden käyttäjiltä. Organisaatiolta edellytetään rakenteiden luomista. Asiakkaalta ja työntekijältä edellytetään mahdollisuutta vaikuttaa, vallan uudelleen määrittelyä ja järkevää ajankäyttöä. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen tarkoittaa yhteiskehittämisprosessin osaamista ja ymmärtämistä ja johtamiselta edellytysten luomista.

Yhteiskehittämisen toimintamalleista ja tuloksista on niukasti tutkimustietoa, vaikka sitä pidetään lähtökohtaisesti hyvänä ja tavoiteltavana. Julkaisun tavoitteena on selkeyttää yhteiskehittämisen käsitettä suomalaisen ja kansainvälisen

kirjallisuuden avulla. Julkaisussa painotetaan yhteiskehittämisen tavoitteellisuutta ja ratkaisujen syntymistä, ja julkaisussa olevat esimerkit kuvaavat yhteiskehittämisen käytännön toteuttamista erilaisissa toimintaympäristöissä ja yhteiskehittämisen prosessia case-esimerkkien avulla. Tämä on osa ammattikorkeakoulun tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotoimintaa, jossa yhteiskehittäminen työelämäkumppaneiden ja palvelunkäyttäjien kanssa on keskeisessä roolissa.

Luvussa 1 Elsa Keskitalo analysoi yhteiskehittämisen taustaa ja sitä, miten käsite ymmärretään kansainvälisesti, erityisesti julkishallinnon tutkimuksessa. Päivi Vuokila-Oikkonen kuvaa artikkelissaan yhteiskehittämisen menetelmän lähestymistapaa ja suhdetta ratkaisukeskeisyyteen sekä yhteiskehittämisen metodologiaa. Kolmannessa artikkelissa Elsa Keskitalo analysoi sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän yleisiä muutoksia, mitä yhteiskehittäminen on ja miten se näyttäytyy palvelujärjestelmän kontekstissa.

Luvussa 2 kuvataan yhteiskehittämisen toteuttamistapoja eri toimintaympäristöissä. Kirjassa olevat caset ovat esimerkkejä yhteiskehittämisestä erilaisissa sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöissä. Luvun ensimmäisessä artikkelissa Hanna Hauta-aho ja Päivi Heimonen kuvaavat järjestöjen yhdessä kehittämää asiakaslähtöistä digitaalista alustaa, jota voidaan hyödyntää palveluiden tuottamisessa. Terhi Laineen ja Laura Lempisen artikkelissa käsitellään nuorten osallistumista yhteiskehittämiseen yhteistyössä järjestöjen ja palveluntuottajien kanssa. Asiakaslähtöistä palveluohjausta yhteiskehittämällä -artikkelissa Pauliina Johanson ja Kaisa Tölli kehittävät palveluohjausta terveysasemalla yhdessä palvelunkäyttäjien kanssa. Tia Blomqvist-Kurki, Netta Mursu ja Janita Rantakokko tarkastelevat artikkelissaan osallisuutta edistäviä ja mahdollistavia elementtejä konkreettisesti yhteiskehittämisen projektissa. Maria Pohjola kuvaa artikkelissaan yhteiskehittämiseen osallistujien kokemuksesta ja motivaatioon vaikuttavista tekijöistä yhdessä kehittämishankkeessa. Liisa Kiviniemen ja Outi Virkkulan tekstissä kuvataan ammattikorkeakoulussa oppimisen tuloksena syntyvän yhteiskehittämisen osaamista. Päivi Vuokila-Oikkosen artikkelissa kuvataan johtajuuden yhteiskehittämistä yhdessä esihenkilöiden ja johtajien kanssa yksityisissä palveluorganisaatioissa. Epilogissa Päivi Vuokila-Oikkonen ja Elsa Keskitalo kuvaavat ratkaisukeskeisen yhteiskehittämisen elementtejä ja mahdollisuuksia sote-palvelurakenteiden ja palveluiden uudistamisessa.

RATKAISUKESKEINEN
YHTEISKEHITTÄMINEN KÄSITTEENÄ
JA MENETELMÄNÄ

YHTEISKEHITTÄMISEN TAUSTA JA KÄSITE

Yhteiskehittämisestä on tullut ajankohtainen ja suosittu käsite eri aloilla, myös sosiaali- ja terveystalouden kehittämisessä. Yhteiskehittäminen on lähtökohtaisesti jotakin myönteistä ja tavoiteltavaa. Kansainvälisessä kirjallisuudessa yhteiskehittämisestä käytetään erilaisia co-alkuisia (yhteisalkuisia) käsitteitä. Näistä yleisimpiä ovat co-production ja co-creation, jotka nekin voidaan ymmärtää eri tavoin. Artikkelissa kuvataan yhteiskehittämisen taustaa julkisten ja yksityisten palvelujen näkökulmasta sekä avataan käsitteen sisältöä ja ymmärrystä. Lopuksi pohditaan yhteiskehittämisen merkitystä ja tuloksia, erityisesti julkisten hyvinvointipalvelujen kontekstissa.

Yhteiskehittämisen taustaa

Yhteiskehittämisen yhteydessä käytettyjen käsitteiden tausta on erilainen. Yhteistuotannon (co-production) tausta on julkishallinnossa ja julkisjohtamisessa ja yhteiskehittämisen (co-creation) yritysmaailmassa. Molemmat käsitteet kuitenkin kuvaavat yhteiskehittämistä. Yhteissuunnittelun (co-design) tausta on suunnittelussa. Läheisesti näihin liittyvä käsite on palvelumuotoilu (service design), joka viittaa tuotteiden asiakaslähtöisen suunnitteluun ja kehittämiseen. (EU, 2018; Sanders & Steppers, 2008.)

Yhteistuotannon käsite on peräisin Elinor ja Vincent Ostromin ja heidän tutkimusryhmänsä tutkimuksista Indianan yliopistossa Yhdysvalloissa 1970-luvun lopulla ja 1980-luvulla. Yhteistuotannon käsite kuvaa kansalaisten ja julkisten instituutioiden suhteita ja yhteistoimintaa. Esimerkkinä palvelun käyttäjien suhteet etulinjan palvelun tarjoajiin kuten poliiseihin, opettajiin ja terveydenhuollon työntekijöihin (Ostrom, 1996; Brudney, 2021.) Vuonna 2009 Elinor Ostrom sai Nobelin palkinnon instituutioita koskevista tutkimuksistaan.

Ostromin (1996) mukaan toisin kuin tavaroiden tuotannossa palvelujen tuottaminen ja toimeenpano on vaikeaa ilman saajien aktiivista osallistumista. Kansalaiset eivät ole hallinnon passiivisia kohteita, vaan vaikuttavat oleellisesti

palvelujen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Julkiset palveluorganisaatiot ovat yhtä riippuvaisia yhteisöjen panoksesta politiikan toimeenpanossa kun yhteisö on riippuvainen palveluista. Kansalaisten panos on välttämätöntä kaikissa palveluissa, kuten koulutuksessa ja sosiaali- ja terveystaloudissa sekä esimerkiksi yleisen turvallisuuden ja jätehuollon palveluissa. Yhteiskehittäminen/yhteistuotanto (co-production) tarkoittaa siis perinteellisten tuottajien ja kuluttajatuottajien yhteistoimintaa. (Ostrom,1996; Sorrentino ym., 2018, s. 279.)

Toinen tausta tulee myös Yhdysvalloista, jossa lakitieteen professori Edgar S. Cahn (2000) on korostanut yhteistuottamisen merkitystä kansalaisoikeuksien näkökulmasta, kuinka köyhillä ja marginaalisissa asemassa olevilla on paljon annettavaa yhteisöjen kehittämiseen. Keskeisin asia yhteistuottamisessa/-kehittämisessä on palvelunkäyttäjien panos palvelujen tuottamiseen, asiakkaiden aseman muutos passiivisesta vastaanottajasta aktiiviseksi palvelun muotoilijoiksi, aktiiviseksi kansalaiseksi. (Cahn, 2000; Carr, 2018; EU, 2018.)

Yhteiskehittäminen (merkityksessä co-creation) on peräisin yritysmaailmasta, mutta on yleistynyt viime aikoina myös julkisella sektorilla. Käsitteen toivat C.K. Prahalad and Venkat Ramaswamy (2004) yritysmaailman tietoisuuteen kirjallaan *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. He korostivat persoonallista kuluttajakokemusta, joka voi tuoda yrityksille lisäarvoa. Yhteiskehittäminen korostaa yhteistoimintaa suunnittelun varhaisessa vaiheessa, idean kehittämisessä, mutta myös koko suunnitteluprosessissa, jolla voi olla myönteisiä, pitkän tähtäyksen vaikutuksia. Puhutaan yhteiskehittämisen paradigmatista, jolla ajatellaan olevan potentiaalia muuttaa maailmaa ja vastata suurin globaaleihin kysymyksiin. (Sanders & Steppens, 2008.)

Yksityisellä sektorilla yritysten haasteena on tuottaa tuotteet mahdollisimman tehokkaasti. Tällöin loppukäyttäjät voidaan määritellä mahdollisiksi yhteistuottajiksi, jotka voivat ottaa hoitaakseen tiettyjä osia tuotantoketjussa. Loppukäyttäjistä voi tulla yhteiskehittäjiä, joiden kokemukset tuotteista ja palveluista voivat tuoda lisäarvoa yritykselle. Loppukäyttäjät nähdään kiinnostavana lähteenä tuote- ja palveluinnovaatioissa. Yhteiskehittäminen ei vain vaikuta asiakastyytyvyyteen, vaan tuo yritykselle myös kilpailuetua. Erotuksena yksityisestä sektorista, loppukäyttäjät julkisella sektorilla ovat kansalaisia. (Voorberg ym., 2015, s. 1334–1335; Prahalad & Ramaswamy, 2004.)

Yhteiskehittäminen liitetään myös yhteissuunnitteluun (co-design) tai yhteistoiminnalliseen suunnitteluun (collaborative design), jossa yhteisön asianosaisia kannustetaan osallistumaan luoviin arkkitehtuuri- ja suunnitteluprosesseihin. (EU, 2018). Bason (2010, s. 27–29) korostaa yhteiskehittämistä suunnittelu- ja op-

pimisprosessina (design and learning). Yhteiskehittäminen rakentuu design-ajattelulle ja kansalaisten ja muiden loppukäyttäjien osallisuudelle, jonka tavoitteena on luoda uusia innovaatioita. Suunnittelussa ja kehittämisessä voidaan hyödyntää palvelumuotoilua (service design) (Miettinen & Valtonen, 2013, Tuulaniemi, 2013) sekä erilaisia kokeilevan kehittämisen toimintamuotoja (Hassi ym., 2015).

Yhteiskehittämisen (co-creation) käsitteen käyttö on yleistynyt erityisesti 2000-luvulla. Sen juuret johtavat kuitenkin kauemmaksi osallistavan ja toimintatutkimuksen traditioon 1970-luvulle ja sitä ennen. (Sanders & Steppens, 2008). Osallistavalla tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusorientaatiota, jossa tutkimus ja kehittäminen nähdään yhteistoiminnallisena prosessina. Samoin kuin palvelujen tai tuotteiden yhteiskehittämisessä, osallistavassa tutkimuksessa tutkimuksen kohteet, työyhteisöt, kansalaiset ja palvelujen käyttäjät osallistuvat tutkimusprosessiin sen eri vaiheissa. (Reason & Bradbury, 2008; Banks ym., 2019; Abma ym., 2019; Durose ym., 2021; ks. Keskitalo, 2020.)

Yhteistuotannon (co-production) käsite on laajentunut ajan mukana. Alussa se käsitti julkishallinnon säännönmukaiset tuottajat ja suoraan palveluja tai etuuksia saavat asiakkaat. Nyt palvelun käyttäjät voivat olla yksilöitä, ryhmiä tai yhteisöjä, jotka ovat eri tavoin osallisia yhteistuottamisen prosessiin. He voivat olla esim. palvelunkäyttäjiä, vapaaehtoisia tai yhteisöllisiä ryhmiä. Palveluntuottajia voivat olla julkisen sektorin lisäksi voittoa tuottamattomat ja muut organisaatiot. Yhteiskehittämistä on kutsuttu uudeksi julkishallinnon paradigmaksi (Torfing ym., 2019), joka edustaa uudenlaista julkisten palvelujen toteuttamistapaa ja poliittikan kehitystä. (Brudney, 2021, s. 67–73, Pestoff 2012, s. 16–18.)

Voidaan kysyä, miksi yhteiskehittämisen ja osallistavan paradigman läpimurto on kestänyt niin kauan. Syitä löytyy mm. yritysten ja organisaatioiden hierarkkisesta rakenteesta ja valtarakenteista sekä asiantuntija-ajattelusta. Perinteellisesti kansalainen nähdään palvelujen saajana eikä yhteistyökumppanina, jolloin 'institutionaalinen tila' tasa-arvoiselle kansalaisten osallistumiselle puuttuu. Yhteiskehittämisen yleistymiseen on vaikuttanut mm. internet, joka on antanut äänen laajalle yleisölle. Teknologian kehitys on myös johtanut siihen, että käyttäjäkokemuksella on yhä suurempi painoarvo. Kehitystä vauhdittaa myös tuotannon muutos tietointensiivisemmäksi, jolloin yritykset, yliopistot ja korkeakoulut tekevät innovaatioyhteistyötä. Kuitenkin on selvää, että eri puolilla maailmaa tilanne on hyvin erilainen: yhtäältä on kysymys perustarpeiden tyydyttämisestä, toisaalta ollaan keskellä kulutusyhteiskuntaa ja valinnanmahdollisuuksia. (Sanders & Steppens, 2008, s. 7–10; Voorberg. ym., 2015, s. 1341–1342.)

Yhteiskehittämisen käsitteet ja sisältö

Julkisella sektorilla yhteiskehittäminen (co-creation) on uudempi ja liukuvampi käsite kuin yhteistuottaminen (co-production), jolla on pitempi perinne. Yhteiskehittämisestä on tullut viime aikoina suosittu myös julkisella sektorilla. Käsitteiden suhteet voidaan ymmärtää kolmella tavalla: 1) ne tarkoittavat suurin piirtein samaa eli kansalaisten panosta julkisiin palveluihin, 2) yhteiskehittäminen on kattavampi käsite, joka viittaa kaikenlaiseen kansalaisten panokseen, kun taas yhteistuottamisella on spesifimpi merkitys tai 3) yhteiskehittämisellä ja yhteistuottamisella on erilainen merkitys, jolloin ne viittaavat erilaiseen kansalaisten panokseen. Käytännössä käsitteitä käytetään usein eri tavoin vaihtoehtoisesti. Yhteistuotanto liitetään kuitenkin usein tuotannon/kehittämisen loppuvaiheeseen. (Brandsen & Honingh, 2018, s. 9–10; Voorberg ym., 2015, s. 1339–1340.)

Yhteenvetona voidaan sanoa, että yhteistuotanto (co-production) viittaa julkisten organisaatioiden ja kansalaisten yhteistoimintaan ja yhteiskehittäminen (co-creation) loppukäyttäjien aktiiviseen osallistumiseen tuotantoprosessiin. Yleensä yhteistuotanto viittaa toimeenpanonvaiheen palveluihin, kun taas yhteiskehittäminen liittyy palveluihin strategisella tasolla. Kun kansalaiset ovat mukana palvelujen yleisessä suunnittelussa, ehkä jopa aloitteentekijöinä, kyse on yhteiskehittämisestä. Sen sijaan jos he muokkaavat palvelua myöhemmässä vaiheessa, kyse on yhteistuotannosta. Vaikutus voi olla yksilöllistä tai kollektiivista riippuen siitä, mistä palvelun tasosta on kyse. Yhteistuotannon ja yhteiskehittämisen käsitteiden määrittely riippuu myös siitä tarkoituksesta, missä niitä käytetään. (Brandsen & Honingh, 2018, s. 13–14; Loeffler & Bovaird, 2021, s. 3–5.)

Kansainvälisesti yhteiskehittämisen yhteydessä on käytössä myös muita käsitteitä: collaborative governance, community involvement, civic engagement, user involvement. (Voorberg ym., 2015). Esimerkiksi EU on pyrkinyt selkiyttämään yhteiskehittämiseen liittyviä käsitteitä ja luomaan yhteisymmärrystä mm. Euroopan sosiaalirahaston yhteydessä (EU, 2018). OECD (2011) on määritellyt yhteiskehittämisen seuraavasti: tapana suunnitella, muotoilla, toteuttaa ja arvioida julkisia palveluja.

Yhteiskehittäminen molemmissa käsitteissä ei kuitenkaan tarkoita mitä tahansa yleistä vaikuttamista yleiseen suunnitteluun, vaan kansalaisten suoraa panosta palvelun tuottamiseen/kehittämiseen. Kyse on aktiivisesta vaikuttamisesta, erona passiiviseen asiakkuuteen ja kuluttajuuteen. Yhteistuotannossa/-kehittämisessä korostetaan palvelun käyttäjien ja yhteisöjen osallistumista, kansalaistoimintaa ja äänen antamista kansalaisille. (Brandsen & Honingh, 2018, s. 11–12; Sorrentino ym., 2018.)

Kansainvälisissä analyysissä (mm. Loeffler ja Bovaird (2021, s. 31; Brandsen & Honingh, 2018, s. 11–12) korostetaan myös, että yhteiskehittäminen on palvelun käyttäjien ja yhteisöjen osallisuutta yhteiskehittämiseen, ei organisaatioiden välistä yhteistoimintaa. Organisaatioiden välistä yhteistoimintaa kuvaa paremmin kumppanuuden käsite. Yhteiskehittäminen haastaa perinteellisen palvelujen tuottamisen julkisissa palveluissa. Yhteiskehittämisessä voidaan erottaa yksilön taso ja kollektiivisen taso. Kollektiivisessä yhteiskehittämisessä hyödyn saaja on koko yhteisö, ei vain kehittämiseen osallistuja. (Brudney, 2021, s. 68–69, ks. Bovaird & Loeffler, 2021.)

Loeffler ja Bovaird (2021) korostavat, että yhteistuottaminen on ennen kaikkea yhteistoiminnallista käytäntöä. Yhteistuottamisen katsotaan koostuvan neljästä co:sta: yhteistoimeksiänto (co-commissioning, esim. yhteispriorisointi, osallistava budjetointi, henkilökohtainen budjetointi, yhteisrahoitus), yhteissuunnittelusta (co-design, esim. asiakasraadit, palvelumuotoilu-labit), yhteistoimeenpanosta (co-delivery, esim. yhteisökeskukset, vertaistukiryhmät) ja yhteisarvioinnista (co-assessment, esim. asukastarkkailijat, asiakasraadit). Kolme edellä mainituista käytännöistä edustavat lähinnä kansalaisten ääntä, yhteistoimeenpano sen sijaan kansalaisten toimintaa. (Loeffler & Bovaird, 2021, s. 47–49.)

Palvelujohtamisen näkökulmasta yhteistuotanto on oleellinen osa palveluprosessia, jolloin palvelua ei voi olla ilman yhteistuottamista. Yhteistuotanto tarkoittaa palvelun tuottajan ja käyttäjän vuorovaikutusta palvelun tarjoamistilanteessa. Palvelua ei voi varastoida, vaan se kulutetaan silloin, kun se tarjotaan. Palvelun laatuun ja suoriutumiseen vaikuttavat palvelun käyttäjien odotukset, heidän roolinsa palvelutilanteessa ja heidän kokemuksensa palvelusta. Palveluperusteinen toimintalogiikan (service dominant logic) mukaan palvelu ei ole tuote, vaan prosessi, jossa arvon tuotanto perustuu vuorovaikutukseen. Todellinen vuorovaikutus ja palvelukokemus määrittävät palvelun arvon asiakkaalle. Esimerkkinä palveluasuminen, jossa palvelukokemus ja palvelusuoritus (performance) jatkuvasti kehittyvät yhteisissä vuorovaikutustilanteissa. Asiakkaan panos palvelusuoritukseen on ratkaiseva. Tällainen yhteistuottaminen (co-production) johtaa arvon yhteiskehittämiseen (co-creation) palvelun käyttäjälle. (Osborne ym., 2018, s. 18–20.)

Osbornen (2018) mukaan yhteistuotannon näkökulma on edelleen hallitseva julkisjohtamisen teoriassa. Kuitenkin hänen mukaansa näkökulma on lisääntyvästi siirtynyt myös julkisissa palveluissa vuorovaikutukselliseen arvon yhteiskehittämiseen. (ks. Grönroos 2011). Arvolla voidaan tarkoittaa julkista arvoa, arvoa yksityiselle kansalaiselle tai molempia. Toisaalta julkiset palveluorganisaatiot tekevät vain palvelutarjouksen, ja arvoa tuottaa se, kuinka kansalaiset käyttävät

tarjousta ja miten se on vuorovaikutuksessa heidän oman elämäkokemuksensa kanssa. Palveluperusteisen toimintalogiikan mukaan palvelunkäyttäjä on se, joka synnyttää tuloksen ja julkisen palvelun arvon, ja julkispalveluorganisaatio toimii fasilitaattorina tässä prosessissa. (Osborne, 2018, s. 228–229.)

Asiakaslähtöisyys on käsite, jota toistetaan niin yksityisissä kuin julkisissa palveluissa. Usein asiakkaan rooli ja se, mitä asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan, jäävät tarkemmin määrittelemättä. (Virtanen, 2011.) Yhteistuotanto ja yhteiskehittäminen tarjoavatkin viitekehyksen asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Yhteistuotanto ja yhteiskehittäminen ovat tapoja ottaa asiakkaat mukaan palvelujen kehittämiseen. Yhteiskehittämisen ydin on loppukäyttäjien ja kansalaisten aktiivinen osallistuminen tuotannon tai palvelun eri vaiheisiin. Yhteiskehittämisen edistämisen tavoite on siten kehittää asiakaslähtöisiä palveluja. (Virtanen, 2018, s. 34–38; Farr, 2018.)

Yhteiskehittäminen ja avoimet innovaatioympäristöt

Yhteiskehittäminen (co-creation) on liitetty yritysmaailmassa yhteisinnovointiin (co-innovation), jossa yhteistoiminnallisesti eri toimijoiden kanssa etsitään innovatiivisia ratkaisuja. Yhteiskehittäminen tarkoittaa sitä, että loppukäyttäjät ja muut relevantit asianosaiset osallistuvat uusien innovaatioiden kehittämiseen, toimeenpanoon ja soveltamiseen avoimissa verkostoissa. Asianosaiset tuovat prosessiin tietonsa, informaation, kokemukset ja resurssit jaettavaksi, jotta voidaan tuottaa innovatiivisia tuotoksia. Yhteistoiminnallisen ekosysteemin tuloksena syntyy uusia ideoita ja jaettua arvoa, joka lisää organisaation kilpailukykyä. (EU, 2018; Bason, 2010.) Myös palveluperusteisessa toimintalogiikassa keskeistä on verkostomainen ympäristö, palveluprosessin toimijoiden ja heidän ympäristönsä välinen vuorovaikutus. Puhutaan toisiinsa liittyneistä palveluekosysteemeistä. (Vargo & Lusch, 2015; Virtanen, 2018).

Yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristöt ovat kompleksisia ja yhä enemmän riippuvaisia muista organisaatioista ja uudesta tiedosta. Tässä tilanteessa yrityksiltä ja organisaatioilta edellytetään uutta avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja yhteistoiminnallisuutta, myös julkisilta organisaatioilta. Ratkaisuna nähdään systeeminen ajattelu ja avoimet innovaatioympäristöt (von Hippel, 2016). Palvelujärjestelmät eivät voi ratkaista haasteita yksin, vaan innovaatioiden luomisessa tarvitaan palvelun käyttäjien panosta. (Virtanen & Stenwall, 2014.)

Kansalaisten ja kansalaisyhteiskunnan panos nähdäänkin tärkeänä osana uusissa innovaatioympäristöissä. Perinteellisessä ns. Triple Helix innovaatiomallissa kolme toimijaa ovat valtio (hallinto), yliopistot/korkeakoulut ja yritykset. Uudem-

massa Quadrupe Helix (QH) innovaatiomallissa neljäs toimija on kansalaiset/ palvelun käyttäjät. QH-käsitteellä tarkoitetaan vuorovaikutteista, eri toimijoiden alueellista ja paikallista kumppanuutta innovaatioiden kehittämisessä, mutta myös julkisten palvelujen uudistamisessa. (Arnkil ym., 2010.). Uusimmassa Quintuple innovaatiomallissa otetaan huomioon myös ympäristö. (Garayannis ym., 2012.)

Quadrupe Helix korostaa laajaa yhteistyötä innovaatioiden kehittämisessä edustaen muutosta systeemiin, avoimiin ja käyttäjälähtöisiin innovaatiiosysteemeihin. Living labit (ks. European Network of Living Labs) ovat esimerkkejä avoimista innovaatioympäristöistä tai innovaatioareenoista, jotka toimivat tosielämän ympäristöissä, kaupungeissa, kaupunginosissa tai alueellisissa yhteisöissä. (ks. <http://www.openlivinglabs.eu>). Living labit voidaan ymmärtää pienimuotoisina paikallisina innovaatiiosysteeminä, joissa käyttäjät ovat yhteistuottajia. (Arnkil ym., 2010, s. 38–39.)

QH ja yhteiskehittäminen merkitsevät muutosta ylhäältäpäin johdetuista asiantuntijakeskeisestä kehittämisestä kohti yhteistuotantoa, jossa ovat mukana kulluttajat, asiakkaat ja kansalaiset sekä yhteisöt. Muutos asettaa haasteita erityisesti viranomaisille ja julkiselle palvelutuotannolle. Innovaatiot ovat riippuvaisia siitä, kuinka paljon vaikutusvaltaa yritykset ja julkinen sektori haluavat käyttäjille antaa ja kuinka paljon käyttäjät haluavat ja voivat sitä ottaa. Yhteiskehittämisessä on kyse suuresta kulttuurisesta muutoksesta niin yrityksissä kuin julkisella sektorilla. Yhteiskehittäminen ei myöskään onnistu ylhäältä alaspäin kulttuurissa. (Arnkil ym., 2010, s. 20–32; Evers & Ewert, 2021.)

Yhteiskehittämisen kehystäminen sosiaalisena innovaationa voi auttaa näkemään, mitä yhteistä sosiaali- ja terveysalan alan kehittämisellä on muiden politiikkasektoreiden innovatiivisen kehittämisen kanssa. Kansalaisyhteiskunnalla on tärkeä rooli ideoiden ja innovaatioiden synnyttämisessä, ja kaupungeilla ja kunnilla on merkittävä rooli innovaatioiden kehittämisessä ja hallinnoinnissa 'julkisiksi innovaatioiksi'. Tällaiset paikkasidonaiset foorumit voivat edistää innovaatioita, samoin esim. horisontaaliset kaupunkien verkostot ja vertikaalinen monitasoinen hallinta, esim. EU-tasolla. (Evers & Evert, 2021, s. 137–138, s. 146–149.)

Yhteiskehittämisen tavoite ja vaikutukset

Yhteiskehittämisen käsitteistä on tullut eräänlaisia muotisanoja. Osa käsitteiden suosioista piilee niiden epämääräisyydessä, niiden sisäsyntyisessä hyvyudessa, kuka voisi olla vastaan, sen lisäksi, että niitä voidaan soveltaa erilaisiin ilmiöihin. Keskustelun monitieteisyys voi myös vahvistaa käsitesekaannusta. Molemmat yh-

teiskehittämisen käsitteet, yhteistuotanto ja yhteiskehittäminen, joka tapauksessa kuvaavat kansalaisten aktiivista panosta palveluihin, mikä erottaa käsitteen passiivisesta asiakkuudesta tai kuluttajuudesta. Kyse ei ole vain tuotteen vastaanottamisesta tai käyttämisestä. (Brandsen & Honingh, 2018, s. 9–12.)

Yhteistä yhteiskehittämislle on, että suuri määrä julkisen sektorin ja maallikko-toimijoita (mukaan lukien kansalaisyhteiskunnasta ja yhteisöistä) tuottaa palveluja eri politiikka-alueille. Viime aikoina on korostunut myös kaksi suuntaa: digitaalisten (ICT) alustojen käyttö ja se, että odotetut muutokset ulottuvat laajemmalle kuin palvelun käyttäjien voimaannuttaminen. (Sorrentino ym. 2018, s. 278.)

Teknologinen kehitys ja kulttuuriset muutokset ovat tehneet yhteistuottamisen ja yhteiskehittämisen helpommaksi. Yhteiskehittäminen on nyt saavutettavampaa kuin ennen ja helpompi toteuttaa uuden teknologian avulla. Yleisesti yksilöllistyminen ja perinteellisten auktoriteettien merkityksen lasku ovat muuttaneet ammattilaisten asemaa yhteiskunnassa. Kansalaisille on nyt helpompaa toimia asiantuntijoina itse ja ottaa enemmän vastuuta palveluista, joita he vastaanottavat. Esimerkki tästä on potilaiden omien terveystietojen seuranta, joka muuttaa lääkäri-potilas-suhdetta. Voidaan kysyä, ovatko poliitikot ja ammattilaiset valmiita kansalaisten osallistumiselle. Paljon riippuu myös osallistumisen muodoista. (Brandsen ym., 2018, s. 4–6, ks. Steen ym., 2018).

Yhteiskehittäminen nähdään usein arvona sinänsä. Toisaalta yhteiskehittämiseltä odotetaan ennen kaikkea tehokkuuden lisääntymistä. Haasteena on, että yhteiskehittämisen tutkimustulokset perustuvat suurelta osin case-tutkimuksiin, jolloin niiden yleistäminen on vaikeaa. Toiminta on konteksti-sidonnaista, jolloin erilaiset organisaatiot monimutkaistavat yhteistoimintaa. Koska empiirisiä tutkimuksia on toistaiseksi vähän, on vähän näyttöä sen vaikutuksesta toimijoihin ja yhteiskuntaan laajemmin. Tarvitaan lisää tutkimusta eri politiikka-alueilta. (Sorrentino ym. 2018, s. 277–278).

Yhteiskehittämiseen vaikuttavat organisaatiokulttuuri ja organisaatioiden riskejä karttava kulttuuri. Kansalaisten osallistumiseen vaikuttavat koulutustaso, perherakenne ja persoonalliset tekijät. Myös tieto omista kyvyistä ja mahdollisuuksista ja sosiaalinen pääoma vaikuttavat osallistumiseen. Sosiaalista pääomaa tarvitaan, jotta kestäviä suhteita voi syntyä kansalaisten ja organisaatioiden välille. (Voorberg ym., 2015 s. 1347–1348).

Käytännössä yhteiskehittämisen käsitteellä viitataan monenlaiseen toimintaan. Yhteistuotannon/-kehittämisen haasteina ovat sosiaalisten ongelmien kompleksisuus, toiminnan informaali ja kokeellinen luonne ja vaikeus koota ja levittää

kokemuksia (Voorberg ym., 2015, s. 1348–1350; Cluley & Radnor, 2020.). Vaikka näyttöä on vähän, on viitteitä siitä, että yhteiskehittämisessä on potentiaalia, ja on tärkeää jatkaa kokeiluja ja tutkia tarkemmin vaikuttavia mekanismeja. (Loeffler & Bovaird, 2018, s. 269).

Keskeinen kysymys on, onko yhteiskehittämisellä pääasiassa välineellistä merkitystä vai onko tavoite saada aikaa muutoksia. Toisaalta vaikka muutosten aikaansaaminen olisi yhteiskehittämisen tavoite, muutoksia on vaikea osoittaa, ja vaikka muutoksia olisi tapahtunut, on vaikea osoittaa, että yhteiskehittäminen olisi aiheuttanut muutokset. Usein tarvitaan monia vaikuttavia tekijöitä yhteiskehittämisen lisäksi. Yhteiskehittämistä ei kuitenkaan harjoiteta sen itsensä vuoksi, vaan se on polku parantaa julkisia palveluja tai julkista arvoa tuottavia tuloksia. (Loeffler & Bovaird, 2021, s. 40–42.)

Yhteiskehittäminen edellyttää palvelujen käyttäjien tunnustamista tasa-arvoisina kumppaneina. Se edellyttää näkemystä siitä, että heillä on voimavaroja ja vahvuuksia ja osaamista osallistua ja vaikuttaa palveluihin. Se edellyttää vallan ja päätöksenteon jakoa asiakkaiden kanssa sosiaali- ja terveyspalveluissa ja sosiaalipolitiikassa. Riski on, että yhteiskehittämisestä tulee trendi. Puhutaan yhteiskehittämisestä siksi, että ei ole yhteiskehittämistä.

LÄHTEET

- Abma, T., Banks, S., Cook, T., Dias, S., Madsen, W., Springett, J., & Wright, M. (2019). *Participatory Research for Health and Social Wellbeing*. Springer.
- Arnkil, R., Järvensivu, A., Koski, P. & Piirainen, T. (2010). *Exploring Quadruple Helix. Outlining user-oriented innovation models. Final report on Quadruple Helix Research for the CLIQ project*. Työelämän tutkimuslaitos. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8209-0>
- Banks, S., Hart, A., Pahl, K., & Ward, P. (toim.). (2019). *Co-producing research. A Community development approach*. Policy Press.
- Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation. Co-creating for a Better Society*. Policy Press.
- Brandsen, T., & Honingh, M. (2018). Definitions of Co-Production and Co-Creation. Teoksessa T. Brandsen, T. Steen, & B. Verschuere (toim.), *Co-production and Co-creation. Engaging citizens in public services* (s. 9–17). Routledge. <http://library.oapen.org/handle/20.500.12657/125001>
- Brudney, J. L. (2021). Co-Production in Political Science and Public Administration. Teoksessa E. Loeffler, & T. Bovaird (toim.), *The Palgrave Handbook of Co-Production of Public Services and Outcomes* (s. 61–77). Palgrave Macmillan.
- Cahn, E. (2000). *No more throw-away people: the co-production imperative*. Essential Books.
- Carayannis, E. G., Barth, T. D., & Campbell, D. F. (2012). The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2>
- Cluney, V., & Radnor, Z., (2020). *Rethinking Co-Creation: the fluid and relational process of value co-*

- creation in public service organizations*. Public Money & Management.
- Durose, C., Perry, B., Richardson, L. (2021). Co-producing Research with Users and Communities. Teoksessa E. Loeffler, & T. Bovaird (toim.), *The Palgrave Handbook of Co-Production of Public Services and Outcomes* (s. 669–691). Palgrave Macmillan.
- Evers, A., & Ewert, B. (2021). Understanding Co-production as a Social Innovation. Teoksessa E. Loeffler, & T. Bovaird (toim.). *The Palgrave Handbook of Co-Production of Public Services and Outcomes* (s. 133–153). Palgrave Macmillan.
- EU (2018). *Co-Production. Enhancing the role of citizens in governance and service delivery*. Technical Dossier no. 4. May 2018. ESF Transnational platform. Social Europe. European Commission.
- Farr, M. (2018). Power dynamics and collaborative mechanisms in co-production and co-design processes. *Critical Social Policy*, 38(4), 623–644.
- Grönroos, C. (2011). Value-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing theory*, 11(3), 279–301. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>
- Keskitalo, E. (2020). Osallistavan tutkimuksen ja kehittämisen teoreettisia ja menetelmällisiä lähtökohtia. Teoksessa J. Helminen (toim.). *Näkökulmia osallistavaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 5* (s. 22–35). (Diak Työelämä 18). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-348-3>
- Loeffler, E., & Bovaird, T. (2021). User and Community Co-production of Public Value. Teoksessa E. Loeffler & T. Bovaird (toim.). *The Palgrave Handbook of Co-Production of Public Services and Outcomes* (s. 31–57). Palgrave Macmillan.
- Miettinen, S., & Valtonen, A. (2013). *Service Design with Theory*. Lapland University Press.
- Osborne, S. P. (2018). From Public-Service Dominant Logic to Public Service Logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, 20(2), 225–231.
- Osborne, S. P., Strokosch, K., & Radnor, Z. (2018). Co-production and the Co-Creation of Value in Public Services. A Perspective from Service Management. Teoksessa T. Brandsen; T. Steen, & B. Verschuere (toim.), *Co-production and Co-creation. Engaging citizens in public services* (s.18–26). Routledge.
- OECD (2011). Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Society, *OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264118843-en>.
- Ostrom, E. (1996). Crossing the Great Divide World development. *Coproduction, Synergy and Development*. 24(6), s. 1073–1086.
- Pestoff, V. (2012). Co-Production and Third Sector Services in Europe: Some Crucial Conceptual Issues. Teoksessa V. Pestoff, T. Brandsen, & B. Verschuere (toim.). *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production* (s. 13–34). Routledge.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform. A Comparative Analysis: New Public Management, Governance, and the New-Weberian State* (3rd edition). Oxford University Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Harvard Business School Press.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *Handbook of Action Research* (2nd edition). Sage.
- Sanders, E. B. N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of Design. *Co-Design*, 4(1), 5–18.
- Sorrentino, M., Sicilia, M., & Howlett, M. (2018). Understanding Co-production as a new public governance tool. *Policy & Society*, 37(3), 277–293.
- Steen, T., Brandsen, T., & Verschuere, B. (2018). The Dark Side of Co-Creation and Co-Production. Seven Evils. Teoksessa T. Brandsen; T. Steen & B. Verschuere (toim.), *Co-production and Co-creation. Engaging citizens in public services* (s. 284–293). Routledge.
- Strokosch, K., & Osborne, S. P. (2021). Co-production from a Public Service Logic Perspective. Teoksessa E. Loeffler, & T. Bovaird (toim.). *The Palgrave Handbook of Co-Production of public services*

and outcomes, (s. 117-131). Palgrave Macmillan.

- Torring, J., Sörensen, E., & Roiseland, A. (2019). Transforming the Public Sector into an Arena for Co-creation. Barriers, Drivers, Benefits, and the Ways Forward. *Administration and Society*, 51(5), 795–825.
- Tuulaniemi, J. (2013). *Palvelumuotoilu*. Talentum Media.
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2015). Institutions and axioms: An extension and update of service dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science* 44(1), 5–23.
- Virtanen, P. (2018). *Palvelujen yhteiskunta. Yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperusteiden toimintalogiikka*. Tietosanoma.
- Virtanen, P., Suoheimo, S., Lamminmäki, M., Ahonen, P., & Suokas, M. (2011). *Matkaopas asiakasläh- töiseen sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen*. (Tekesin katsaus 281/2011). Tekes.
- Virtanen, P., & Stenvall, J. (2014). The Evolution of Public Services from Co-production to Co-creation and Beyond. New Public Management's unfinished trajectory. *International Journal of Leadership in Public Services*, 10(2), 91–107.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & L.G. Tummers (2015). A systematic Review of Co-creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>
- Von Hippel, E. (2016). *Free Innovation*. The MIT Press.

Päivi Vuokila-Oikkonen

RATKAISUJA TUOTTAVA YHTEISKEHITTÄMINEN LÄHESTYMISTAPANA JA MENETELMÄNÄ

Artikkelissa kuvataan ratkaisuja tuottavaa yhteiskehittämistä (Raty). Ratyn juuret on kuvattu Keskitalon Ratkaisukeskeinen yhteiskehittäminen käsitteenä ja menetelmänä -artikkelissa. Artikkelissa kuvataan Ratyn taustaa, menetelmiä ja prosessia. Lisäksi kuvataan yhteiskehittämisen ohjaajan merkitystä kehittämisessä. Ammattikorkeakoulun tehtävä on käytäntöjen kehittäminen, mihin tarvitaan menetelmällisyyden kehittämistä. Artikkelin vastaa tähän haasteeseen ja tuo systemaattisen ja perustellun työelämän kehittämismenetelmän ammattikorkeakoulukentälle.

Ratkaisuja tuottavan yhteiskehittämisen taustaa

Yhteiskehittäminen on paljon käytetty käsite, ja sen vuoksi lähestymistapa ja menetelmät vaativat tarkastelua, kun käsite otetaan käyttöön. (Suyeon & Nabatchi, 2018). Yhteiskehittämisestä on ilmestynyt oppaita (Kauppinen ym., 2020) ja hankeraportteja (6Aika). Suoheimon mukaan (2020) erityisesti hankalien ongelmien ratkaisemiseen yhteiskehittäminen tarjoaa lähestymistavan ja menetelmän.

Englanniksi yhteiskehittämisestä käytetään käsitteitä co-production ja co-creation. Co-production viittaa toimintaan, joka sisältää toiminnan tai muotoilun muutoksen aikaan saamiseksi. Co-creation tarkoittaa prosessia, joka sisältää suunnittelun, muotoilun/toteutuksen ja arvioinnin. (Alford & Freijer, 2018). Tässä artikkelissa kuvattu ratkaisuja (Raty) tuottava yhteiskehittäminen nojaa co-creation-käsitteeseen. Kuvattu yhteiskehittäminen nimetään ratkaisuja tuottavaksi yhteiskehittämiseksi (eng. solution-focused co-creation), ja sen taustalta voidaan löytää toimintatutkimukseen pohjautuva osallistava työelämän tutkiva kehittäminen (Keskitalo, 2015; Vuokila-Oikkonen & Hyväri, 2015; Pätynen ym. 2016) ja ratkaisukeskeisyys (Ahola & Furman, 2010; Vuokila-Oikkonen 2014). Ratkaisus-

keskeisyys korostaa kehittämisen tuloksena syntyvien ratkaisujen aikaan saamista ja merkitystä.

Lisäksi ratkaisuja tuottavassa yhteiskehittämisessä korostuu ratkaisukeskeisyyden elementit: asiakaslähtöisyys, asiakkaan näkökulman painottaminen, ongelmien nimeäminen tavoitteiksi, kyvykkyys, osallistujien voimavarojen ja hyvien ominaisuuksien löytäminen ja yhteiseen tavoitteeseen hyödyntäminen, muutos on väistämätön -asenneoituminen, poikkeukset, pienet askeleet, suuntautuminen tulevaisuuteen ja yhteistyö. Ratkaisukeskeisyydessä ja voimavarakeskeisyydessä korostetaan molemmissa ihmisen voimavaroja ja kyvykkyyttä olla osallinen kehittämisessä.

Ratyssä sitoudutaan yhteistoimintaan. Yhteistoiminta muodostuu Kalliokosken (2020) mukaan silloin, kun kehittämiseen osallistujat tunnustavat toisensa yhteistoimijoiksi, tunnistavat yhteisen intressin ja sitoutuvat sen toteuttamiseen. Toiminnallisesta yhteisöllisyydestä muodostuu jatkuvaa, kun yhteistoimijat sitoutuvat toisiinsa toimijoihin, toiminnan tavoitteeseen tai yhteistoiminnan vaikutuksesta syntyneen yhteenliittymän eetokseen. Toimijoiden välille muodostuu luottamusta yhteen nivoutuvien intressien merkityksessä.

Raty pitää sisällään ajatuksen ratkaisukeskeisyydestä muutokseen suhtautumisessa. Jokaisesta muutostilanteesta löytyy myös kunnossa olevaa, joten sitä ei yritetä muuttaa. Kun tiedetään asiat, jotka toimivat, lisätään ja vahvistetaan niitä. Kun kehittämisessä löydetään tilanteita, jolloin asiat eivät toimi yrityksestä huolimatta, ei yritetä toimia samalla tavalla uudelleen, vaan tehdään jotain toisin. Ratyssä luodaan rakenteelliset edellytykset sille, että kehitettävä toiminta muotoutuu yhteisessä oppimisprosessissa ja kehittäminen pääsee tapahtumaan ensisijaisesti alhaalta ylöspäin ja kokonaisvaltaisesti. Siten johtajuus (johtajat ja esimiehet) on mukana kehittämisprosessissa, työpajoissa ja tulosten mallintamisessa.

Ratyssä rakentuu osallisuuden kokemusta. Osallisuus rakentuu ja syntyy kohtaamisissa. Benjaminin ja Brudneyn (2018) mukaan oleellista on myös tiedostaa osallistujien rooli ja motivaatio kehittämiseen. Tässä kirjassa Maria Pohjolan artikkelissa kuvataan osallistujien motivaatiota yhteiskehittämisessä. Tärkeää on motivaation vahvistaminen ja ylläpitäminen kehittämisen aikana. Merkityksellisiä ovat kohtaaminen, tulosten läpinäkyvä dokumentointi, toiminnalliset menetelmät ja palvelumuotoilu. Erityisesti luottamus on tärkeää ja erityisesti se korostuu silloin, kun menetelmänä on yhdessä kehittäminen haavoittuvassa asemassa olevin ihmisen kanssa. (Best ym., 2019; Vuokila-Oikkonen, 2019; Ranta 2020).

On tärkeää saavuttaa me-tunne, yhdessä tekemisen idea ja tavoite (Vuokila-Oikkonen, 2014; Vuokila-Oikkonen & Hyväri, 2015; Vuokila-Oikkonen, 2016.)

Ensimmäiset kohtaamiset ratkaisevat koko prosessin onnistumista (vrt. ensi vaikutelma, positiivinen transferenssi). Luottamus osallistujien välillä, esimiehiin ja toisiin työntekijöihin työyhteisössä takaa kehittämistyön tulosta. Lisäksi asiakkaiden, asukkaiden, kokemustoimijoiden ja potilaiden luottamus muihin osallistujiin on merkityksellistä. Yhteiskehittäminen on tiimityötä ja luottamuksen rakentaminen on myös yksi tiimityön elementti (Ranta, 2020). Luottamukseen perustuvassa yhteistyössä on uskallusta jakaa osaamista ja reflektoida sitä. Ratkaisukeskisyydessä pääpaino on ihmisen oman asiantuntijuuden ja äänen huomioimisessa. Ratkaisuja tuottavassa yhteiskehittämisessä lähtökohtana on luottamus siihen, että ihmiset osaavat ratkaista asioita, kun heille esitetään oikeita ja ratkaisuun johtavia kysymyksiä. Toiminnallisuus on ratkaisuja tuottavan yhteiskehittämisen kantava asia. Toiminnallisesti asioita tarkastellen saadaan etäisyyttä muutoksessa oleviin asioihin ja saadaan uusia ulottuvuuksia, joita ehkä ei muuten huomattaisi.

Dialogisuus yhteiskehittämisessä

Dialogi on Ratyn edellytys, ja se takaa myös kehittämisen eettisyyttä ja luotettavuutta. Dialogilla tarkoitan prosessia, ja se on vastakohta monologille. Ratyssä keskustelun dialogisuus tarkoittaa polyfonisuutta eli moniäänisyyttä, joka mahdollistaa kaikkien osallistujien näkökulman ja mielipiteen esille tulemisen. Kalliokoski (2020) puhuu yhteisöön kuuluvasta kritiikkiin sitoutumisesta ihmisen hyvän ja yhteisöllisyyden kehittämisessä. Tämä tarkoittaa osallistujien jäsenten kriittisen arviointikyvyn ja sallittujen kritiikin antamisen tapojen suojelemista ja kritiikin vakavasti ottamista. Erilaiset näkökulmat ja mielipiteet ovat tärkeitä kehittämisen eteenpäin viemisessä. Keskustelun dialogisuus tarkoittaa lausumien dialogista suhdetta toisiinsa. Ollessaan dialogisessa suhteessa toisiinsa puhujien lausumat ovat vastauksia edeltäviin lausumiin. Puhuja pyrkii lausumassaan ottamaan huomioon kuulijansa, hän tarkoittaa puheensa ymmärrettäväksi ja odottaa siihen joko sanallista tai sanatonta vastausta tai merkkiä siitä, miten lausuma on ymmärretty. Dialogisuus pitää sisällään nonverbaalisen vuorovaikutuksen, joka on Vuokila-Oikkosen (2004) mukaan kulttuurisidonnaista, vaikka tiedetään, että se on vaikutukseltaan jopa 90 % kokonaisvuorovaikutuksesta. Tärkeää on arvostava katse osallistujien kesken. (Vuokila-Oikkonen, 2004; Myllyneva, 2016). Dialogissa korostuu, että ohjaaja esittää prosessia eteenpäin vieviä kysymyksiä. Ohjaajan positio on ei-tietäjä ja tietäjiä ovat työpajan osallistujat. Prosessia eteenpäin vieviä kysymyksiä ovat esimerkiksi mitä, kuka, missä tai kuinka. Kuunteleminen, reflektointi ja kuulemansa tarkistaminen ovat tärkeitä.

Yhteiskehittämisen prosessiluonteisuus

Kehittäminen on prosessi ja toiminta-alusta on työpaja, joka voi toteutua fyysisenä tai digitaalisena. Digitaalisen työpajan välineitä ovat esimerkiksi Flinga ja Mural. Ratkaisuja tuottavan yhteiskehittämisen kantava voima on avoin keskustelu työpajoissa, jolloin kaikkien kehittämiseen osallistujien äänen kuuleminen on tärkeää. Edellä kuvatun mahdollistaa siis keskustelun dialogisuus. Muita käytettäviä menetelmiä ovat learning cafe, erilaiset kortit, legot ja vaikka eläinhahmot. Tärkeää on dokumentoida työpajan tulosta. Ratkaisujen tuottamiseksi tarvitaan keskimäärin neljästä kuuteen ohjattua, 4 tunnin mittaista työpajaa. Muutoksen toteutumisen arviointiin n. puolen vuoden päästä suunnitellaan kaksi 2–3 tunnin työpajaa.

Työpajojen tuloksena syntyy ratkaisuja kokeiltavaksi, tuloksia kokeillaan ja arvioidaan työpajojen välillä. Työpajoihin osallistuvat kaikki, joita muutos koskee, kuten johtajat, esimiehet, työntekijät, asukkaat jne. julkisista palveluista ja järjestöistä. Työpajoissa on ohjaaja, jonka tehtävä on saada kaikki osallistujat tuottamaan näkökulmansa kehitettävään asiaan. Ratkaisukeskeisyys, ”avoimet” ja osallistujan puhetta tarkentavat kysymykset kuten ”Kerro lisää” auttavat osallistujaa tarkentamaan ja konkretisoimaan näkökulmaansa. Työpajan ohjaajan tulee myös huolehtia, että työpajoissa tehdään sopimuksia ja nimetään vastuuhenkilöt, jotta prosessi etenee. (Vuokila-Oikkonen, 2019).

Ratkaisuja tuottavan yhteiskehittämisen prosessi etenee pääsääntöisesti seuraavasti:

1. Luodaan visio. Olennaisin kysymys ratkaisuja tuottavan yhteiskehittämisen alussa ja vision rakentamisessa on: ”Millainen on tilanne sen jälkeen, kun kehittämisen kohteena oleva asia tai tavoite on saavutettu?” Visio työstetään, kirjataan ja muotoillaan siten, että muutosta tekevät kokevat sen omakseen. Vision määrittelyn alussa on tärkeä saada aikaan me-tunne ja kokemus siitä, että me yhdessä teemme ja rakennamme tilannetta eteenpäin. Me-tunteen syntyminen edellyttää ihmisten kuulemista.
2. Kehittämisen lähtökohtana voi olla ongelma ja ainakin muutosvaatimus, joka aiheuttaa ongelmia. Seuraavaksi prosessissa nimetään ongelmat tavoitteiksi joiden toteutuminen johtaa vision toteutumiseen. Tavoite kuvaa jonkin saavuttamista tai alkamista, mutta ei loppumista. Tavoite sisältää välitavoitteita, joiden saavuttaminen johtaa päätavoitteen saavuttamiseen, ja se on yhdessä luotu ja yhteiseksi koettu. Niiden tulee olla selkeitä, konkreettisia ja saavutettavissa olevia. Hyvä tavoite on arvokas ja hyödyllinen saavutettavaksi, ja sen tulee sisältää ponnistelua ja olla mitattavissa. Tavoit-

te liittyy yhteiskehittämisessä oleviin ihmisiin, ja siten sen saavuttaminen lisää onnistumisen tunnetta ja on omiaan johtamaan uusien tavoitteiden luomiseen.

3. Määritellään mitä kaikkea tehdään, jotta visio toteutuisi.
4. Arvioidaan, mitä kaikkea on olemassa, jotta visio saavutetaan.
5. Määritellään voimavarat ja vahvuudet, jotka ovat käytössä muutoksen aikaan saamisessa.
6. Nimetään tukiverkosto, joka on käytössä muutoksen aikaan saamiseen.
7. Tarkastellaan hyötyjä, joita muutos tuottaa.
8. Kartoitetaan, mitä edistymistä on tapahtunut, josta voidaan päätellä, että muutos on ehkä jo alkanut. Kartoitetaan myös tekijät, jotka voivat vaikeuttaa muutosta (riskianalyysi).
9. Määritellään ensimmäinen askel kohti muutosta ja edetään pienin askelin.
10. Sovitaan dokumentoinnista: dokumentointi tapahtuu koko ajan ja jokainen voi tarkistaa syntyvän dokumentoinnin. Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä edistää, kun kirjaaminen tehdään samanaikaisesti, jolloin ihmisen ihmiset voivat nähdä, että asia tulee kirjatuksi juuri siten, kuin he ovat sen ilmaisseet.

Raty-prosessin osallistujiin liittyy eettisiä kysymyksiä. Erityisesti haavoittuvassa asemassa olevien kanssa on luottamuksen näkökulmasta tärkeää, että kirjaaminen on avointa ja heidän näkökulmansa on tunnistettavissa dokumentoinnissa. (Vuokila-Oikkonen, 2019). Dokumentteja ovat post it -laput, valokuvat, Legorakennelmat, fläpit ja palvelumuotoilun eri menetelmillä tuotetut tulokset. Lisäksi dokumentteja ovat työpajojen aikana tehdyt muistiinpanot. Työpajan ohjaaja kirjaa prosessin ja palauttaa sen osallistujille.

Prosessin ohjaajan rooli

Ratkaisuja tuottava yhteiskehittäminen perustuu kehittämisen ohjaajan ja muutosta tekevien ihmisten suhteeseen. Muutosta tekevät työntekijät esim. sosiaali- ja terveydenhuollosta ovat tärkeässä roolissa, sillä heidän motivaationsa ja taidot liittyvät prosessin onnistumiseen. Kehittämisen vastavuoroisuus edellyttää vapaaehtoisilta, kuntalaisilta tai palvelun käyttäjiltä tasavertaista liittymistä prosessiin. Hierarkkisuus ei ohjaa valtaa eikä vastuuta. Johtaminen on jaettava, mikä tarkoittaa kaikkien vastuuta osallistua kehittämiseen. (Steen & Tuurnas, 2018; Schlapa & Imani, 2018).

Steenin ja Tuurnaksen (2018) mukaan kehittämisen ohjaajalta edellytetään kuuntelutaitoja, oikeiden kysymysten esittämistä ja ryhmätyötaitoja. Ohjaajan taidoissa korostuu suhteissa oleminen, fasilitointi ja toiminnanohjaustaidot. Kehittämisen prosessin johtaminen on myös ohjaajan tehtävänä. Schlappa ja Imani (2018) erottavat jaetun johtajuuden ja hierarkkisen johtamisen. Jaettu johtajuus on yhteiskehittämisessä olennainen vaatimus, ja hierarkkisesta johtajuudesta tulee irrouttua. Ratkaisuja tuottavassa yhteiskehittämisessä nojaututaan tähän vaatimukseen. (taulukko 1). Tässä kirjassa Tia Blomqvist-Kurki, Netta Mursu ja Janita Rantakokko paneutuvat yhteiskehittämisen ohjaajan rooliin ja osallisuuteen.

Taulukko 1. Ratkaisuja tuottavan kehittämisen johtajuus verrattuna hierarkkiseen johtajuuteen

Jaettu johtajuus (ratkaisuja tuottava yhteiskehittämisen johtajuus)	Hierarkiaan perustuva johtajuus
Kysyminen, ei-tietäminen	Kertominen ja tietäminen
Keskustelu	Selittäminen
Luottamus	Luottamusta ei tarvitse rakentaa
Reflektiivisyys	Näyttöön perustuvan käytännön etsiminen
Usko kollektiivisuuteen	Usko hierarkkisuuteen
Jaettu vastuu	Ohjaaja vastaa
Jaettu ymmärrys tarkoituksesta	Ohjaajan henkilökohtainen tarkoitus
Prosessin elävyys ja tarvittaessa joustaminen ja muuttaminen	Jäykkä ja strukturoitu prosessi
Tulosten syntymisen mahdollistaminen ja tulokseen pyrkiminen	Etukäteen määritellyt tulokset

Yhteiskehittämisen edellytyksiä

Organisaation kehittämisessä pitää tutkia toimivia prosesseja. On olennaista tutkia osallistumista ja sitä, ketkä kehittämisprosessiin ovat osallistuneet. Tärkeää on myös, miten yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta on muodostettu. Rantan (2020) mukaan johtamisen autoritäärisyys voi estää osallisuutta ja innovatiivisuutta. Tärkeää kehittämisessä on organisaatiokulttuuri, ja olennainen kysymys kuuluu: perustuuko toiminta organisaatiossa suunnittelu- vai kokeilukulttuurille. Organisaatiot voivat toimia edelleen suunnittelukulttuuriorientaatiolla, jolloin suunnittelu korostuu ja muutokseen päästään hitaammin. Kokeilukulttuuri mahdollistaa paremmin ratkaisuja tuottavan yhteiskehittämisen (Ranta, 2020). Kokeilu on uuden etsimistä, eikä lopputulosta vielä tiedetä. Ratkaisuja testataan

monipuolisesti osallistujien kanssa yhteistyönä ja aidossa toimintaympäristössä. Ruohonjuuritason kokeilut etsivät nopeita ratkaisuja, ja niillä on erityisesti osallisuutta sekä demokratiaa vahvistava vaikutus. Niiden avulla voidaan vahvistaa kansalaisten rohkeutta kokeilla ja tuoda heidän osaamistaan mukaan yhteisten ongelmien ratkaisuun. Nopeille kokeiluille on tyypillistä käyttäjälähtöisyys ja se, että niitä kehitetään yhdessä käyttäjien kanssa. Oppiminen on yksi kokeilujen keskeisimmistä vaikutuspoluista. Testaamalla saadaan jonkin idean toimivuudesta nopeasti palautetta ja näyttöä, ja kokeilujen avulla pystytään havainnollistamaan monimutkaisia asioita, mikä voi myös vaikuttaa asenteisiin ja hahmotustapoihin laajemmin.

Kokeilemalla oppiminen vaatii epäonnistumisten hyväksymistä. Lisäksi tarvitaan kriittistä silmää sille, mitä yksittäisten tapausten voidaan päätellä. (Hassi ym., 2015). Bergin ym. (2014) mukaan kokeilukulttuuriin liittyy vahvasti myös osallisuus ja osallistuminen, koska tavoitteena on luoda keskeisten toimijoiden verkostoja ja laajentaa niitä. Konkreettisilla kokeiluilla pystytään luomaan vähemmän sanalliseen ja enemmän kokemukselliseen ja/tai toiminnalliseen vuorovaikutukseen perustuvia kehitysprosesseja. Laajasti hyväksytyn ja kokeilun jatkon kannalta hedelmällisen osallistumisprosessin luominen saattaa vaatia erityisosaamista ja myös kykyä ratkaista intressiritiriitoja. Tuurnasin ym. mukaan kompleksissa ympäristöissä kuten sosiaali- ja terveystoimessa sekä järjestöissä voi koordinoinnin puute ja asiakkaiden oikeiden palvelupolkujen hahmottamiseen liittyvät yhteiskehittämisen ongelmat johtua hajanaisesta palvelujärjestelmästä. Monimutkaisessa ja hajanaisessa järjestelmässä eri etulinjan ammattilaisista tulee voimakkaita toimijoita etulinjan politiikan muotoilussa, siten vallan käyttö ei ole jaettua. Amatit, joilla on ammatillinen näkemys monimutkaisuudesta, ovat tärkeitä monimutkaisten inhimillisten vuorovaikutusjärjestelmien kannalta. Yhteistuotannon monimutkaisuus luo johtojärjestelmiä, joissa vastuut voivat olla epäselviä. Näin toimintaympäristössä tapahtuu välttelyä ja organisaatiokenteiden taakse piiloutumista. Kun kukaan ei vastaa yhteistuottamisprosessista, se tarkoittaa, että palveluissa on paljon monimuotoisuutta ja satunnaisuutta, joka liittyy epäsymmetrisiin voimasuhteisiin. Ratkaisuja tuottavan yhteiskehittämisen on yhteyttä ryhmätahto- ja dialogiseen johtamiseen organisaatioiden kehittämisessä (Ranta, 2020). Ranta (2020) tutki yhteiskehittämisen onnistumista ja hänen mukaansa yhteiskehittämisen ominaisuudet ja elementit ovat ensimmäiseksi kehittämisen kulttuurin olemassaolo. Toiseksi dialoginen johtaminen varmistaa onnistunutta kehittämistä. Dialoginen johtaminen on aitoa läsnäoloa, syvää kuuntelua, tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta, kykyä antaa palautetta

sekä taitoa tukea ja kannustaa työntekijöitä. Esimiehellä tai johtajalla tulee olla myös kykyä katsoa tulevaisuuteen. Lisäksi kehittämislle tulee antaa aikaa. Erilaiset mielipiteet ja erimielisyydet tulkitaan erilaisiksi näkökulmiksi ja ovat siten tärkeitä kehittämissuorissa.

Ammattikorkeakoulut yhteiskehittäjinä

Kalliolan (2019) mukaan työelämän tutkimus subjektina on arvopohjaltaan usein yhtäaikaan työntekijöiden voimavarojen vapautukseen pyrkivää, muutostuoritoitunutta ja yhteistoiminnallista. Siksi työelämä tutkimuksen menetelmien kehittämistä tarvitaan. Ammattikorkeakoulut ovat jo lain nojalla (Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932) veloitettuja työelämäyhteistyöhön. Työelämäyhteistyö on opiskelijoiden harjoittelua ja oppimistehtäviä työelämässä. Lisäksi ammattikorkeakouluilla on merkittävä rooli kehittää työelämää yhdessä työelämän toimijoiden kanssa ulkopuolisen rahoituksen avulla. Tuloksena on syntynyt toimintatapojen muutosta, työhyvinvointia ja erilaisia toimintamalleja. Heikkinen ja Kukkonen (2019) kuitenkin ehdottavat artikkelissaan, että ammattikorkeakoulujen tulisi tutkimustoiminnassaan laajentaa intressiä teoreettiseen suuntaan. Tämä tarkoittaa sitä, ettei kehitetä vain paikallisia käytäntöjä, vaan tutkitaan niiden edellytyksiä ja ehtoja. Heikkinen ja Kukkonen (2019) ehdottavat ammattikorkeakoulujen näkökulmaksi käytäntöteoreettisuutta, jonka pääkohteena ovat käytännöt, mutta tarkoituksena on uuden tiedon tuottaminen käytännöistä ja niiden ennakkoehtoista. Ammattikorkeakoulujen tulee tuottaa ymmärrystä työelämästä, yhteiskunnasta ja maailmasta sekä kykyä ja halua asioiden muuttamiseen paremmiksi. Ratkaisuja tuottava yhteiskehittäminen vastaa osaltaan tähän vaatimukseen.

LÄHTEET

- Ahola T., & Furman B. (2010). *Onnistuminen on joukkueläji : Reteaming®-valmentajan käsikirja*. Lyhytterapiainstituutti.
- Alford, J., & Freijer, L. (2018). Public Management and Co-Production. Teoksessa T. Brandsen, B. Verschuere, & T. Steen (toim.), *Co-Production and co-creation: engaging citizens in public services*. (s. 40–48). Routledge.
- Berg, A., Hildén, M., & Lahti, K. (2014). *Kohti kokeilukulttuuria. Analyysi Jyväskylän resurssiviisaista kokeiluista strategisen kehittämisen työkaluina*. (Sitran selvityksiä 77). Sitra. <https://media.sitra.fi/2014/05/19151623/Selvityksia77.pdf>
- Benjamin, L.M., & Brudney, J. L. (2018). What do Voluntary Sector Studies Offer Research on Ci-Production. Teoksessa T. Brandsen, B. Verschuere, & T. Steen (toim.), *Co-Production and co-creation: engaging citizens in public services*. (s. 49–60). Routledge.

- Best, S., Koski, A., Walsh, L., & Vuokila-Oikkonen, P. (2019). Enabling mental health student nurses to work co-productively. *Journal of Mental Health Training, Education and Practice* 14 (6), 411–422. <https://doi.org/10.1108/JMHTEP-10-2018-0063>
- Hassi, L., Maila, R., & Paju S. (2015). *Kehitä kokeillen. Organisaation käsikirja*. Talentum Pro.
- Heikkinen L.T., & Kukkonen H. (2019). Ammattikorkeakoulu toisin ajateltuna. Osaaminen, sivistys ja tiedon intressit. *Aikuiskasvatus*, 39(4), 262–275. <https://doi.org/10.33336/aik.88096>
- Benjamin L.M., & Brudhey J. L. (2018). What do voluntary sector studies offer research on co-production? Teoksessa T. Brandsen, B. Verschuere, & T. Steen (eds.), *Co-Production and co-creation: engaging citizens in public services*. (s. 49–60). Routledge.
- Keskitalo, E. (2015). Osallistava tutkimus ja kehittäminen ylempien ammattikorkeakoulututkintojen TKI-toiminnan viitekehyksenä. Teoksessa R. Gothoni, S. Hyväri, M. Kolkka, & P. Vuokila-Oikkonen (toim.), *Osallisuutta, oppimista ja arviointia* (s.191–206). (Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 2015, B Raportteja 60). Diakonia ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-233-2>
- Kauppinen, S., Kesäniemi, E., Luojus, S., Lange, P., Lönn, N., Pääkkönen, J., & Hult, T. (2020). *Tarpeesta ratkaisuksi. Yhteiskehittämisen opas sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Forum Virium Helsinki ja Laurea-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-331-876-2>.
- Kalliola, S. (2019). Tutkimuksen lähestymistavat työelämän tutkimuksessa. Teoksessa Heiskanen T., Syvänen S., & Rissanen, T. (toim.), *Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia*. (s. 49–82). Tampere University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-006-9>
- Kalliokoski, T. (2020). Yhteisöllisyyden rajat yhteistoiminnan ja ihmisen perushyviiden näkökulmasta. [Väitöskirja, Helsingin yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-6077-5>
- Keskitalo E., & Vuokila-Oikkonen P. (2018). Voimavaralähtöisyys sosiaalisen kuntoutuksen viitekehyksenä. Teoksessa H. Kostilainen, & A. Nieminen. *Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia*. (s. 164–176). (Diak Työelämä 13). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-307-0>
- L932/2014 Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>
- Ranta, R. (2020). *Ryhmätahto – ja dialoginen johtaminen organisaatioiden kehittämisessä. Onnistuneen kehittämistyön elementit sote-organisaatioissa ja elintarvikeyrityksessä*. rrt-consulting.
- Schlappa H., & Imani Y. (2018). Who is in the Lead? New Perspectives on Leading Service Co-Production. Teoksessa T. Brandsen, B. Verschuere, & T. Steen (toim.), *Co-Production and co-creation: engaging citizens in public services*. (s. 99–108). Routledge.
- Steen T. & Tuurnas S. (2018). The Roles of the Professional in Co-Production and Co-Creation Processes. Teoksessa T. Brandsen, B. Verschuere, & T. Steen (toim.), *Co-Production and co-creation engaging citizens in public services*. (s. 80–91). Routledge.
- Suoheimo, M. (2020). *Approaching Wicked Problems in Service Design*. [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-223-8>
- Suyeon J., & Nabatchi, T. (2018). Co-Production, co-creation and citizen empowerment. Teoksessa T. Brandsen, B. Verschuere, & T. Steen (toim.), *Co-production and co-creation: engaging citizens in public services*. (s. 231–239). Routledge.
- Tuurnas, S.P., Stenvall, J., Rannisto, P.-H., Harisalo, R., & Hakari, K. (2015). Coordinating co-production in complex network settings. *European Journal of Social Work*, 18(39), 370–382. <https://doi.org/10.1080/13691457.2014.930730>
- Vuokila-Oikkonen, P., & Kiviniemi, L. (2016). Kuormittavien tunteiden ratkaisuksi voimavaroja vahvistava moniammatillinen toimintamalli. Teoksessa J. Helminen (toim.), *Sosiaaliohjaus – lähtökobtia ja käytäntöjä*. (s. 44–54). Edita.

- Vuokila-Oikkonen, P., & Hyväri, S. (2015). Toimijoita osallistava kehittämisprosessi – esimerkkinä Oulun mielenterveyspalvelujen rajapintatyön mallintaminen. Teoksessa R. Gothóni, S. Hyväri, M. Kolkka, & P. Vuokila-Oikkonen (toim.), *Osallisuutta, oppimista ja arviointia* (s. 65–79). (Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI -toiminnan vuosikirja 2015, B Raportteja 60). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-233-2>
- Vuokila-Oikkonen, P. (2019). Pidetään asiat yksikertaisina, konkreettisina ja tehdään yhdessä! *Ratkaisu- ja voimavarakeskeinen kulttuurin lehti* (2) 2019, 28–31. <https://www.e-julkaisu.fi/ratkes/2-2019>
- Pätynen, P., Vuokila-Oikkonen, P., & Norontaus, M. (2016). OSUMA-hankkeen osallistava kehittämisprosessi Pieksämäellä. Teoksessa R. Gothóni, S. Hyväri, M. Kolkka, & P. Vuokila-Oikkonen (toim.), *Osallisuus yhteiskunnallisena haasteena* (s. 125–140). (Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 2). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-275-2>
- Vuokila-Oikkonen P. (2014). Ratkaisukeskeisyys, narratiivisuus ja dialogisuus työnohjauksessa kohtaavat toivon näyttämöllä. Teoksessa T. Heroja, A. Koski, P. Seppälä, P. Sänntti, & A.Wallin (toim.), *Parempaa työelämää tekemässä – tutkiva ote työnohjaukseen* (s. 93–108). United Press.
- Vuokila-Oikkonen, P., & Keskitalo, E. (2018). Sosiaalisen kuntoutuksen voimavara- ja ratkaisukeskeiset menetelmät. Teoksessa H. Kostilainen, & A. Nieminen (toim.). *Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia* (s. 84–96). (Diak Työelämä 13). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-307-0>
- 6Aika. (8.8.2019). *Yhteiskehittämisen käsikirja*. [https://6aika.fi/yhteiskehittämisen-kasikirja/](https://6aika.fi/yhteiskehittamisen-kasikirja/)

Elsa Keskitalo

SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUJÄRJESTELMÄN MUUTOKSET JA YHTEISKEHITTÄMINEN

Hyvinvointipalvelujärjestelmissä on tapahtunut monia muutoksia viime vuosikymmeninä. Muutoksia ovat aiheuttaneet mm. rahoituksen niukkuus ja palvelujen markkinoistuminen. Luvussa kuvataan, miten yhteiskehittäminen näyttäytyy hyvinvointipalvelujärjestelmien muutoksessa ja miten yhteiskehittäminen muuttaa ammattilaisten ja palvelun käyttäjien suhdetta. Lisäksi luvussa tuodaan esille yhteiskehittämisen esimerkkejä ja kokemuksia ja arvioidaan tilannetta Suomen sote-palvelujärjestelmän näkökulmasta. Lopuksi pohditaan yhteiskehittämisen haasteita ja mahdollisuuksia.

Hyvinvointijärjestelmät (regiimit) ja yhteiskehittäminen

Palvelujen tuottajia voivat olla julkishallinto, yksityiset tuottajat ja/tai kolmas sektori ja järjestöt. Pohjoismaissa päävastuu hyvinvointipalveluissa on perinteellisesti ollut julkisella sektorilla, joskin järjestöillä on ollut merkittävä vastuu monista palveluista, ja yksityisten palvelujen rooli on kasvanut. Hyvinvointipalvelujen muutokset heijastuvat palvelun tuottajien ja palvelun käyttäjien rooleihin. (Pestoff, 2018, s. 27–29; Strokosch & Osborne, 2021, s.119–123.) Yhteiskehittäminen on yhteydessä hyvinvointijärjestelmän hallintaan (welfare governance) (Tuurnas ym., 2019; Sorrentino ym., 2018).

Toisen maailmansodan jälkeen julkinen hallinto laajeni, mutta perustui pääosin perinteelliseen, hierarkkiseen julkishallintoon, jossa asiakkaiden rooli oli passiivinen palvelun tai etuuden saaja. Kansainvälisesti 1980- ja 1990-luvuilla yleistyi uusi julkisjohtaminen (new public management, NPM), jossa asiakkaista tuli kulluttajia. Asiakkailla oli enemmän valinnanvapautta valita julkisesti rahoitetuista palveluista, joita tuottivat julkinen, yksityinen sektori tai voittoa tavoittelematon kolmas sektori. Vuosituhannen vaihteessa on yleistynyt uusi julkishallinta (new public governance, NPG), joka tarkoittaa moninaista, verkostomaista palvelun

tuotantoa. Se perustuu julkisen ja yksityisen sektorin verkostoihin, joissa asiakkailla pitäisi olla aktiivinen rooli yhteiskehittämisessä. Neljäntenä regiiminä on mainittu kommunitaarinen regiimi, jossa julkisen rahoituksen supistuessa hyvinvointi ja palvelut rakentuvat suuressa määrin yhteisön varaan. (Pestoff, 2018, s. 27.)

Perinteellinen julkishallinto perustuu julkishallinnon eetokseen ja julkiseen palveluun, jota tarjoavat virkamiehet. Korostus on ammatillisen politiikan toimeenpanossa ja byrokraattisissa normeissa ja kansalaisten yhdenvertaisessa kohtelussa. Tyypillistä julkisen sektorin ammattilaiselle on erityinen tieto ja asiantuntemus sekä tietty autonomia (Steen & Tuurnas, 2018). Perinteellistä julkishallintoa on kuvattu paternalistiseksi. Ammatillaiset päättävät tarvittavista toimenpiteistä. Kansalaiset ovat palvelunsaajia, joilla on passiivinen rooli palvelunsaajina ilman merkittävää sananvaltaa ja mahdollisuutta valita ja vaikuttaa palveluun (exit ja voice). He voivat ainoastaan vaikuttaa vaaleissa välillisesti. (Pestoff, 2018, s. 29–31.)

Uusi julkisjohtaminen (NPM) perustuu perinteellisen julkishallinnon kritiikkiin sen tehottomuudesta ja johtamisoppeihin (Osborne & Gaebler, 1992). Se pyrkii edistämään julkisten palvelujen markkinoistumista ja siten parantamaan palvelujen tehokkuutta ja tuottavuutta. Uusi julkisjohtaminen perustuu kilpailuun ja kuluttajien valintaan, jolloin markkinat ammattilaisten sijaan määrittävät palvelun laadun. Kansalaiset ovat kuluttajia, joilla on rajoitettu valinnanvapaus, mutta vähän sananvaltaa. He voivat valita olemassa olevista palvelupaketeista tai tarjouksista, mutta heillä on vähän vaikutusta niiden sisältöön. (Pestoff, 2018, s. 29–39; Strokosch & Osborne, 2021.)

Uusi julkishallinta (NPG) rakentuu verkostoille ja kumppanuuksille, joissa kolmas sektori ja sosiaaliset yritykset näyttelevät keskeistä roolia. Sitä kutsutaan myös verkostomaiseksi hallinnaksi (Pollitt & Bouckaert, 2011). Uusi julkishallinta perustuu yhteistyöhön ja neuvotteluun kumppaneiden välillä, ovat he julkisia, voittoa tuottamattomia tai yksityisiä. Uudessa julkishallinnassa kansalaisia pidetään yhteiskehittäjinä/-tuottajina. Kommunitarisessa regiimissä ammattilaisista tulee viimesijaisen avun tarjoajia, jotka puuttuvat asioihin silloin, kun kansalaisten tarjoama tuki ja apu osoittautuu riittämättömäksi. Palvelun laatu riippuu oleellisesti kansalaisten käytettävissä olosta, halukkuudesta ja kyvykkyydestä tarjota palveluja. (Pestoff, 2018, s. 32–33.)

Yhteiskehittäminen liitetään yleensä julkishallinnon regiimeistä erityisesti uuteen julkishallintaan (NPG), jossa riippuvuus julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä korostuu. Lisäksi yhteiskehittäminen ei liity vain yksityiseen

asiakkaaseen, vaan laajempaan yhteisöön. Paikallisuus ja muu yhteisöllinen hallinta pakottavat työntekijöitä asemoimaan itsensä uudella tavalla. Ammatillinen suhde muuttuu ylhäältä alas -suhteesta yhteistoiminnalliseksi suhteeksi, jossa keskinäinen riippuvuus korostuu. Ammatillaiset ovat kuitenkin keskeisiä toimijoita tehokkaan ja onnistuneen yhteiskehittämisen aikaansaamisessa asiakkaiden kanssa. (Steen & Tuurnas, 2018, s. 81–82.)

Kansalaiset ja ammatillaiset olivat kaksi päätoimijaa Ostromin (1996) klassisessa yhteiskehittämisessä. Kiinnostus yhteiskehittämiseen hiipui uuden julkisjohtamisen ja palveluiden markkinoistumisen myötä myötä 1990-luvun lopussa. Silloin kansalaiset nähtiin kuluttajina, eikä yhteistuottaminen ollut relevantti käsite. Yhteistuottaminen on kokenut uuden tulemisen 2000-luvulla, kun on kiinnostuttu vapaaehtoisesta palvelujen tuottamisesta ja kansalaisten osallisuudesta. Yhteistuottamisesta ja yhteiskehittämisestä on tullut moninaisen kiinnostuksen kohteita. (Brudney 2021, s. 73.)

Ammattilaisuuden muutos yhteiskehittämisessä

Yhteistuottaminen/-kehittäminen muuttaa sekä ammattilaisten että palvelun käyttäjien rooleja. Yhteiskehittämisessä on kaksi keskeistä osapuolta: kansalaiset/palvelun käyttäjät ja ammatillinen henkilökunta. Kansalaisen/palvelun käyttäjän/asiakkaan rooli voi vaihdella avun saajasta, kuluttajasta, aktiivisesta yhteistuottajasta palvelun tuottajaan. Keskeistä on aktiivisuuden aste ja yksilöllisen ja kollektiivisen toiminnan aste palveluissa. (Pestoff, 2018, s. 31.)

Sanna Tuurnas (2016) on tutkinut, kuinka yhteistuottaminen/yhteistuottaminen (co-production) vaikuttaa julkisen sektorin ammattilaisten toimintaan. Yhteistuottaminen muuttaa ammattilaisten asemaa monin tavoin. Verkostomainen työtapa muuttaa työtä monimutkaisemmaksi. Yhteistuotanto merkitsee institutionaalista muutosta: muutosta kulttuurisella ja systeemitasolla. Kulttuurinen muutos tarkoittaa oppimisprosessia, ja systeeminen muutos haastaa julkisen palvelujärjestelmän toimintakulttuurin. Tuurnas (2016) viittaa myös yhteistuotantoon ideologisena valintana, ammatillaisuuteen perustuvan julkisen palvelun toimintamallin ja avoimuuteen, asiakaslähtöisyyteen ja kumppanuuteen perustuvan toimintamallin välillä.

Ammattilainen yhteistuotannossa/yhteiskehittämisessä voi olla yksittäinen palveluntuottaja tai verkostomaisessa ympäristössä ryhmä ammatilaisia. Ammatillainen voi olla terveydenhuollon työntekijä, joka yhdessä potilaan kanssa kehittää hoito-ohjelmaa, tai poliisi, joka yhdessä paikallisyhteisön kanssa kehittää turvallisuutta, tai yhteisötyöntekijä, joka yhdessä asukkaiden kanssa edistää naa-

puruston toimintaa. Yhteiskehittäminen perustuu kansalaisten ja ammattilaisten yhteistoiminnalle. Perinteellisesti lääkärin tai opettajan työtä on pidetty luonteeltaan yhteistuottamisena/-kehittämisenä. Esimerkiksi opettajalla ja oppilaalla on molemmilla tärkeä merkitys oppimistulokselle, sillä oppiminen on sekä opettajan että oppilaan tehtävä. Ammattilaisten halukkuus yhteiskehittämiseen on todettu tärkeäksi yhteiskehittämiseksi käytännössä. (Steen & Tuurnas, 2018, s. 82–83.)

Yhteistuottaminen muuttaa organisaatiokulttuuria ja vakiintuneita toimintatapoja ja ammattilaisten täytyy oppia uusia asioita. Työntekijöitä edellytetään mahdollistamisen taitoja, eli taitoa saada kumppanit mukaan verkostoihin yhteistä tavoitetta varten. Tarvitaan vuorovaikutustaitoja sekä ryhmäprosessitaitoja. Työntekijöiden tehtävänä on helpottaa yhteiskehittämistä, parantaa kansalaisten yhteiskehittämistaitoja ja varmistaa, että heillä on tarvittavat resurssit. Tiedot ja taidot, joita ammattilaisilta vaaditaan, liittyvät enemmän suhteiden rakentamiseen kuin teknisiin taitoihin ja substanssietoon. On tärkeää motivoida potentiaalisia asiakkaita yhteiskehittämiseen ja tulosten aikaansaamiseen. Ammattilaisten ei tulisi nähdä itseään vain palvelun tarjoajina tai asiantuntijoina, vaan kumppaneina palvelujen kehittämisessä ja tarjonnassa. (Steen & Tuurnas, 2018, s. 82–86; Tuurnas, 2015; Tuurnas, 2016.)

Myös johdolla on tärkeä rooli yhteistoiminnallisen kapasiteetin rakentamisessa. Johdon rooli on luoda yhteistoimintastrategioita ja tuoda asianosaisia yhteen. Yhteistoiminta-areenat tai alustat, joissa yhteistoiminta kansalaisten kanssa tapahtuu, ovat oleellinen elementti yhteiskehittämisessä. Johdon tehtävä on tukea prosessia, tunnistaa tavoitteet ja organisaation strategiat ja toiminnan rajat. Johto voi rohkaista työntekijöitä hyödyntämään ei-ammattillista tietoa ja kumppanuuksia uudella tavalla organisoimalla neuvotteluja, kokeiluja ja pilotteja. Ylipäänsä organisaation tuki on tärkeää yhteiskehittämiseksi. Organisaatiokulttuurilla on tärkeä rooli yhteiskehittämisen vakiintumisessa palveluorganisaatioihin. (Steen ym., 2018, s. 86–88.)

Yhteiskehittäminen haastaa hallinnon, kansalaisyhteiskunnan ja kansalaisten suhteelliset valtasuhteet. Tavallinen oletus on, että yhteiskehittäminen auttaa laventamaan valtasuhteiden epätasapainoa ja tekee kumppaneista tasa-arvoisia yhteiskehittämisprosessissa. Kuitenkin käytännössä epätasa-arvoiset valtasuhteet liittyen viralliseen asemaan, tietoon, asiantuntemukseen, resursseihin ja kykyyn asettavat ehtoja ja rajoja kumppanuudelle ja vaikuttavat yhteistyöhön. (Steen ym., 2021, s. 287.)

Sama koskee yksilötasoa. Yhteiskehittämisen ajatellaan alentavan kansalaisten kynnystä osallistua. Kuitenkin varakkaat ja korkeasti koulutetut voivat

dominoida prosesseja, kuten klassisessa osallistumisessa, johtuen ylivoimaisesta sosiaalisesta ja kulttuurisesta pääomasta. Ei vain halukkuus, vaan myös kyvykyys osallistua yhteiskehittämiseen, selittää osallistumista. Julkiset organisaatiot voivat myös lisätä osallistumisvaatimuksia ja professionaalisuutta, mikä on uhka yhteiskehittämisen demokraattisuudelle. (Steen ym., 2021, s. 287.)

Esimerkkejä ja kokemuksia yhteiskehittämistä

Iso-Britannia on ollut edelläkävijä sote-palveluiden markkinoistumisessa, uudessa julkisjohtamisessa (NPM), ja myös julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kumppanuusajattelussa. Muutos alkoi 2000-luvun alussa, ja se on näkynyt palvelujen ”modernisaationa” ja ”personaalisena”. Osallistuva demokratia ja kansalaisten osallistumismahdollisuuksien lisääminen on ollut yksi modernisaatioprojektin osista. Reformeissa on korostettu yhteistuottamista, yhteiskehittämistä ja yhteisarviointia korostaen palvelun tarjoajien ja käyttäjien osallistumista joka vaiheessa. (Koskiahho 2008, s. 94–157; Bovaird & Loeffler, 2012; Beresford & Carr, 2018.)

2000-luvun alussa uutta julkishallintoa toteutettiin taloudellisen niukkuuden (austerity) oloissa. Muutos näyttäytyi hyvinvointipalvelujen siirtämisenä paikallisyhteisöjen ja kolmannen sektorin harteille ilman tarvittavia resursseja. Alun perin myönteiseksi koettu yhteisöjen ja järjestöjen merkityksen korostus hyvinvoinnin tuottamisessa on sen vuoksi saanut kriittisiä arvioita. Kriittiset arvioijat ovat liittäneet yhteiskehittämisen tavoitteeseen ” tehdä enemmän vähemmällä”. Myös palvelunkäyttäjien kaksoisrooli, jossa he ovat riippuvaisia palveluista, joiden kehittämiseen heidän odotetaan osallistuvan, on haastava. Lisäksi hallinnon kumppaneina toimiminen voi tehdä palvelunkäyttäjille vaikeammaksi ajaa käyttäjien asioita laajemmin yhteiskunnassa. Riskinä on, että palvelunkäyttäjät toteuttavat hallinnon toiveita osallistumisesta, jotka eivät palvele yhteisöllisiä arvoja ja kansalaisuutta. (Carr, 2018, s. 79–81; Evers & Ewert, 2021.)

Asiakasjärjestöillä ja itseapuliikkeillä on keskeinen rooli palvelun käyttäjien äänen kuuluviin saamisessa ja vaikuttamistyössä. Niillä on iso rooli fasilitoida palvelun käyttäjien osallistumista. Pestoffin (2013) mukaan jos halutaan edistää laajempaa yhteiskehittämistä, tulisikin edistää itseapuryhmien ja muiden kolmannen sektorin palvelun tuottajien kollektiivista vuorovaikutusta. Esimerkkinä toimivat erilliset alustat, joilla palvelun käyttäjät voivat toimia sen sijaan, että pyritään tehostamaan yhteiskehittämällä nykyisiä palveluja. (Pestoff, 2013, 11; Carr, 2018, s. 80.)

Yhteiskehittämistä voidaan soveltaa eri politiikka-alueilla. Yksi esimerkki ovat hoivapalvelut, joita tarvitaan väestön ikääntyessä lisääntyvässä määrin.

Esim. Hollannissa julkisen vallan vastuu hoivapalveluista on perinteellisesti ollut suuri. Lainsäädäntöuudistuksissa kansalaiset kuvataan julkisten palveluiden kumppaneina. Uudistuksia perustellaan palveluiden tehokkuudella, ei niinkään demokraattisella vaikuttamisella. Uudistusten taustalla on pyrkimys leikata kustannuksia ja pitää järjestelmä taloudellisesti kestäväna suhteessa kasvavaan vanhusväestöön. (Nederhand & van Meerkerk, 2018, s. 37–39.)

Brasilian Porto Alegresta alkunsa saanut osallistuva budjetointi on esimerkiksi kansalaisten osallistumisesta palveluiden kehittämiseen, ideoinnista ja suunnittelusta toteutukseen. (Escobar, 2021.) Toinen esimerkki on henkilökohtainen budjetointi, jossa asiakkaalle annetaan mahdollisuus päättää tietyn budjetin raa-meissa, mitä palveluita hän käyttää (Musekiva & Needham, 2021). Molempien soveltaminen on toistaiseksi ollut rajallista. Suomessa esimerkkeinä yhteiskehittämisestä voidaan mainita kokemusasiantuntijatoiminta (Hyväri, 2017) ja rikosten sovittelutoiminta (Tuurnas, 2018; Steen & Tuurnas, 2018).

Yhteisöprojekteissa ammattilaisten työskentelevät yhdessä alueen tai naapuruston asukkaiden kanssa. Esimerkkinä Oulun Rajakylän projekti, jossa asukkaat toimivat asuinalueen kehittäjinä yhteistyössä projektitoimijoiden ja kaupungin kanssa. (ks. Vuokila-Oikkonen ym., 2020). Yhteisökehittämisessä kansalaisia kannustetaan asiakkaan/palvelun käyttäjän roolista kansalaisen rooliin ottamaan vastuuta alueen kehittämisestä. Lähtökohtana on, että kansalaisilla ja alueen asukkailla on resursseja vaikuttaa asioihin. (Keskitalo, 2020.) Kyse on enemmän yhteisöllisestä toimijuudesta, jossa kansalaiset/asukkaat ovat keskiössä, kuin organisatorisesta toimijuudesta, mikä merkitsee isoa muutosta ammattilaisten työorientaatiossa. (Russell, 2021.) Toisaalta juuri yhteisöllinen ympäristö tarjoaa mahdollisuuden yhteiskehittämiseen myös ammattilaisille.

Yhteiskehittäminen sote-palveluissa Suomessa

Uusi julkishallinta tai yhteistoiminnallinen hallinta korostavat palvelun käyttäjien ja julkisen, yksityisen, ja kolmannen sektorin kumppanuutta ja verkostoja palveluiden tuottamisessa. Puhutaan julkishallinnon kolmannesta vaiheesta, joka on luonut paineita julkishallinnon prosessien ja käytäntöjen muuttamiseen kaikkialla kehittyneissä maissa. Uusi julkinen hallinta perustuu näkemykselle, että julkinen hallinto ei kykene ohjaamaan yhteiskuntaa yksin, vaan onnistunut hallinta edellyttää yhteistyötä yksityisen ja kolmannen sektorin sekä kansalaisten kanssa. (Hakari, 2013; Tuurnas ym., 2019.)

Yhteistuotanto ja yhteiskehittäminen merkitsevät institutionaalista muutosta sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmässä. Määräaikaisten projektien ja kokeilujen

lisäksi tarvitaan yhteiskehittämisen sisällyttämistä läpileikkaavana koko palvelujärjestelmään. Tutkimusten (Tuurnas 2016; Tuurnas ym. 2019) mukaan muutos on vielä aikaisessa kehitysvaiheessa. (Loeffler & Bovaird, 2021, s. 8–11; Ewert & Evert, 2021.) Voidaan jopa kysyä, onko muutostarvetta Suomessa yleisellä tasolla vielä tiedostettu.

Suomessa on pohjoismaisen perinteen mukaisesti korostettu julkisen sektorin keskeistä roolia hyvinvointipalvelujen tuottamisessa. Palvelut ovat kuitenkin markkinoituneet myös meillä, tosin myöhemmin kuin monissa muissa Euroopan maissa. Markkinoituminen näkyy terveydenhuollon lisäksi vanhuspalveluissa ja lastensuojelussa, jossa yksityiset yritykset tuottavat merkittävän osan palveluista. Huolimatta julkisen palvelun retoriikasta palveluita on yksityistetty erityisesti 2000-luvulla. (mm. Anttonen ym., 2012.)

Yhteiskehittäminen edellyttää perinteellisten organisaatioiden kulttuurista muutosta, ja muutos Suomen paikallishallinnossa on käytännössä edennyt hitaasti. (Tuurnas ym., 2019.) Esimerkiksi Tampereen hallintomallin tutkimuksessa (Hakari, 2013) todettiin, että hallintomalli perustui pitkälle byrokraattisen organisaation rakenteisiin ja uuden julkisjohtamisen mukaiseen markkinoistumiseen, ei uuteen julkiseen hallintaan. Hakarin (2013) mukaan uusi julkinen hallinta muodostuisi avoimesta kumppanuudesta asukkaiden, palveluntuottajien ja muiden sidosryhmien kanssa, paikallisuuden ja yhteisöllisyyden korostamisesta, suorasta ja edustuksellisesta demokratiasta, asiakaslähtöisestä palvelujen kehittämisestä, tulosperusteisesta palvelujen hankinnasta sekä monimuotoisesta palvelujen tuotannosta.

Paikallishallintoon kohdistuneen tutkimuksen (Tuurnas ym., 2019) mukaan, jonka aineisto kerättiin 2014–2016, asukkaiden mukanaolo yhteistoiminnallisessa toiminnassa oli vasta visio, ei käytännön realiteetti. Enemmistö vastaajista (70 %) katsoi, että palvelujen käyttäjien näkökulmat otettiin huomioon, mutta vähemmistö (41 %) vastasi, että toimintojen kehittäminen tapahtui yhteistyössä palvelujen käyttäjien kanssa. (Tuurnas ym., 2019, s. 15). Tulos on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa (Tuurnas, 2016), jonka mukaan yhteiskehittämisestä ollaan innostuneita, mutta käytännössä kansalaisille ei anneta lainkaan tai annetaan vain mitäänsanomattomia mahdollisuuksia osallistua. (Tuurnas, 2016.)

Sote-palvelu-uudistus on ollut vireillä lähes koko 2000-luvun. Vuonna 2021 hyväksytyssä sote-uudistuksessa päävastuu palveluista säilyy julkisella sektorilla, mutta tuottajina voi edelleen olla yksityisen ja kolmannen sektorin palvelun tuottajia. Sote-uudistuksessa on kysymys ensisijaisesti hallinnon uudistuksesta, ja tavoitteena on peruspalvelujen turvaaminen kaikille kansalaisille asuinpaikasta

riippumatta. Sote-uudistuksen toimeenpanoa valmistellaan perustetuissa alueellisissa sote-uudistusorganisaatioissa. Tavoite on synnyttää asiakaslähtöisiä palveluja, mutta asiakas/palvelun käyttäjä ei ole mukana kehittämisessä. Yhteiskehittäminen ei näy sote-alan suunnitteludokumenteissa. (www.soteuudistus.fi).

Kansalaisten yhteiskehittämispäivästä ja voimavaroja ei hyödynnetä, vaikka se olisi tarpeen tulevien sosiaalisten ja terveydellisten haasteiden sekä rahoitushaasteiden ratkaisemisessa. Keskustelua kansalaisen roolista on kyllä käyty jo parikymmentä vuotta sitten (ks. Koskiaho ym., 1999). Myös järjestöissä keskustelua kansalaistoiminnasta ja ihmisten osallisuudesta käydään, ja uudistuksen toimintamalliksi onkin ehdotettu kumppanuuspolitiikkaa. (Koskiaho, 2014.)

Sosiaalityön ajankohtaisessa kirjallisuudessa asiakkaiden osallistuminen ja asiakaslähtöisyys ovat olleet teemoina viime vuosina. Kirjallisuudessa on pohdittu yleisesti asiakaslähtöisyyttä ja asiakasosallisuutta. (Pohjola ym., 2017.) Käytännössä asiakkuuden roolin muutos on edennyt hitaasti ja lähinnä kapeasti tulkittuna kokemusasiantuntijuutena. Asiakkaan osallisuutta korostetaan, mutta asiakas nähdään palveluiden toteutumisen 'tukihenkilönä' eikä varsinaisena yhteiskehittäjänä. (Pohjola, 2017, s. 321–325.)

Uudessa julkaisussa (Juhila ym., 2021) korostus on moniammatillisessa yhteistyössä ja asiakkaiden osallistumisessa moniammatillisiin kokouksiin. Fokus on eri ammattilasten välisessä yhteistyössä, vaikka todetaan, että pitäisi puhua yhteistoiminnallisesta käytännöstä, jossa asiakas on kumppanina. Asiakkaan osallistuminen voidaan ymmärtää siten, että hän on läsnä ja osallistuu itseään koskevaan keskusteluun. Vaikka asiakas olisi läsnä, asiakkaan asema voi käytännössä vaihdella paljon. (Juhila ym., 2021, 18–25.)

Yhteistuotantoa ja yhteiskehittämistä on Suomessa käsitelty pääasiassa julkishallinnon ja julkisjohtamisen tutkimuksessa (Tuurnas, 2016; Hakari, 2013; Nyholm ym., 2017; Virtanen, 2018; Tuurnas ym., 2019). Julkishallinnon ja johtamisen tutkimuksessa puhutaan palvelutieteestä (Laitinen ym., 2013; Virtanen, 2018). Yhteistuotanto/-kehittäminen voisi tarkoittaa lähialueiden ja käyttäjä-asiakkaiden tunnistamista subjekteina ja resursseina, julkisen palvelun työtapojen muutosta, vastavuoroisuuden edistämistä ja paikallisten verkostojen vahvistamista (Laitinen ym., 2013, s. 88).

Yhteiskehittäminen haasteena ja mahdollisuutena

Yhteiskehittämiseen on suhtauduttu eri aikoina eri tavoin. Elinor Ostromin tutkimusryhmineen lanseerattua ensimmäisen kerran yhteistuotannon (co-production) 1970-luvulla se herätti kiinnostusta, joka kuitenkin hiipui 1980-luvulla,

jolloin se ei sopinut ”ajan henkeen”. Tuolloin markkinakorostus yleistyi julkisissa palveluissa, joissa korostettiin kansalaisten valinnan mahdollisuuksia. Kansalaisten rooli oli kuitenkin ensi sijassa kuluttajan rooli. Sen jälkeen, kun markkinaperusteiset uudistukset ovat saaneet kritiikkiä tutkijoiden keskuudessa, vaikkakin niillä käytännössä on edelleen vahva rooli, kiinnostus yhteiskehittämiseen on kasvanut. (Brandsen ym., 2018, s. 4; Pestoff, 2018; Steen ym., 2018.)

Tällä hetkellä kansainvälisessä keskustelussa ja hallinnossa tunnustetaan aikaisempaa enemmän, että kansalaisten tulee olla mukana palvelujen suunnittelussa ja toteutuksessa. Kuitenkin todellinen kansalaisten osallistuminen yhteiskehittämiseen vaihtelee paljon palvelutyypistä, organisaatiosta ja kulttuurisesta ympäristöstä johtuen. Todellinen muutos on hidasta, vaikka julkisesta keskustelusta päätellen muutos olisi nopeaa. Osallistuminen ei kuitenkaan ole ihmelääke. On uskottu, että osallistuminen ratkaisisi ns. demokratiavajeen. Kuitenkin yritykset osallistaa kansalaisia ovat johtaneet vähäiseen osallistumiseen. Myös osallistumisen muoto määrittää sen tehokkuutta. Osallistuminen voi muistuttaa poliittisen vaikuttamisen muotoja, edellyttää tiettyjä muodollisia asetelmia, erityistä puhe- tapaa ja erityisiä taitoja. Kansalaiset, joilla ei ole välttämätöntä kulttuurista pää- omaa, todennäköisesti joutuvat syrjään, vaikka formaatti olisi osittain muuttunut. (Brandsen ym., 2018, s. 5.)

Yhteiskehittämiseen liittyy myönteinen leima. Katsotaan, että yhteistyö palveluntuottajien ja kansalaisten välillä tarjoaa mahdollisuuksia lisätä tehokkuutta ja palvelun laatua ja edistää demokratisoitumista ja luottamusta hallintoon. Myönteinen leima voi kuitenkin kätkeä potentiaalisia sudenkuoppia. Yhteiskehittäminen voi myös johtaa selkeiden vastuiden puutteeseen, kun rajat julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä liukenevat. Huolena on, kuinka varmistaa ohjaus ja tilivelvollisuus laadukkaista palveluista yhteiskehittämisen kontekstissa. Tarvitaan selkeästi ilmaistuja rooleja ja vastuita. Edelleen riskinä on, että sosiaaliset innovaatiot jäävät paikallisiksi ja tilapäisiksi ja prekaareiksi luonteeltaan. Jatkuva yhteisten tavoitteiden etsiminen ja yhteistyön vaikeudet voivat johtaa ”kumppanuusväsymykseen” ja kumppaneiden vetäytymiseen. Yhteiskehittämiseen liittyy myös suoritekustannuksia, jotka tulee huomioida. Kokoukset ja konsultaatiot ilman lisäarvoa vievät resursseja muusta palveluntarjonnasta. (Steen ym., 2018, s. 285–286.)

Innovatiivinen yhteiskehittäminen merkitsee käyttäjäystävällisempää palvelua, joka lähtee asiakkaan tarpeista: millaista tukea he tarvitsevat ja mitä voimavaroja heillä on. Etsivä työote ja paikallistetut palvelut, välittävät asiantuntijat ja kokemusasiantuntijat ovat keinoja edistää palvelun yhteiskehittämistä. Myös pal-

velun ankkuroituminen paikallisyhteisöihin (paikalliset projektit ja keskuksset) voi toimia yhteiskehittämisen kontekstina ja vaihtoehtona persoonattomille palveluille ja ostettaville palveluille. (Evers & Ewert, 2021, s.142.)

Yhteiskehittämiseen perustuvia innovaatioita voi syntyä kansalaisyhteiskunnan ja julkisten järjestelmien kohtaamisissa. Yhteiskehittämisessä on tärkeää huomata, että monet innovaatiot syntyvät alhaalla kansalaisyhteiskunnassa, kuten itseorganisoidut palvelut ja itseapuryhmät sekä sosiaaliset liikkeet, jotka tukevat julkista palvelua. (Beresford & Carr, 2018.) Perinteellisen järjestyksen, jossa palvelua kehitetään kansalaisyhteiskunnassa ja sen jälkeen institutionaalistetaan laeissa ja palvelutuotannossa, rinnalle on tullut kokeilutoiminta, pilotointi, pragmaattinen suhtautuminen sosiaalisiin muutoksiin. Se tarkoittaa projekteja ja käytäntöjä, joilla voidaan kehittää uusia lupaavia ratkaisuja, mutta myös edistää laajempaa muutosta kohti kansalaislähtöistä hyvinvointijärjestelmää. (Evers & Ewert 2021, s. 145–149.)

LÄHTEET

- Anttonen, A. Haveri, A., Lehto, J., & H. Palukka (2012). *Julkisen ja yksityisen palvelun rajalla. Julkisen palvelun muutos*. Tampere University Press.
- Beresford, P., & Carr, S. (toim.). (2018). *Social policy first hand. An international introduction to participatory social welfare*. Policy Press.
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). From Engagement to Co-Production: How Users and Communities Contribute to Public Services. Teoksessa V. Pestoff, T. Brandsen, & B. Verschuere (toim.), *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production* (s. 35–60). Routledge.
- Brandsen, T., Steen, T., & Verschuere, B. (2018). Co-creation and Co-production in Public Services: Urgent Issues in Practice and Research. Teoksessa T. Brandsen,; T. Steen, & B. Verschuere (toim.), *Co-production and Co-creation. Engaging citizens in public services* (s. 3-8). Routledge.
- Brandsen, T., & Honingh, M. (2018). Definitions of Co-Production and Co-Creation. Teoksessa T. Brandsen, T. Steen, & B. Verschuere, (toim.), *Co-production and Co-creation. Engaging citizens in public services* (s. 9–17). Routledge.
- Brudney, J. L. (2021). Co-Production in Political Science and Public Administration. Teoksessa E. Loeffler, & T. Bovaird (toim.), *The Palgrave Handbook of Co-Production of Public Services and Outcomes* (s. 61-77). Palgrave Macmillan.
- Carr, S. (2018). Who owns co-production? Teoksessa P. Beresford, & S. Carr (toim.), *Social policy first hand. An introduction to participatory social welfare* (s. 74–83). Policy Press.
- Escobar, O. (2021). Transforming Lives, Communities and Systems? Co-Production through Participatory Budgeting. Teoksessa E. Loeffler, & T. Bovaird (toim.), *The Palgrave Handbook of Co-Production of Public Services and Outcomes* (s. 285–309). Palgrave Macmillan.
- Evers, A., & Ewert, B. (2021). Understanding co-production as a social Innovation. Teoksessa E. Loeffler, & T. Bovaird (toim.), *The Palgrave Handbook of Co-Production of Public Services and Outcomes* (s. 133–153). Palgrave Macmillan.
- Hakari, K. (2013). *Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen hallintomallista*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Tampere University Press.

- Hyväri, S. (2017). Luottamuksen rakentuminen kokemusasiantuntijoiden ja viranomaisten välillä. Teoksessa A. Pohjola, M. Kairala, H. Lyly, & A. Niskala (toim.), *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa* (s. 181–205). Vastapaino.
- Juhila, K., Raitakari, S., Caswell, D., Dall, T., & Wilinska, M. (2021). From a collaborative and integrated welfare policy to frontline practices. Teoksessa K. Juhila, T. Dall, C. Hall, & J. Koprowska (toim.), *Interprofessional Collaboration and Service User Participation. Analyzing Meetings in Social Welfare* (s. 9–31). Policy Press.
- Keskitalo, E. (2020). Yhteisökehittämisen lähtökohtia ja mahdollisuuksia. Teoksessa P. Vuokila-Oikkonen, s. Hyväri, & E. Keskitalo (toim.), *Asukkaat asuinalueen rakentajina: kokemuksia Oulun Rajakylän kehittämisestä* (s. 29–39). (Diak Työelämä 19). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-354-4>
- Koskiaho, B. (2008). *Hyvinvointipalvelujen tavaratalossa*. Vastapaino.
- Koskiaho, B. (2014). *Kumppanuuksien sosiaalipolitiikkaa etsimässä*. (Setlementtijulkaisuja, 32). Suomen setlementtiliitto.
- Koskiaho, B., Niemi, J., & P. Virtanen (1999). *Kansalaisen sosiaalipolitiikka. Kansalaisyhteiskunta ja hyvinvointivaltio 2000-luvulla*. WSOY.
- Loeffler, E., & Bovaird, T. (2018). Assessing the effect of co-production on outcomes, service quality and efficiency. Teoksessa T. Brandsen, T. Steen, & B. Verschuere (toim.), *Co-production and co-creation. Engaging citizens in public services* (s. 269–280). Routledge.
- Loeffler, E., & Bovaird, T. (2021). User and Community Co-production of Public Value. Teoksessa E. Loeffler, & T. Bovaird (toim.), *The Palgrave Handbook of Co-Production of Public Services and Outcomes* (s. 31–57). Palgrave Macmillan.
- Laitinen, I., Harisalo, R., & J. Stenvall (toim.). (2013). *Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Kansainvälinen vertailu*. Tampere University Press.
- Laitinen, I. (2013). Palveluiden tuottaminen asiakkaan kanssa. Teoksessa I. Laitinen, R. Harisalo & J. Stenvall (toim.), *Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Kansainvälinen vertailu* (s. 88–106). Tampere University Press.
- Musekiwa, E., & Needham, C. (2021). Co-commissioning at the Micro-Level: Personalised Budgets in Health and Social care. Teoksessa E. Loeffler, & T. Bovaird (toim.), *The Palgrave Handbook of Co-Production of Public Services and Outcomes* (s. 249–263). Palgrave Macmillan.
- Nederland, J., & van Meerkerk, I. (2018). Case Study – co-production of care services. Co-opting citizens in the reform agenda. Teoksessa T. Brandsen, T. Steen & B. Verschuere (toim.), *Co-Production and Co-Creation. Engaging Citizens in Public Services* (s. 37–39). Routledge.
- Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K., & M. Pekola-Sjöblom (toim.). (2017). *Tulevaisuuden kunta*. Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2017/1812-tulevaisuuden-kunta-acta-nro-264AC>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform. A Comparative Analysis: New Public Management, Governance, and the New-Weberian State* (3. p.). Oxford University Press.
- Pestoff, V. (2013). *Collective action and the sustainability of co-production*. *Public management review*, 16(3), 383–401. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841460>
- Pestoff, V. (2018). Co-production at the crossroads of public administration regimes. Teoksessa T. Brandsen, T. Steen, & B. Verschuere (toim.), *Co-Production and Co-Creation. Engaging Citizens in Public Services* (s. 27–36). Routledge.
- Pohjola, A., Kairala, M., Lyly, H., & Niskala, A. (toim.). (2017). *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa*. Vastapaino.
- Pohjola, A. (2017). Asiakkaan pitkä tie palveluihin vaikuttajaksi. Teoksessa A. Pohjola, M. Kairala, H. Lyly, & A. Niskala (toim.), *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa* (s. 308–325). Vastapaino.

- Russell, C. (2021). Getting to authentic co-production: An asset-based community development perspective on co-production. Teoksessa E. Loeffler, & T. Bovaird (toim.), *The Palgrave Handbook of Co-Production of Public Services and Outcomes* (p. 178–192). Palgrave Macmillan.
- Sorrentino, M., Sicilia, M., & Howlett, M. (2018). Understanding Co-production as a new public governance tool. *Policy & Society*, 37(3), 277–293.
- Steen, T., & Tuurnas, S. (2018). The Roles of the Professional in co-production and co-creation processes. Teoksessa T. Brandsen, T. Steen & B. Verschuere (toim.), *Co-Production and Co-Creation. Engaging Citizens in Public Services* (s. 80–92). Routledge.
- Strokosch, K., & Osborne, S. P. (2021). Co-production from a public service logic perspective. Teoksessa E. Loeffler, & T. Bovaird (toim.), *The Palgrave Handbook of Co-Production of Public Services and Outcomes* (s. 117–131). Palgrave Macmillan.
- Tuurnas, S., Stenvall, J., Virtanen, P. J., Pekkola, E., & Kurkela, K. (2019). Towards collaborative development culture in local government organisations. *The International journal of public sector management*, 32(6), 582–599. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2018-0119>
- Tuurnas, S. (2016). *The Professional side of co-production* [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. (Acta Universitatis Tamperensis 2163). Tampere University Press.
- Tuurnas, S., Stenvall, J., Rannisto, P.-H., Harisalo, R., & Hakari, K. (2015). Coordinating co-production in complex network settings. *European journal of social work*, 18(3), 370–382. <https://doi.org/10.1080/13691457.2014.930730>
- Virtanen, P. (2018). *Palvelujen yhteiskunta. Yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperusteiden toimintalogiikka*. Tietosanoma.
- Vuokila-Oikkonen, P., Hyväri S., & Keskitalo, E. (toim.) (2020). *Asukkaat asuinalueen rakentajina: kokemuksia Oulun Rajakylän kehittämisestä*. (Diak Työelämä 19). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-354-4>

RATKAISUKESKEINEN
YHTEISKEHITTÄMINEN
KÄYTÄNNÖSSÄ

YHTEISEN HYVÄN ALUSTA ASIAKASLÄHTÖISIÄ PALVELUPOLKUJA VAHVISTAMASSA

Artikkeli kuvaa digitaalisen alustan kehittämisprosessia, joka toteutui järjestöjen ja julkisen sektorin sote-toimijoiden yhteiskehittämisenä. Yhteiskehittämistä ohjasivat palveluiden asiakaslähtöiset kehittämismenetelmät, palvelumuotoilu, luovat ongelmanratkaisuprosessit ja Yhteisen hyvän alustan kehittämisessä hyödynnetyt Lean Service Creation -metodit. Yhteisen hyvän alustan kehittämisessä hyödynnettiin fasilitoitua työpajatyöskentelyä, jonka tavoitteena oli kasvattaa osallistujien yhteistä ymmärrystä ja varmistaa kehittämisprosessin läpinäkyvyys ja avoimuus. Yhteiskehittämisessä arvokasta oli eri osapuolten osaamisen näkyväksi tekeminen ja kaikkien tasa-arvoinen osallistuminen.

Järjestöjen ja julkisen sektorin palveluiden yhteistyön ja digitaalisen vuoropuhelun kehittäminen muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin

Järjestöjen toimintaympäristö on muutoksessa. Valmisteilla oleva laaja sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus haastaa järjestöjä lisäämään digitaalisia palveluita ja muotoilemaan aikaisemmin kuntalaisten tarpeista käsin suunnitellut palvelut koko hyvinvointialueella saavutettaviksi kokonaisuuksiksi. Yleisesti palvelujärjestelmää on tavoitteena kehittää aikaisempaa vahvemmin ekosysteeminä, jonka tehtävänä on tukea asiakaslähtöisiä palvelupolkuja ja -ketjuja. Järjestöiltä tämä edellyttää paitsi oman osaamisen kuvaamista ja profiilin kirkastamista, myös ymmärrystä ja kyvykkyyksiä toimia hyvinvointialueiden ekosysteemiä tukevassa teknologia-arkkitehtuurissa. Digitaalisten palveluiden rinnalla tarvitaan sujuvia, teknologialla tuettuja yhteistyöprosesseja, joiden tavoitteena on asiakaslähtöisten palvelupolkujen kehittäminen.

Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut täydentävät julkisia palveluja. Yksityisiä palveluntuottajia ovat yhdistykset, säätöt ja yritykset, jotka tuottavat palveluita

suoraan asiakkaille, kuntatoimijoille ja tulevaisuudessa hyvinvointialueille. Palvelutoimintaa tarjoavia järjestöjä on Suomessa noin 1000 (Puhakka ym., 2018) ja kaiken kaikkiaan erilaisia sosiaali- ja terveysterveystoimintajärjestöjä on noin 11 000 (Järjestöbarometri, 2020, s. 28, 82). Järjestöjen (yhdistykset ja säätiöt) juuret ovat kansalaisyhteiskunnassa. Aatteellisuus ja yleishyödyllisyys erottavat järjestöt julkisista ja muista yksityisistä palveluntuottajista (Heimonen, 2019, s. 241–243). Järjestöjen vahvuus on asiakasymmärryksessä, arvojohtamisessa ja paikallisuudessa sekä toimintatavoissa nivoa sosiaali- ja terveysterveystoimintaa (sote) sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toiminnot (hyte) käyttäjälähtöisiksi, integroituiksi kokonaisuuksiksi.

Seudullinen ja paikallinen sosioekonominen ympäristö on muun muassa sote-uudistuksen myötä muutoksessa. Tulevaisuudessa kuntien lisäksi hyvinvointialueet ovat osa järjestöjen keskeistä toimintaympäristöä. Järjestöihin vaikuttavia muutoksia ja uudistuksia tapahtuu alueellisissa yhteistyö- ja rahoitusverkostoissa: hyte-toiminnot ja sote-toiminnot jakautuvat eri vastuutahoille kuntiin ja hyvinvointialueille. Sosiaali- ja terveysterveystoimintajärjestöt ovat perinteisesti muodostaneet kuntien kanssa tiiviitä kumppanuussuhteita. Mukana oleminen seudullisessa ja paikallisessa toiminnassa vahvistaa järjestöjen roolia osana palveluketjuja ja asiakaspolkua ja sekä niiden asiantuntemuksen näkemisen osana alueen pääomaa (Heimonen, 2019, s.156; Auvinen ym., 2021, s. 47). Sote-uudistuksen edetessä järjestöjen tulee muotoilla ja uudistaa nykyiset kuntakohtaisesti suunnitellut palvelut vastaamaan laajan hyvinvointialueen kasvavia tarpeita. Keskeistä ovat yhteistyö ja yhteiskehittäminen yhdessä toisten järjestöjen sekä julkisen ja yksityisen sektorin kanssa, avoin tiedon jakaminen ja saaminen sekä digitaaliset ratkaisut työn tukena.

Yhteisen hyvän alusta on Alustapalvelu Sociala Oy:n ylläpitämä ja kehittämä toimintamalli ja digitaalinen alusta, jolla tuetaan järjestöjen keskinäistä tavoitteellista yhteistyötä ja mahdollistetaan järjestöjen ja sote- ja työllisyyspalveluiden järjestäjien yhteistyö asiakaslähtöisten palvelupolkujen edistämiseksi.

Tässä artikkelissa kuvataan järjestöjen ja julkisen sektorin yhteiskehittämisprosessia Yhteisen hyvän alustan konseptoinniksi. Yhteiskehittämistä ohjasivat palveluiden asiakaslähtöiset kehittämismenetelmät, palvelumuotoilu, luovat ongelmanratkaisuprosessit ja Yhteisen hyvän alustan kehittämisessä hyödynnetyt Lean Service Creation -metodit.

Digitaalisten palveluiden asiakaslähtöiset kehittämismenetelmät

Järjestöiltä edellytetään asiakastarpeiden tunnistamista ja palvelu- ja asiakasohjaukseen panostamista. Tarvitaan tietojärjestelmien, digitaalisten prosessien ja ratkaisujen yhteiskehittämistä. Palveluohjaava järjestelmä edellyttää palveluohjaavia tietojärjestelmiä, eikä ohjausta voida kehittää vailla ymmärrystä digitaalisista ratkaisuista ja ICT-palveluiden kokonaisuudesta. (Niemelä, 2020, s. 50–51.)

Järjestöt ja niiden palvelut ovat usein syntyneet asiakkaiden tai heidän omaisten omasta aktiivisuudesta ja tarpeesta. Järjestöjen vahvuus on asiakaslähtöisyydessä, joka rakentuu palveluiden käyttäjien ja heidän omaistensa osallisuudesta palveluiden suunnitteluun, arviointiin, kehittämiseen ja päätöksentekoon. Asiakaslähtöisyyttä voidaan määritellä myös palvelun kokonaisvaltaisuuden, yksilöllisyyden, eri toimijoiden välisen yhteistyön ja hyvän palvelukokonaisuuden koordinoinnin ja integroinnin näkökulmasta. Sekä asiakaslähtöisyydessä että palvelumuotoilussa keskeistä ovat toimijoiden tasavertaisuus ja molemminpuolinen asiantuntijuuden ja kumppanuuden arvostus. (Roivas, 2019, s. 41; Phillips, 2012, s. 35.) Järjestöjen palveluiden kehittämisessä on paljon yhtymäkohtia muotoiluajatteluun, palvelumuotoilun prosesseihin ja menettelytapoihin.

Futurice Oy:n Lean Service Creation (LSC) -menetelmään yhdistyvät Lean Startup, Agile Software –menetelmä (ketterät menetelmät) ja Design Thinking -menetelmä (muotoilu-/designajattelu). LSC-menetelmä on kaupallinen kehittämisstrukturi, jonka avulla kehitetään uusia, pääasiassa digitaalisia palveluita. LSC:ssä keskeisinä työkaluina ovat canvasit eli työskentelypohjat, jotka ohjaavat digitaalisten palveluiden yhteiskehittämisprosessia. LSC:n tavoitteena on saattaa palveluiden suunnittelun ja kehittämisen käytännöt helposti kaikkien saataville ja sovellettavaksi. (Toiminen ym., 2018, s. 35.)

LSC:ssä on olennaista ymmärtää kehitettävän palvelun käyttäjien tarpeita ja muotoilla palvelu näiden tarpeiden pohjalta. Prosessiin kuuluu tehokas palveluiden konseptointi ja luotujen palvelukonseptien nopea testaaminen. “Love the problem, not the solution” on yksi Futurice Oy:n Lean Service Creation (LSC) toimintamallin periaatteista. (Toiminen ym., 2018, s. 38.) Lausahdukseen kiteytyy muotoilijan ja asiakkaan kumppanuussuhde. Ilman toista ei ole toista. Muotoilijalta edellytetään uskallusta heittäytyä prosessiin, jossa valmiita ratkaisuja ei ole, vaan ne täytyy löytää ja oivaltaa tunnistamalla ensin keskeiset haasteet ja ongelmat.

Kehittämistyössä tarvitaan monialaisia tiimejä, joiden jäsenet luottavat ja arvostavat toisiaan ja toistensa osaamista. Metodologia soveltuu parhaiten tiimeille,

jotka ovat avoimia uusille ajatuksille. LSC:ssä uskotaan siihen, että hierarkkiset rakenteet ovat hidasteeksi luovuudelle ja innovaatioiden syntymiselle. (Toiminen ym., 2018, s. 37.)

Palveluiden kehittämisprosessin läpinäkyvyyttä kunnioitetaan ja ymmärretään, etteivät yksittäiset kehittäjät tai tiimitkään pysty itsekseen huomioimaan kaikkien olennaisia vaikutteita, joita palvelun kehittämisessä tulisi ottaa huomioon. Mahdollisimman läpinäkyvä ja varhainen konseptien testaaminen auttaa ymmärtämään kehittämistulosten vahvuuksia ja heikkouksia sekä parantamaan palvelukonseptia nopeasti. (Toiminen ym., 2018, s. 41.) Kehittämisprosessin läpinäkyvyys mahdollistaa sen, että epäkohtiin tartutaan ja kehittämisen suuntaa voidaan vaihtaa tarvittaessa nopeastikin.

Yhteisen hyvän alustan konseptointi ja digitaalinen toteutus

Yhteisen hyvän alusta on Socialan ylläpitämä ja kehittämä toimintamalli ja digitaalinen alusta, jolla tuetaan järjestöjen tavoitteellista yhteistyötä ja mahdollistetaan järjestöjen ja sote- ja työllisyyspalveluiden järjestäjien yhteistyö asiakaslähtöisten palvelupolkujen edistämiseksi. Yhteisen hyvän alustan MVP-versio (A minimum viable product) otettiin käyttöön huhtikuussa 2021.

Yhteisen hyvän alusta konseptoitiin vuosien 2018–2020 aikana hankkeessa, jonka pilottialueina olivat Etelä-Savo, Pohjois-Savo ja Pohjois-Karjala. Hankkeen rahoitti Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 Suomen rakennerahasto-ohjelma. Sociala toimi hankkeessa päätoteuttajana. Osatoteuttajana toimi Diakonia-ammattikorkeakoulu tarjoten tutkimus- ja kehittämisosaamista asiakaslähtöisiin palvelupolkuihin, innovaatio-osaamiseen ja vaikuttavuuden arviointiin liittyen.

Hankkeen tavoitteena oli tarjota sote- ja työllisyyspalveluita tuottaville järjestöille kilpailukykyä ja innovaatio-osaamista vahvistavaa muutostukea ja koulutusta, kehittää järjestöjen kanssa yhdessä asiakasarvoa lisäävä, palvelujen laatua ja tuottavuutta vahvistava alustapalvelu sekä rakentaa vertaisoppimista ja yhteistä palvelutoimintaa tukeva ekosysteemi. Järjestöjen ja palveluiden järjestäjien yhteinen työpajatyöskentely toimi kehittämistyön struktuurina. Yhteisen hyvän alusta -työpajoissa tuettiin yhteiskehittämistä hyödyntämällä LSC:n periaatteita ja palvelumuotoilun menetelmiä. Kuopiossa, Joensuussa ja Mikkelissä järjestetyt Yhteisen hyvän alusta -työpajat tarjosivat yhteiskehittämisen foorumin järjestöille ja julkisen sektorin sote-toimijoille.

Taulukko 1. Yhteisen hyvän alusta -työpajojen teemat

Ajankohta	Teema	Toteutus
Huhtikuu 2019	Järjestöjen selviytymisohjelma ja toimintaympäristö	Joensuu, Kuopio ja Mikkeli
Kesäkuu 2019	Järjestöjen yhteistyöllä lisää kilpailukykyä	Joensuu, Kuopio ja Mikkeli
Syyskuu 2019	Järjestöjen brändi, palveluiden markkinointi ja asiakasymmärrys	Joensuu, Kuopio ja Mikkeli
Lokakuu 2019	Palveluiden kehittäminen, laatu ja vaikuttavuus	Joensuu ja Mikkeli
Marraskuu 2019	Sote- ja työllisyyspalveluiden juridiikka ja järjestöjen sopimushallinta	Joensuu, Kuopio ja Mikkeli
Joulukuu 2019	Asiakasohjaus ja palvelupolut	Joensuu ja Kuopio
Tammikuu 2020	Yhteensovittava johtaminen ja strategiatyö	Joensuu, Kuopio ja Mikkeli
Helmikuu 2020	Tiedolla johtaminen ja datan hyödyntäminen	Joensuu ja Kuopio
Huhtikuu 2020	Digitaaliset työkalut arjessa ja liiketoiminnassa	webinaari
Syyskuu 2020	Yhteiskuntavastuullisten sote- ja työllisyyspalveluiden tulevaisuus	webinaari
Marraskuu 2020	Kohti asiakaslähtöisiä palvelupolkuja	webinaari

Yhteensä 24 fasilitoitua yhden päivän tapaamista, joista kolme järjestettiin etänä webinaarina. Tapaamisiin osallistui järjestöjen ja julkisen sektorin sote-toimijoita.

Alustan kehittämistä käynnistettäessä kehittämisen ideologista perustaa rakennettiin Futurice Oy:n Lean Service Creation (LSC) -menetelmän valmennuksella. LSC:ssä korostetaan ratkaisukeskeisyyttä ja kehittäminen lähtee aina ongelman tunnistamisesta. Lisäksi tiimin rooli, prosessien läpinäkyvyys, iteroinnin ja oppimisen merkitys sekä kokonaisuuksien hahmottaminen korostuvat (Toiminen ym., 2018, s. 38).

Yhteisen hyvän alusta työpajoissa huolehdittiin siitä, että kehittäminen tapahtui yhteistyössä kehitteillä olevan palvelun käyttäjien ja asiantuntijoiden kanssa. Kehitteillä olevan alustan asiakasryhmiksi tunnistettiin palveluiden tuottajat, palveluiden tarvitsijat ja palveluiden järjestäjät. Lisäksi koottiin projektitiimin olettamuksia palveluntuottajien ja palveluiden järjestäjien näkemyksistä ja odo-
tuksista. Nämä jäsenyivät kolmeen kokonaisuuteen: 1) digitalisaation hyödyntäminen, 2) yhteistyö järjestöjen kesken ja palveluiden järjestäjien kanssa sekä 3)

strateginen ajattelu. Teemat ohjasivat järjestöjen ja sote-toimijoiden yhteistä työskentelyä Yhteisen hyvän alusta -työpajoissa.

Projektitiimi arvioi työpajoissa opittua LSC-metodologian mukaisesti “ratkaisemisen arvoisen ongelman” (BWS / problem worth solving) näkökulmasta. Kootun aineiston perusteella tunnistettiin kuusi keskeistä ongelmaa, joihin kehitteillä olevalla alustalla voitaisiin tarjota ratkaisua. Näitä ongelmia priorisoitiin neljän dimension näkökulmasta (Frequency, pain/cost, how many have the problem, aligned with business objective). Priorisoinnin avulla jatkettiin alustan konseptointia tavoitteena lisätä järjestöjen keskinäistä yhteistyötä ja kasvattaa osaamisen ja palveluiden tunnettavuutta.

Projektitiimi laati alustavan liittymäkuvauksen, jonka avulla koottiin järjestöjen näkemyksiä kehitteillä olevasta alustasta ja opittiin heidän odotuksistaan alustaa kohtaan. Prosessi jatkui projektitiimin omalla työskentelyllä Yhteisen hyvän alusta -työpajoista saadun palautteen parissa. Alustan konseptointia jatkettiin järjestöjen keskinäisen yhteistyön näkökulmasta.

Alustan kehittämiseksi tunnistettiin myös palveluiden järjestäjien tarpeita ja odotuksia sekä konseptoitiin järjestöjen ja julkisen toimijan välistä yhteistyötä digitaalisella alustalla. Vuoden 2019 aikana haastateltiin palvelujen järjestämisestä vastaavan organisaation edustajia järjestöjen vahvuuksista, kilpailutusten kriteereistä ja digitaalisten välineiden hyödyntämisestä (Määttä, 2019a) sekä palvelun järjestäjää palveluntuottajan valinnasta (Määttä, 2019b). Kesällä 2020 palvelualustan ensimmäistä mallinnusta esiteltiin kuudelle kehittämisessä mukana olleelle palveluiden järjestäjän edustajalle ja pyydettiin heidän kommenttejaan alustalla oleva tiedon mahdollisesta hyödyntämisestä: mikä työntekijäryhmä tietoa voisi hyödyntää sekä mahdollisia kehitysideoita alustan suhteen (Määttä & Auvinen, 2020).

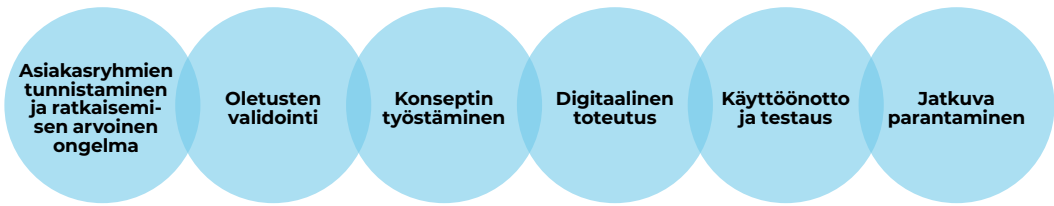
Sote-palveluiden järjestäjät kertoivat arvostavansa erityisesti järjestöjen laadukasta työtä, ketteryyttä, toimintaa ohjaavaa arvopohjaa, luotettavuutta ja kumppanuutta. Kehittämistarpeena nousi esille palveluita koskevan ajantasaisen ja yhteismitallisen tiedon saaminen palveluita järjestävien tahojen ja asiakkaiden tarpeisiin. Kehitteillä olevalta alustalta toivottiin löydettävän tietoa myös palveluohjauksen näkökulmasta. Alustan toivotaan palvelevan palvelujen järjestäjiä ja auttavan niitä tiedonhankinnassa, asiakasohjauksessa ja markkinakartoituksen tekemisessä. Alustalta löytyviä ajantasaisia palvelukuvauksia ja hakutoimintoja pidettiin tärkeänä myös palveluohjauksen tukirakenteena. (Määttä & Auvinen, 2020.)

Lisäksi alustan kehittämistä tukivat Yhteisen hyvän alusta -hankkeessa laaditut systeemikuvaukset ja palvelupolkukuvaukset. Niiden avulla on toisaalta jäsennetty sote-palveluiden ekosysteemiä järjestöjen näkökulmasta ja toisaalta tunnistettu palvelupolkuja ja palveluintegraation mahdollisuuksia.

Helmikuussa 2020 Yhteisen hyvän alusta -platformia esiteltiin laajemmalle yleisölle SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry:n kanssa yhteistyössä järjestetyssä seminaarissa. Osallistujilta koottiin palautetta viidestä eri näkökulmasta: alustan asiakasvaikutukset, talousvaikutukset, teknologiavaikutukset, digitalisaatiovaikutukset ja prosessivaikutukset. Palautteita saatiin yli 40 järjestöltä ja ne käsiteltiin Yhteisen hyvän alusta hankkeen projekti- ja ohjausryhmissä. Palautteiden perusteella laadittiin uusi prototyyppi ja tavoitteena oli tarkastella lopullisen soveluksen ominaisuuksia ennen ohjelmointityön aloittamista. Prototypoinnin avulla projektitiimi kokosi tietoa idean toimivuudesta sekä siitä, tuottaako Yhteisen hyvän alusta arvoa asiakkaille, palveluiden tuottajille ja palveluiden järjestäjille.

Kesällä 2020 Sociala kilpailutti Yhteisen hyvän alustan digitaalisen toteuttajan ja yhteistyökumppaniksi valikoitui Kuntien Tiera. Teknologiana hyödynnetään Tieran palvelualustaa, ja Yhteisen hyvän alustan digitaalisessa kehitystyössä edettiin pienissä palasissa yhteistyössä järjestöjen ja palveluiden järjestäjien kanssa. Digitaalisen alustan toteutus ja testaus tapahtuivat projektissa samanaikaisesti.

Socialan konseptoima ja Kuntien Tieran palvelualustaa hyödyntävä Yhteisen hyvän alusta julkaistiin 15.4.2021 ja sen tavoitteena on tukea sote- ja työllisyyspalveluiden asiakkaille arvoa tuottavien toimijoiden vaivatonta ja vaikuttavaa vuorovaikutusta. Yhteisen hyvän alusta on virtuaalinen ympäristö, jossa palveluita tuottavat ja yleishyödylliset järjestöt voivat vahvistaa keskinäistä yhteistyötään sekä kuvata, kehittää ja markkinoida palveluitaan osaksi tulevaisuuden sote-keskuksia. Yhteisen hyvän alusta yhdistää julkisen sektorin ja järjestöt mahdollistaen järjestöjen tarjoamien palveluiden löytymisen entistä helpommin tuleville hyvinvointialueille ja kunnille, osaksi asiakaslähtöisiä palvelupolkuja. Järjestöjen keskinäinen yhteistyö ja skaalaedut sekä toiminnan tehokkuus mahdollistuvat.



Kuvio 1. Yhteisen hyvän alustan kehittämisprosessi

Muotoilemalla ja yhteiskehittämisellä asiakaslähtöisiä palveluja

Toimintaympäristön muuttuessa nopeasti yhteiskehittäminen on edellytys asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisessä. Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilun prosessit ja menetelmät soveltuvat hyvin erilaisten toimijoiden asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisen kehykseksi.

Erytisesti hyvinvointialueilla kannattaa suosia yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun menetelmiä yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi ja osaamispotentiaalin hyödyntämiseksi. Tärkeää on rakentaa ja ylläpitää foorumeita, joissa asiakkaiden osallisuus palveluiden kehittämisessä mahdollistuu. Tavoitteiden ja tulosten rinnalla myös yhteiskehittämisen prosessit ovat arvokkaita yhteisen ymmärryksen kasvattamiseksi.

Erilaisia osajia kokoavat ja hyvin fasilitoidut työpajatyöskentelyt ovat tehokkaita yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi ja uusien palveluiden kehittämiseksi. Työpajoja voidaan hyvin organisoida myös etä- tai hybriditoteutuksena hyödyntäen erilaisia yhteiskehittämisen digitaalisia ratkaisuja. Työpajatyöskentelyssä on arvokasta eri osapuolten osaamisen näkyväksi tekeminen ja kaikkien tasa-arvoinen osallistuminen.

Teknologiaa kannattaa hyödyntää rohkeasti tiedon jakamisessa ja yhteistyön organisoinnissa.

LÄHTEET

- Auvinen, T., Määttä, A., Rantamäki, P., & Hauta-aho, H. (2021). *Järjestöt ja tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus. Selvitys sujuvien ja asiakaslähtöisten yhteistyöprosessien rakentamiseksi*. SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry:n selvitys.
- Heimonen, P. (2019). *Järjestöt, muutos ja johtajuus. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1223-7>
- Järjestöbarometri 2020 (2020). Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. <https://www.soste.fi/jarjestobarometri/jarjestobarometri-2020/>
- Määttä, A. (2019a). Yhteisen hyvän alusta -hankkeessa tehty haastattelu sidosryhmille [Julkaisematon lähde]. Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Määttä, A. (2019b). Yhteisen hyvän alusta -hankkeessa tehty haastattelu palvelujen tilaajille [Julkaisematon lähde]. Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Määttä, A., & Auvinen, T. (2020). Yhteisen hyvän alusta -hankkeessa tehty haastattelu palvelujen tilaajille [Julkaisematon lähde]. Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Niemelä, J. (2019). *Järjestöt sote-Suomea rakentamassa*. (Kunnallissalan kehittämissätiön julkaisu 25.) Kunnallissalan kehittämissätiö.
- Niemelä, J. (2020). *Palveluohjaava sote-järjestelmä vai palveluohjaus – vai molemmat?* (Diak Puheenvuoro 32.) Diakonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-371-1>
- Phillips, P. L. (2012). *Creating the perfect design brief*. Allworth Press. https://issuu.com/samrudhiipalshetkar/docs/creating_the_perfect_design_brief_h
- Puhakka, A., Peltosalmi, J., & Perälähti, A. (2018). *Järjestöjen sosiaali- ja terveyspalvelut 2017*. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.
- Roivas, P. (2019). *Asiakaslähtöisyyden diskursiivinen rakentuminen ikäihmisten palveluohjauksessa*. [Pro gradu, Itä-Suomen yliopisto] <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20190274>
- Toiminen, M., Nevanlinna, H., & Sarvas R. (2018). *Open Source Tools for Change Agents - The what, the how and the why*. Lean Service Creation. Futurice Oy.

Terhi Laine & Laura Lempinen

YHTEISKEHITTÄMINEN ITSENÄISTYVIEN NUORTEN PALVELUISSA

Nuoren aikuistuminen ja itsenäistyminen vaatii voimavaroja, joita kertyy jo lapsuudessa. Artikkelissa kuvataan itsenäistymisvaiheen palveluiden yhteiskehittämisen rakenteita osana valtakunnallista lastensuojelun jälkihuoltopalveluiden sekä kotoutumislain mukaisten tukipalveluiden kehittämistä.

Itsenäistyvät nuoret palveluiden kehittämisessä

Nuoret eivät ole yhdenvertaisessa asemassa itsenäistyessään. Traumaattiset kokemukset ja muualla kuin kotona biologisten vanhempien kanssa asuminen yhdistävät kahta nuorten ryhmää: lastensuojelun kautta sijoitettuna olleita ja ilman huoltajaa alaikäisenä maahan tulleita nuoria. Näitä ryhmiä erottaa heidän asemaansa määrittelevä lainsäädäntö ja heille tarjottavat palvelut. Yhteistä nuorille on keskimääräistä suurempi tuen tarve.

Yhdessä aikuisuuteen – Elämässä Eteenpäin (YEE) -hanke vahvistaa lastensuojelun sekä kotoutumislain mukaisiin jälkihuolto- tai tukipalveluihin oikeutettujen nuorten oikeuksia ja tähtää muutokseen nuorille tarjottavissa palveluissa ja palvelujärjestelmässä. Nuoret ovat vaikuttamassa muutoksen suuntaan.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) hallinnoi hanketta. Diakonissalaitos, Pesäpuu ja Pohjanmaan maakuntien sosiaalialan osaamiskeskus SONet BOTNIA ovat hankkeen osatoteuttajia. Pesäpuun rooli liittyy keskeisesti asiakasnuorten kehittämisosallisuuden turvaamiseen. Pesäpuuhun on palkattu kolme kokemustaustan omaavaa asiantuntijaa, jotka suunnittelevat hankkeen arviointia nuorten näkökulmasta. Hanke toteutuu eri puolella Suomea.

Artikkelin tavoitteena on kuvata yhteiskehittämisen rakenteita ja käytäntöjä, jotka tukevat nuorten äänen kuulumista. Jäsenämme sitä, kuinka kehittämisen eri tasot ovat vuorovaikutuksessa arjen työssä, ja mallinamme hankkeen tiedonmuodostusta.

Itsenäistymiseen tukea tarvitsevat nuoret

Lastensuojelulaki muuttui vuoden 2020 alussa – sijoitettu nuori on oikeutettu jälkihuoltoon 25 ikävuoteen asti. Kotoutumislakia muutettiin kesällä 2020 – tukipalveluiden ikäraja nousi 25 vuoteen. Kunnat ovat velvollisia muuttamaan ja kehittämään palveluja lakimuutosten edellyttämällä tavalla. Lastensuojelun jälkihuollossa oli vuoden 2018 aikana 7 595 lasta ja nuorta sekä lisäksi sijoituspaikassa asui 1 621 nuorta jälkihuollossa. Kotoutumislain mukaisessa jälkihuollossa oli arviolta 2500 nuorta (HE 79/2020).

Sijoitettuna olleiden nuorten hyvinvointi poikkeaa nuorten keskimääräisestä hyvinvoinnista (Kääriälä & Hiilamo, 2017). Erottavia tekijöitä on useita: koulutustaso ja koulumenestys, työttömyys, psyykinen sairastuvuus ja psyyken lääkkeiden käyttö, toimeentulotuen tarve, päihteiden käyttö, rikollisuus, teiniraskaudet ja varhainen vanhemmuus. Joka viides teini-ikässä sijoitettu lapsi omasi vähintään kolme syrjäytymisen riskitekijää (Kääriälä ym., 2020).

Yksin maahan tulleet nuoret ovat heterogeeninen ryhmä: vuonna 2015 yksin tulleista alaikäisistä yli 90 prosenttia oli poikia, noin 70 prosenttia oli kotoisin Afganistanista – lopuista suurin osa Irakista tai Somaliasta – lähes kaikki olivat 15–17-vuotiaita (Koskijoki ym., 2019). Tällä hetkellä nämä nuoret ovat 20–22-vuotiaita. Nuorilla on usein erilaisia väkivalta- ja traumakokemuksia lähtömaasta ja matkalta. Hyvinvointia kuormittavat myös turvapaikkaprosessin ja kotoutumisvaiheen kokemukset kuten asuminen kaukana läheisistä, läheisten kadoksissa oleminen tai kuolema.

Yhteiskehittäminen lastensuojelussa ja yksin maahan tulleiden tukipalveluissa

Kokemustensa kautta nuori voi vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa ja palveluprosesseihin ja laajemmin itsenäistymisen palveluiden käytäntöihin. Jokainen palveluiden piirissä oleva nuori on kokemusasiantuntija. Oman lisänsä kokemusasiantuntijuuteen tuo koulutus, mikä antaa valmiuksia kehittää ja reflektoida yksittäisiä kokemuksia laajemmassa kehyksessä.

Lastensuojelun kokemusasiantuntijuuden perusta on lainsäädännössä ja kansainvälisissä sopimuksissa. Perustuslakiin (731/1999), YK:n lapsen oikeuksien sopimukseen (Yleissopimus lapsen oikeuksista, 1989) ja lastensuojelulakiin (417/2007) on kirjattu lapsen oikeus saada tietoa ja osallistua heitä koskevien asioiden päättämiseen (Inkinen, 2018).

Sosiaali- ja terveyspalveluissa potilasjärjestöt sekä mielenterveys- ja päihdepalvelut ovat olleet yhteiskehittämisen pioneereja. Lastensuojelussa koke-

musasiantuntijuutta on käytetty vähemmän, mutta viime aikoina kiinnostus yhteiskehittämiseen on vahvistunut. (Hipp & Pukkio, 2016, s. 108.) Muutoksen alullepanijana on toiminut Pesäpuun perustama Selviytyjät-ryhmä. Helsingissä on toiminut Nuoret kehittäjät -ryhmä, joka perustettiin vuonna 2011 Heikki Waris -instituutin ja Helsingin kaupungin lastensuojelun yhteishankkeena. Tavoitteena oli kokeilla ja kehittää yhteistutkimisen menetelmää sosiaalityössä. Toiminta on jatkunut myös hankkeen päätyttyä. (Mt., s. 108.)

Lastensuojelun kokemusasiantuntijat ovat kertoneet, että mahdollisuus toimia asiantuntijana omien kokemustensa kautta on tuntunut tärkeältä ja arvostusta lisäävältä. (Hipp & Pukkio 2016, s. 109.) Kokemusasiantuntijuus vahvistaa parhaimmillaan nuoren toimijuutta ja itseluottamusta.

Lastensuojelussa yhteiskehittäminen sisältää myös eettisiä kysymyksiä. Toiminnassa on huomioitava, miten lapsi tai nuori hyötyy mukanaolosta. Mukanaolo voi vahvistaa nuoren vertaisuutta ja lisätä nuoren vaikuttamismahdollisuuksia. Kyse voi olla hyvin voimaannuttavasta kokemuksesta. Vastakohtana on, että yksittäinen kokemusasiantuntija joutuu edustamaan suurta sijaishuollossa ollutta nuorten joukkoa tai hän on mukana vain näennäisesti siten, että nuoren mielipiteitä ei aidosti kuulla tai niitä kuullaan, mutta sillä ei ole muutosvaikutusta asioihin. (Inkinen 2018, s. 53–54.)

Yksin tulleiden nuorten tai laajemmin kotoutumisen kentällä kokemusasiantuntijuudella tai yhteiskehittämisellä ei vielä ole vakiintuneita perinteitä. Vuonna 2017 Väestöliitto koulutti ensimmäiset kotoutumisen kokemusasiantuntijat. Sittemmin kotoutumisen kokemusasiantuntijoita koulutettiin Kotoisa-hankkeessa Jyväskylässä vuosina 2017–2019. Tarkoituksena oli, että näiden koulutettujen kokemusasiantuntijoiden osaamista hyödynnetään kaupungin palveluiden kehittämistyössä. Eksote on myös kouluttanut 14 kotoutumisen kokemusasiantuntijaa (eksote.fi).

Yksin maahan tulleista nuorista ja heidän kokemuksistaan on kuitenkin oltu kiinnostuneita (ks. esim. Patrikainen, 2017, Salin & Soukkio, 2020). Heidän kehittämisosallisuuteensa ja kokemusasiantuntijuutensa on panostettu lastensuojelun kentän esimerkin mukaisesti (Hautakoski ym., 2020). Esimerkiksi TUKENA-hankkeessa Uudenmaan alueen perheryhmäkodeissa sekä tukiasumisyksiköissä asuneista nuorista koottiin asiakasraati, jonka tavoitteena oli kehittää yksin alaikäisenä tulleiden järjestelmää ja kerätä tietoa siitä, miten järjestelmä on onnistunut heidän kotouttamisessaan, kasvatuksessaan ja asumisensa järjestämisessä. SOS-lapsikylän kotouttamistoiminnan piirissä olevista nuorista koottiin myös kehittäjä-nuoret ryhmä, joka reflektoi muun muassa kotoutumisen kysymyksiä.

Suomen Punainen Risti käynnisti Yksin tulleiden tukihankkeen vuonna 2017, ja sen yhteydessä syntyi Nuoret vaikuttajat -tiimi. Nuoret vaikuttajat -tiimi koostuu vaikuttamisesta kiinnostuneista yksin maahan tulleista nuorista. Ryhmän tavoitteena on tukea ja kannustaa nuoria kotoutumisessa, tavoittaa toiminnallaan mediaa ja suurta yleisöä sekä jakaa asiantuntemustaan viranomaisille. Tärkeää nuorille on tulla nähdyksi paitsi kokemusasiantuntijoina myös muiden mielipiteidensä osalta. (Koskijoki ym., 2019, s. 16.)

Asiantuntijuus ja tiedon lajit yhteiskehittämisessä

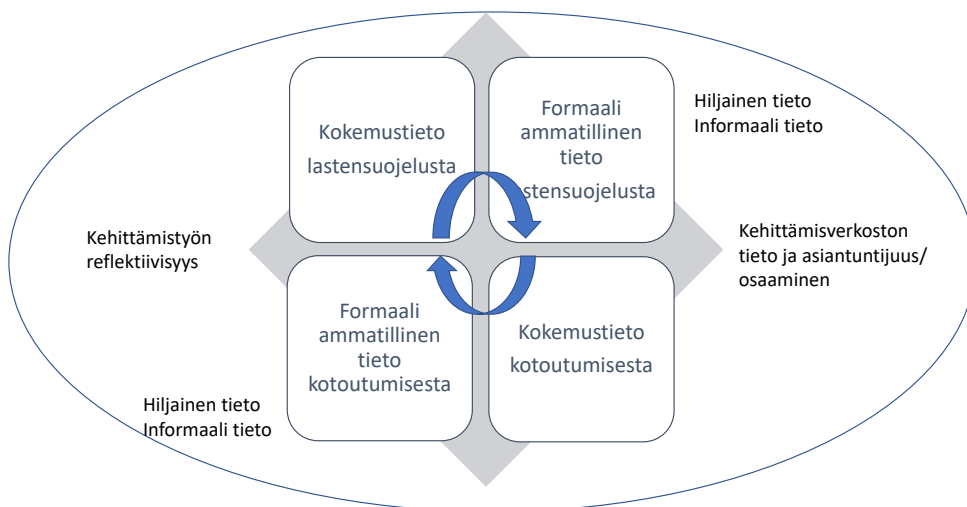
Yhteiskehittämisessä toimintoja vie eteenpäin erilaisten asiantuntijuuksien ja tiedon lajien yhdistävä vuorovaikutuksen ja oppimisen systeemi, jolloin asiantuntijuutta voidaan tarkastella kontekstisidonnaisesti; se on avointa ja muuttuvaa sisältäen jatkuvan oppimisen ja muutoksen mahdollisuuden. Asiantuntijuus voidaan ymmärtää ammatin erityispiirteinä tai -osaamisena, joilla viitataan professionaalisuuteen sen eri näkökulmista. Lisäksi asiantuntijuus voi määrittyä toimijan sosiaalisen position kautta ammatista irrallisena asiana. Kokemusasiantuntijuus on tästä hyvä esimerkki. (Laine, 2005.)

Konteksti ja yhteiset neuvottelut yhteiskehittämisen aikana määrittelevät, mistä tiedosta tulee sosiaalisesti hyväksyttyä todellisuutta. Kokemusasiantuntijoiden tieto perustuu kokemukseen, joka on alun perin tilannekohtaista, aikaan ja paikkaan sidottua tietoa. Kokemuksiin liittyy psykofyysisiä tuntemuksia ja yksittäisiä arjen vuorovaikutustilanteita. Kokemusasiantuntijan tulee sanallistaa hänellä oleva tieto, jotta se voi olla osa kehittämistä. Tästä muotoutuu kokemustiedon määritelmä, joka pitää sisällään eletyn ja kerrotun kokemuksen. Tieto jalostuu, kun kokemuksia työsterään yhdessä muiden kanssa. Tällöin kokemustieto irtautuu yhden yksittäisen henkilön kokemuksista. (Jones, 2018, s. 186.) Vain lastensuojelun jälkihuollon asiakkaat tai yksin maahan tulleiden tukipalveluiden käyttäjät tietävät ja omaavat kokemusta siitä, kuinka palvelukokonaisuudet ja palvelupolut toimivat.

Ammattilaiset tuovat yhteiskehittämiseen tietoa, joka on kertynyt opiskelun ja työkokemuksen kautta. Lastensuojelussa työntekijällä tulee olla tietoa alueen asiakkaista, heidän tarpeistaan, eettisistä kysymyksistä, palvelurakenteesta ja yhteistyöverkostoista. Sosiaalityöntekijän tieto pohjautuu eri tieteenaloihin, tietoon lainsäädännöstä ja yhteiskunnan rakenteista. Sosiaalityöntekijöillä on myös oikeus ja velvollisuus käyttää harkintavaltaa esimerkiksi sijoituspäätöstä tehtäessä, jolloin heillä on oltava tietoa päätöksenteon perusteluiksi. (Yliruka ym., 2020.) Samalla tavalla kotoutumispalveluista vastaavalla työntekijällä on käytössään tutkimustietoa, teoreettista tietoa, tietoa alueellisista palveluista ja verkostoista.

Edellä luetellun formaalin tiedon lisäksi ammattilaisilla on aina epävirallista ja hiljaista tietoa. Epävirallisella eli informaalisella tiedolla tarkoitetaan esimerkiksi sitä tietoa, mikä sosiaalityöntekijällä on eri lastensuojelulaitosten laadusta tai mielenterveyspalveluiden toimivuudesta. Hiljainen tieto tarkoittaa intuitiivista tietoa, joka kertyy kokemuksen myötä ja ohjaa työntekijää esimerkiksi vuorovaikutustilanteissa.

Useat eri alojen ammattilaiset osallistuvat hankkeissa tapahtuvaan yhteiskehittämiseen. Henkilöstön kokoonpanosta riippuen voi korostua kasvatustieteellinen tieto, sosiaalipoliittinen tieto, politiikkatieto, kulttuurinen tietotaito jne. Hankeorganisaatio rakentuu tyypillisesti oppivan organisaation periaatteille, kun toimintaa pyritään kehittämään tavoitteellisesti, arvioimaan sitä ja oppimaan aiemmin tehdystä työstä. Oppiva organisaatio toimii kahdella tasolla, yhtäältä yksilöt oppivat ja toisaalta koko hanketiimi muuttuu ja oppii vuorovaikutusprosessissa. Samanarvoiset ja erilaiset tiedon lajit yhdistyvät yhteiskehittämisessä.



Kuvio 1: Tiedonmuodostuksen malli hankkeessa

Kuvio 1 esittää asiantuntijuuden moninaisuutta, tiedon lajeja ja tiedonmuodostusta Yhdessä aikuisuuteen – Elämässä Eteenpäin hankkeessa. Kehittämistyön, kuten myös asiakastyön, edellytyksenä on tiedon reflektointi eli se, että työntekijä ei jää omien oletustensa varaan, vaan tuo avoimesti esille omia näkemyksiään, käsityksiään ja tapansa toimia ja peilaa niitä muiden käsityksiin. Reflektiossa työntekijä tulee tietoiseksi omasta toiminnastaan. Vastaavasti työ- tai

kehittämisyhmän toiminta voi perustua reflektiiviseen toimintatapaan. Voidaan puhua myös kriittisestä reflektiosta, jolloin tavoitteena on rikkoa yksilö- ja rakentason dualistisuus ja hakea toisin toimimisen tapoja ja vaikuttaa rakenteiden uudistumiseen. Konkreettisesti tämä tarkoittaa esimerkiksi pyrkimystä muuttaa lainsäädäntöä.

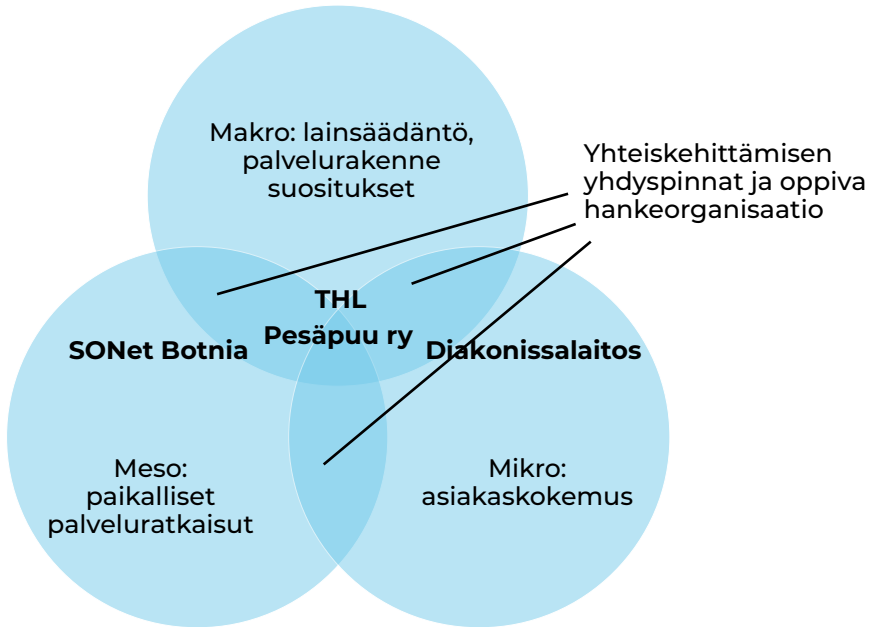
Kehittämistyön reflektiivisissä rakenteissa eri tiedon lajit yhdistyvät ja tietoa tarkastellaan pohtien ja muodostaen kriittisesti uutta tietoa. Esimerkkinä tällaisista rakenteista on hanketoimijoiden kokoukset eri kokoonpanoilla. Yhteiskehittämisessä kokemusasiantuntijoilla on vahva rooli kehittämISRakenteissa ja osa heistä on sekä kokemusasiantuntijoita että hankehenkilöstöä.

Yhteiskehittämisen rakenteet ja toiminnan tasot

YEE-hankkeen toimintaa ja kehittämistoimintaa ovat toteuttamassa 20 asiantuntijan joukko. Mukana on myös kokemusasiantuntijoita. Toimintaa voidaan jäsentää mikro-, meso- ja makrotason käsitteillä. Kehittäminen tapahtuu näillä tasoilla ja niiden välillä siten, että mukana olevat toimijat ja organisaatiot aktivoivat toisiaan.

Yhteiskehittämisen näkökulmasta Pesäpuun rooli on keskeinen (Kuvio 2), sillä sen fasilitoi ja kouluttaa muita toimijoita nuorten kehittämisosallisuuden varmistamisessa. Pesäpuussa työskentelee kolme lastensuojelun kokemusasiantuntijaa. Pesäpuun johdolla hankkeen nuorten kokemustietoa työtetään nuorilta nuorille suunnatuissa tilaisuuksissa, esimerkiksi saatetaan yhteen jo kokemusasiantuntijana pidempään toimineet nuoret ja alkutaipaleella olevat nuoret. Nuorten välille rakennetaan mentorointiin ja vertaisuuteen liittyviä verkostoja sekä kutsutaan Pesäpuun Voima Vaikuttaa! -lastensuojelun nuorten kokemusasiantuntijaverkoston nuoria mukaan toimintaan.

Nuorten arkea ja nuorten kokemuksia koskevaa kehittämistoimintaa tapahtuu asiakastyön arjen kontekstissa, jossa nuorten palvelukokemuksista, elämäntilanteista ja tarpeista käydään dialogia ammattilaisten ja nuoren välillä. Toisin sanoen nuoret toimivat kanssakehittäjinä osallistuen omien palveluidensa kehittämiseen. Eri tavoin hankkeeseen osallistuvista nuorista kootaan nuorten ryhmä, joka kokoontuu säännöllisesti ja osallistuu kehittämistoimintaan ja jonka kanssa esille tulevia teemoja reflektoidaan. Nuorten ryhmä arvioi hankkeen toimintaa ja tavoitteita. Nuorten osallisuus on vahvaa myös ohjausryhmätasolla, jossa on kokemusasiantuntijoiden edustus lastensuojelun jälkihuollosta ja maahanmuuttajapalveluiden tukipalveluista.



Kuvio 2: Yhteiskehittämisen tasot, yhdyspinnat ja oppiva hankeorganisaatio

Mesotasolla palveluita ja tukitoimenpiteitä koskeva, yhteistyössä palveluverkostojen kanssa tehtävä kehittämistyö toteutuu erityisesti SoNet BOTNIA:n ja Diakonissalaitoksen osatoteutuksissa. SONet BOTNIA organisoii alueellaan kuntatiimien kokoamisen kaikista alueen kunnista siten, että niissä toimivat nuoret ja heitä lähellä olevat työntekijät. Kuntatiimit kokoontuvat säännöllisesti. Jälkihuollon kehittäminen tarkentuu kuntatiimeistä esiin nousevista kehittämistarpeista käsin. Diakonissalaitoksen osatoteutuksessa kutsutaan säännöllisesti koolle verkostotapaamiset, joihin osallistuvat yksin maahan tulleiden tukitoimista ja muista palveluista vastaavat tahot sekä heitä lähellä olevien järjestöjen edustajia. Näissä tapaamisissa esiin nousevia teemoja käsitellään nuorten verkostossa. Nuoret voivat myös osallistua verkostotapaamisiin.

Makrotasolla kehittämistoimintaa toteutetaan kokoamalla yhteen eri toimijoita yli sektori- ja organisaatorajojen. Yhdessä käytävän dialogin kautta on mahdollista syventää eri tahojen ymmärrystä ja koota laajasti tietoa kehittämistyön tueksi. Nuorten tuottamaa tietoa ja palveluiden tasolla yhteistyössä syntyvää tietoa käsitellään ja kootaan yhteen yhteiskehittämisen foorumeissa, joita järjestetään hankkeen aikana seitsemän kertaa. Foorumit ovat teemallisia ja kokoavat yhteen kaikki toimijat. Nämä yhteiskehittämisen foorumit toimivat makrotason kehittämistoiminnan kontekstina, joiden tuloksena syntyvät lopulta esimerkiksi lain-

säädäntöä ja/tai palvelurakenteita koskevat suositukset ja toimenpide-ehdotukset.

Yhteiskehittäminen ja verkostotyö rakentavat yhteyksiä eri toimijoiden ja sektoreiden välille. On mahdollista, että hankkeen aikaiset dialogit ja verkosto- ja rakentava sekä kokoava työ edesauttaa toimijoiden välistä yhteistyötä edelleen hankkeen päätyttyä saman toimintaympäristön eri toimijoiden tullessa toisilleen tutummiksi ja yhteiskehittämisten rakenteiden muodostuttua.

Yhteiskehittäminen yhteiskunnallisen muutoksen alustana

Artikkelin tavoitteena oli kuvata yhteiskehittämisprosesseja, joissa on mukana kaksi nuorten ryhmää, lastensuojelulain perustella jälkihuoltoon oikeutetut nuoret ja yksin maahan alaikäisinä tulleet nuoret, joilla on oikeus kotouttamislain perusteella jälkihuollon tukipalveluihin.

Hanke kohdistuu kahteen samassa ikävaiheessa olevaan nuorten ryhmään, joita lainsäädäntö ja hallinnolliset ratkaisut kohtelevat eri tavoin. Tämä lähtökoh- ta mahdollistaa toiminnan käytäntöjen kriittisen tarkastelun palvelun käyttäjien näkökulmasta. Tulisiko nuorilla olla samanlaiset oikeudet palveluihin? Tällä het- kellä alaikäisenä sijoitetulla nuorella on subjektiivinen oikeus jälkihuoltoon. Yksin alaikäisenä maahan tulleilta tämä subjektiivinen oikeus puuttuu.

Yhteiskehittäminen luo vahvan pohjan tiedonmuodostukselle, jonka avulla tuodaan esille lainsäädännön eriarvoistavat lähtökohdat. Nuorten kokemustieto jäsentyy palveluita ja yhteiskunnallisen tason kehittämistoimenpiteitä koskeviksi ehdotuksiksi ja palautuu takaisin nuorille konkreettisina muutoksina palveluiden – ja yhteiskunnallisen muutoksen tasoilla. Nuorten tuottama tieto heidän palve- lukokemuksistaan luo hyvän pohjan, kun vaikutetaan poliittisiin päätöksente- kijöihin. Hankkeen rakenteet tukevat yhteiskunnallista vaikuttamistyötä, jonka perimmäisenä tavoitteena on lainsäädännön muutos ja ennen kaikkea nuorten aseman parantaminen.

LÄHTEET

- HE 79/2020. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi kotoutumisen edistämisestä annetun lain 27 ja 49 §:n muuttamisesta HE 79/2020 vp.
https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_79+2020.aspx
- Hautakoski, R., Koskela, M., & Lahtinen, K. (2020). *Yhdessä kehittämällä uusia näkökulmia etsimässä. TUKENA-hankkeen loppuraportti*. SOS- lapsikylä.
<https://www.sos-lapsikylya.fi/wp-content/uploads/2021/01/TUKENA-hankkeen-loppuraportti.pdf>
- Hipp, T., & Pukkio, S. (2016). Nuorten osallisuus ja kokemustieto jälkihuollon kehittämisessä. Teoksessa S. Pukkio, & T. Hipp (toim.), *Mikä jälki jää? Opas lastensuojelun jälkihuoltotyöhön* (s. 102–117). Lastensuojelun Keskusliitto.
- Inkinen, H. (2018). Muutosta ja voimaa – lasten ja nuorten kokemusasiantuntijuus osaksi maakunnallista kehittämistyötä. Teoksessa P. Petrelius, & P. Eriksson (toim.), *Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa* (s. 51–59). (Työpaperi 32). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Jones, M. (2018). Kokemustiedon määrittäminen ja käyttö julkisen terveydenhuollon kontekstissa. Teoksessa J. Toikkanen, & I. A. Virtanen (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö* (s. 169–190). Lapin yliopisto.
- Koskijoki, M., Saberi, A., Herati, M., Mikola, A., & Veijola, J. (toim.). (2019). *Olen turvassa mutta yksin. Yksin tulleet nuoret vaikuttajina ja kotoutumassa*. Punainen Risti. <https://rednet.punainenristi.fi/system/files/page/Olen%20turvassa%20mutta%20yksin%20-julkaisu.pdf>
- Laine, T. (2005). *Turvakotityön käytännöt, asiantuntijuus ja sukupuolen merkitykset*. [Väitöskirja, Helsingin yliopisto]. Yliopistopaino.
- L417/2007 Lastensuojelulaki13.4.2007. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>
- Maahanmuuttovirasto 22.6.2020.
<https://migri.fi/-ensimmaiset-turvapaikanhakijoiden-siirrot-valimerelta-suomeen-heinakuussa>
- Patrikainen, M. (2017). *Yksin alaikäisenä tulleiden pakolaisten kokemuksia transaktionaaleista perheuh-teistaan ja elämästä Suomessa*. [Pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto].
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201712125855>
- L731/1999 Perustuslaki 11.6.1999. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990731>
- Salin, B., & Soukkio, S. (2020). Kokemusasiantuntijat kertovat. Teoksessa: M. Niskanen, & T. Åstedt (toim.), *Näkökulmia monikulttuurisen taustan omaavan lapsen ja perheen tukemiseen* (s. 21–36). Helsingin Diakonissalaitoksen säätiö.
- Yleissopimus lapsen oikeuksista, 20.11.1989.
https://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopviite/1991/19910059?sopviite_id=19910059
- Yliruka, L., Petrelius, P., Alho, S., Jaakola, A.-M., Lunabba, H., Remes, S., Keränen, S., Teiro, S., & Terämä, A.-M. (2020). *Osaaminen lastensuojelun sosiaalisuudessa: Esitys asiantuntijuutta tukevista urapolkumallista*. (Työpaperi 36). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

ASIAKASLÄHTÖISEMPÄÄ PALVELUOHJAUSTA YHTEISKEHITTÄMÄLLÄ – IDEOINTITYÖPAJA TERVEYSASEMAN ASIAKKAIDEN KANSSA

*Palveluohjauksessa asiakaslähtöisyys ja asiakkaan etu korostuvat. Artikke-
lissa kuvataan yhteiskehittämisen keinoin toteutettu ideointityöpaja, jossa
digitaalisten menetelmien käyttäminen mahdollisti asiakkaiden osallistu-
misen palveluohjauksen kehittämiseen.*

Palveluohjausta kehittämässä

Sote-uudistuksen keskeisiä tavoitteita ovat palveluiden saatavuus nopeasti ja en-
naltaehkäisevästi sekä yhden yhteydenoton periaatteella. Yhdeksi tärkeäksi tavoit-
teeksi on määritelty asiakkaiden mukaan ottaminen palveluiden kehittämiseen.
(Valtioneuvosto, i.a.) Asiakas- ja palveluohjaus on tunnistettu tarpeelliseksi sote-
uudistusyritysten keskellä. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskushankkeissa asi-
akas- ja palveluohjauksen kehittäminen on keskeisenä kehittämiskohteena. Myös
aiemman hallituskauden maakuntauudistushankkeissa asiakas- ja palveluohjaus-
ta on pyritty kehittämään. (Niemelä, 2020, s. 7–10.) Jotta sote-uudistuksen ta-
voitteet toteutuvat, sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmämme palveluohjausta tulee
kehittää sujuvammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi. Tavoite asiakkaiden mukaan
ottamisesta kehittämiseen tuo ammattilaisille vaatimuksia uudenlaisten kehittä-
mismenetelmien hallitsemisesta ja käyttämisestä. Palveluohjausta kehittämisellä
ohjautuminen palveluihin ja palveluiden yhteensovittaminen voi toteutua tar-
peenmukaisesti ja asiakaslähtöisesti.

Yhteiskehittäminen ja palvelumuotoilu ovat näkyneet viimevuosina eri aloilla
palveluiden kehittämisen osana. Yhteiskehittämisen keinoin kansalaisten ja asi-
akkaiden osallisuutta voidaan lisätä. Sen avulla mahdollistetaan erilaisten näke-
mysten ja kokemusten esille tuominen. Asiakkaiden, työntekijöiden ja verkostojen

osallistumista palveluiden kehittämiseen korostetaan yhä enemmän. (Kostilainen ym., 2020, s. 36–42.)

Artikkelissa kuvataan palveluohjausasiakkaiden kanssa toteutettu asiakaslähtöinen ja dialoginen ideointityöpaja. Työpajan tavoitteena oli asiakaslähtöinen palveluohjauksen kehittäminen ja asiakkaiden osallistuminen kehittämiseen dialogisesti. Ideointityöpajan toteuttamisen taustalla oli yhteiskehittäminen.

Palveluohjaus uudistusten keskellä

Pirstaleinen palvelujärjestelmä ja palveluiden tuottamiseen liittyvät uudistukset vaativat palveluiden yhteensovittamista ja monialaista yhteistyötä (Juujärvi ym., 2019, s. 2–3). Sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavat monet eri tahot ja asiakkaan näkökulmasta järjestelmä voi näyttäytyä sekavana ja monimutkaisena. Asiakas- ja palveluohjaus on tärkeä tuki asiakkaille.

Palveluohjauksella tarkoitetaan asiakastyön menetelmää (case management), jossa asiakaslähtöisyys ja asiakkaan etu korostuvat. Palveluohjauksella tarkoitetaan myös palveluiden yhteensovittamista organisaatioiden tasolla (service coordination). Keskeistä palveluohjauksessa on asiakkaan ja palveluohjaajan luottamuksellinen suhde, asiakkaan näkeminen kokonaisuutena ja yksilöllisenä persoonana sekä asiakkaan voimavarojen tukeminen ja toiveikkuuden ylläpitäminen. Tavoitteena on määrittää asiakkaan voimavarat ja palvelutarpeet sekä löytää tarpeisiin vastaavat palvelut ja tukimuodot. (Hänninen, 2007, s. 11.)

Suomessa palveluohjauksesta alettiin puhumaan 1990-luvulla, jolloin ensimmäiset palveluohjauskokeilut käynnistettiin. Palveluohjauksen tarpeen taustalla on muun muassa yhteiskunnallisia rakennemuutoksia, perhesiteiden ja työsuhteiden muuttuminen monimuotoisemmiksi sekä sosiaaliturvalainsäädännön monimutkaisuus. (Hänninen, 2007, s. 11.) Palveluohjaus voi olla tukemassa yksiköiden ja organisaatioiden välitä monialaista yhteistyötä asiakkaiden tarpeiden mukaisesti.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen yhteydessä on viime vuosina puhuttu palveluiden yhteensovittamisesta eli integraatiosta. Sote-uudistuksen tarkoituksena on kehittää ja sovittaa palveluita yhteen katkeamattomiksi palveluketjuiksi ja kokonaisuuksiksi. (Valtioneuvosto, i.a.) Palveluohjaukseen liittyy suunnitelmallisuus, asiakkaan tarpeet sekä nimetty vastuuhenkilö. Palveluohjauksessa palveluiden koordinointi asiakkaan tarpeen mukaan yli hallinnollisten ja sektorirajojen on osa palvelua. Vuorovaikutus sekä asiakkaan osallisuuden ja elämänhallinnan vahvistaminen luovat vaikuttavaa palveluohjausta. Palvelujärjestelmän tunteminen ja verkostotyöskentelyn osaaminen on osa palveluohjausta. (Laaksonen ym.,

2020, s. 60–61.) Asiakas- ja palveluohjauksen kehittäminen olisi hyvä olla uudistuksia toteutettaessa keskeisessä asemassa.

Palveluohjausta on toteutettu Vantaan terveysasemilla vuodesta 2015. Terveysaseman palveluohjauksen tarkoituksena on tarjota terveysaseman asiakkaille ennaltaehkäisevää toimintaa: ohjausta ja neuvontaa sosiaali- ja terveysterveystieteisiin liittyen. Asiakkaat ohjautuvat palveluohjaajan vastaanotolle pääasiassa terveysaseman työntekijöiden kautta. Neuvonnan ja ohjauksen tavoitteena on tukea asiakkaita erilaisissa elämäntilanteissa ja etsiä yhdessä asiakkaan kanssa yksilölliseen kokonaistilanteeseen sopivat tukimuodot. Monilla asiakkailla on useita erilaisia palvelutarpeita, ja palveluohjaaja kartoittaa asiakkaan tilanteen asiakaslähtöisesti sekä asiakasta kuunnellen. Palveluohjaaja toimii siltana sosiaali- ja terveysterveystieteiden välillä. Työnkuvaan kuuluu terveysaseman henkilökunnan konsultointi ja moniammatillinen yhteistyö paljon palveluita tarvitsevien asiakkaiden kohdalla. Terveysaseman palveluohjaajan rooli korostuu myös paljon palveluita tarvitsevien asiakkaiden ja monialaisesti palveluita tarvitsevien asiakkaiden palveluita yhteensovittaessa. Yhteistyö asiakkaan ja eri toimijoiden kanssa yli organisaatorajojen asiakkaan tarpeiden mukaisesti on keskeistä.

Yhteiskehittämisellä asiakaslähtöisyyttä ja osallisuutta

Yhteiskehittämistä voidaan kuvata muotoilullisena yhteiskehittämisen prosessina, joka sitoo eri toimijoita toisiinsa yhteissuunnitteluun, yhteistuottamiseen ja yhteisten arvojen luomiseen (Kostilainen ym., 2020, s.37). Yhteiskehittäminen on merkityksellistä osallisuudelle. Sen tärkeitä elementtejä ovat luottamuksen rakentuminen ja ratkaisukeskeisyys. Lisäksi resilienssillä on merkitystä. Organisaatotasolla resilienssi liittyy arvostavaan vuorovaikutukseen ja muutosjoustavuuteen. Siten yhteiskehittämisellä on resilienssiä vahvistava vaikutus. (Vuokila-Oikkonen, 2020 s. 57–58, 61.) Yhteiskehittämisen keinoin toteutettava työskentelytapa mahdollistaa palveluiden kehittämisen asiakaslähtöisemmiksi. Oli sitten kyse asiakkaiden palveluprosessien kehittämisestä tai työyhteisön toimintatapojen kehittämisestä, avoimuus ja toisilta oppiminen lisääntyvät. Yhteiskehittämisessä kaikki voivat oppia toisiltaan, kokemuksia voidaan jakaa sekä luodaan yhteistä ymmärrystä ja mahdollistetaan osallisuutta. Yhteiskehittämisen taustalla tärkeitä arvoja ovat tasa-arvo ja demokratia. (Banks ym., 2018, s. 4–5.)

Palveluiden käyttäjät on nähty aikaisemmin enemmän toimenpiteiden kohteina. Pikkuhiljaa on alettu siirtymään asiakaslähtöiseen ajatteluun ja nykyään asiakas nähdään omien tarpeidensa parhaana asiantuntijana. Yhteiskehittämisen ja suunnittelun avulla asiakas voi osallistua palveluiden kehittämiseen. (Kostilainen

ym., 2020, s. 41–42.) Palveluihin hakeutuvalla tulee olla riittävästi ymmärrystä ja tietoa, mihin tarpeeseen palvelua haetaan. Asiakkaan oman asiantuntijuuden, osallisuuden sekä tarpeiden huomioiminen korostuu puhuttaessa asiakaslähtöisyydestä. Uusien palvelujärjestelmien rakentumisessa yhtenä tärkeänä tavoitteena voi olla asiakaslähtöisen ajattelutavan selkeyttäminen sekä asiakkaiden tarpeiden huomioiminen. (Hyväri, 2017, s. 33, 37.)

Toivottujen muutosten ja kehittämisen aikaansaamiseksi tarvitaan syvällisempää ymmärrystä eri toimijoiden arvoista, voimavaroista, tarpeista ja keskinäisriippuvuuksista. Jotta ymmärrystä näistä asioista toteutuu, tarvitaan laajaa osallisuutta. Osallisuus toteutuu parhaiten dialogissa. Dialogisuus lisää luottamusta ja vähentää vastakkainasettelua. (Strandman & Palo, 2017, s. 96.) Ymmärretyksi ja hyväksytyksi tulemisen kokemus sekä yksilöllisyys korostuvat asiakaslähtöisessä palveluohjauksessa (Ristolainen ym., 2020, s. 260). Dialogisuudella on vaikutusta palveluiden toteuttamisessa sekä palveluiden kehittämisessä.

Onnistunut dialogi tarvitsee tilanteen, jossa ihmiset voivat puhua turvallisesti kehittämistarpeistaan ja näkemyksistään. Yhteisön tai ihmisten kokoontuessa pohtimaan ja jakamaan tietoa sekä oppimaan yhdessä muodostuu oppimisen tila. Tässä on kyse suhteiden verkostosta, jossa on mahdollisuus inhimilliselle toiminnalle ja ihmisten väliselle vuorovaikutukselle. Tärkeää on, että ihmiset tulevat kuulluksi ja saavat jakaa toisilleen tietoa. Henkilökohtainen jakaminen kokemuksista ja tunteuksista on oleellista dialogin onnistumiselle. (Koskimies, 2012, s. 10.)

Ideointityöpaja digitaalisia menetelmiä käyttäen mahdollistaa asiakkaiden osallistumisen

Yhteiskehittäminen ja ideointityöpajan toteuttamisen prosessi aloitettiin suunnitteluvaiheella, jossa kartoitettiin yhteiskehittämisen tarve ja toteutusympäristö. Tämän jälkeen idea työpajan toteuttamisesta esiteltiin terveysasemalle ja yksikön esihenkilölle. Mukaan osallistumaan kutsuttiin terveyskeskuksen palveluohjauksen asiakkaita. Asiakkaiden osallistuminen oli vapaaehtoista. Maailmanlaajuisen Covid-19-pandemian vuoksi ideointityöpaja toteutettiin Teams-etäyhteyssovelluksen avulla. Työpajassa tavoiteltiin turvallista ja luotettavaa ilmapiiriä. Keskustelua käytiin vapaamuotoisesti ottamalla huomioon jokainen osallistuja tasavertaisesti. Työpajan toteuttamisen jälkeen yhteiskehittämisen prosessia on arvioitu ja tulokset on raportoitu jatkokehittämistä varten. Työpajassa esiin nousseet kehittämisen teemat liittyivät palveluun ohjautumisen prosessiin, palveluista tiedottamiseen ja palveluohjauksen rooliin terveydenhuollon järjestelmässä sekä monialaisessa työssä.

Palveluohjauksen kehittämiseksi järjestettiin työpaja, johon osallistui kaksi ammattilaista ja kolme asiakasta. Työpajan tavoitteena oli yhteiskehittämisen keinoin kehittää terveysaseman palveluohjausta. Ideointityöpajassa keskusteltiin terveysaseman palveluohjauksen nykytilasta sekä palveluohjauksen järjestämistä tulevaisuudessa. Lisäksi pohdittiin, miten palveluohjaus voisi auttaa parhaiten paljon erilaisia palveluita tarvitsevia asiakkaita. Asiakkaat toivat esille toiveita terveysaseman palveluohjaajan palveluihin liittyen. Keskeistä ideointityöpajassa oli dialogisuus, luottamuksellisuus ja tasavertaisuus.

Palveluohjausta pidettiin tärkeänä osana monialaista yhteistyöverkostoa. Se nähtiin tärkeänä terveydenhuollon resurssina, joka vähentää terveydenhuollon kuormitusta. Palveluohjaajaa toivottiin osaksi hoitotiimiä ja tarvittaessa osaksi moniammatillista hoitokokousta. Palveluohjauksen palvelua tulisi lisätä ja laajentaa jokaiselle terveysasemalle. Palveluohjaajalta toivottiin verkostojen laajaa hallintaa. Ehdotettiin palveluohjaajan työnkuvaan lisättävän verkostoitumisen suunnittelua ja toteutusta. Verkostoon kuuluisivat viranomaispalveluiden lisäksi kolmannen sektorin palvelut. Aktiivisen verkostotoiminnan myötä ajankohtaiset palvelut, projektit ja palvelumahdollisuudet olisivat ajankohtaisessa palveluvalikossa käytettävissä ja asiakkaalle tarjottavissa. Kokonaisuutena palvelulle nähtiin tarve ja palvelua pidettiin hyvänä. Asiakaslähtöisyys ja yksilöllisyys toteutuivat palvelussa. Kehittämisehdotusten toteuttamisella asiakaslähtöisyys ja palveluiden saavutettavuus voisivat entisestään lisääntyä.

Palveluohjauksen palveluun ohjaututaan terveydenhuollon työntekijän kautta, mitä pidettiin hyvänä toimintatapana. Palveluun ohjautumisen vaiheessa toivottiin tarkempaa tietoa palvelun sisällöstä. Palvelua tulisi tarjota tilanteessa, jossa asiakas ei itse huomaa palvelun tarvetta, mihin liittyy riskiryhmien tunnistamisen tarve. Oltiin sitä mieltä, että palveluohjaajan palveluun ohjautumiseksi olisi tarpeen pyrkiä tunnistamaan palvelutarve ja ohjata asiakas palveluun varhaisessa vaiheessa. Esille nostettiin ehdotus, että asiakas voisi olla myös itse yhteydessä palveluohjaajaan tilanteessa, jossa tunnistaa palvelutarpeen. Tätä palvelumallia pidettiin ennaltaehkäisevänä toimintana. Palveluohjauksen palveluista tiedottamista tulisi lisätä. Ehdotettiin, että terveysaseman seinältä löytyisi tiedote palvelusta ja sen sisällöstä selkeästi. Tässä yhteydessä tulisi olla mainittu palveluun ohjautumisen tapa. Lisäksi tietoa toivottiin saataville verkkoon kaupungin sivuille. Yksi tiedottamisen muoto voisi olla painettu esite palvelusta. Palveluohjauksen nimikkeellä toimii monien eri sektorien työntekijöitä, joten palvelun sisällön tulee olla selkeästi esitetty.

Luottamus kehittämistyön keskiössä

Ideointityöpajan tarkoituksena oli yhteiskehittämisen keinoin saada palveluohjauksen kehittämideoita dialogisessa keskustelussa. Ideointityöpajassa tavoiteltiin tasavertaista, luottamuksellista ja avointa ilmapiiriä.

Työpajassa käydyn keskustelun perusteella tuli vaikutelma, että työpajasta muodostui asiakkaille luottamuksellinen tilanne. Siinä oli tilaa avoimelle vuorovaikutukselle ja yhteiselle ymmärrykselle. Asiakaslähtöisen palvelun toteutumisle yhtenä asiana nähdään käyttäjien kokemusten hyödyntäminen (Hyväri, 2015, s. 145). Tässä työpajassa palvelun käyttäjien kokemukset ja ideat tulivat esille.

Yhteiskehittämisen prosessissa luottamuksen rakentuminen on keskeistä. Osallistujilla on erilaisia rooleja esimerkiksi palvelun käyttäjänä tai ammattihenkilöllä ammattirooli palvelun toteuttajana (Strandman & Palo, 2017, s. 137). Asiakas-työntekijäsuhde ei tässä työpajassa korostunut. Osallistujat olivat asian äärellä tasavertaisina keskustelijoina. Luottamus rakentui työpajassa dialogisuuden avulla. Asiakkaille annettiin tilaa korostamatta ammattilaisten roolia ja suhtautumalla avoimesti sekä positiivisesti heidän esille tuomiaan ajatuksiaan kohtaan. Työpajassa keskusteltiin myös kokemuksesta osallistua tämänkaltaiseen kehittämistyöhön. Osallistujat toivat esiin oman osallisuuden kokemuksen tärkeyden sekä halun olla kehittämässä palveluita. Palveluiden käyttäjän nähtiin olevan oikea taho pohtimaan palveluiden toteutumista sekä esittämään kehittämissuhteita. Asioiden nähtiin olevan myös pidemmälle kantavia yhteiskunnallisia vaikutuksia. Esille nousi halu pyrkiä vaikuttamaan palveluiden järjestämiseen. Luottamus kuvataan yhteistyön mahdollistajana ja sitä kautta vuorovaikutuksen laatuun vaikuttavana (Strandman & Palo, 2017, s. 142).

Etäyhteydellä järjestetty työpaja voi vaikeuttaa avointa vuorovaikutusta ja luottamuksen syntymistä. Tässä työpajassa kaikilla osallistujilla oli mahdollista käyttää videoyhteyttä ja sen avulla vuorovaikutus sekä luottamuksen syntyminen mahdollistui. Osallistujat jakoivat kokemuksia ja ideoivat palveluiden kehittämistä. Palveluiden käyttäjien näkökulman kautta syntyi arvokasta tietoa palvelun järjestämisen prosessista, palvelun saavutettavuudesta ja palveluista tiedottamisesta. Palveluohjaukselle koettiin olevan selkeä tarve ja palvelua toivottiin laajennettavan sekä juurrutettavan osaksi terveyspalveluiden moniammatillista hoitotiimiä. Monialaisen yhteistyön tarve sekä verkostotyön osaaminen nousivat tuloksissa esille.

Palveluohjaajan rooli asioiden kokoajana ja koordinoijana

Palveluohjaajan rooli nähtiin asioiden kokoajana ja koordinoijana. Palveluohjaajan kuvattiin olevan verkostojen ylläpitäjä ja tuntija, joka kuuntelee asiakasta yksilöllisesti. Paljon palveluita tarvitsevien asiakkaiden voi olla vaikea hahmottaa palvelujärjestelmää, ja jokainen yksikkö sekä toimija tuottaa asiakkaalle omaa palveluaan ehkä tietämättä toisistaan. Kuntien omien toimijoiden lisäksi palveluita tuottavat myös kolmannen sektorin toimijat kuten seurakunnat, järjestöt ja yhdistykset. Palveluohjauksen kehittäminen on tarpeellista, jotta se palvelisi asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Tulevaisuudessakin asiakkaat käyttävät monia eri sektoreiden palveluita samanaikaisesti. Palveluohjauksen keinoin voidaan vaikuttaa palveluiden koordinointiin, jolloin asiakaslähtöisyys, joustavuus ja oikea-aikaisuus monialaisessa palveluiden verkostossa olisi mahdollista toteuttaa ja palveluiden päällekkäisyys vähentyä. Palveluohjaaja tuo esille olemassa olevia mahdollisuuksia. Tähän lauseeseen tiivistyi työpajan keskustelu. Useamman työpajan prosessilla kehittämistyö tuottaisi laajempaa ymmärrystä. Yhden työpajan aikana kehittämisen prosessi käynnistyi ja tärkeitä asioita nousi esiin. Ideointityöpajassa nousseiden asioiden jatkotyöstäminen on aloitettu työyhteisössä.

Tämän kehittämistyöpajan johtopäätöksenä voidaan todeta, että yhteiskehittäminen digitaalisin työvälinein on mahdollista järjestää onnistuneesti. Covid-19pandemian aikana ihmisten välinen kohtaaminen on jäänyt vähäiseksi. Dialogin onnistunut toteutuminen työpajan verkkotyöskentelyssä kannustaa pohtimaan erilaisia yhteiskehittämisen toteutustapoja myös jatkossa. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystalouden yhteistyössä tarvitaan monimuotoisia toteutustapoja kehittämistyön toteuttamiseksi. Yhtenä toteutustapana voi olla digitaalisten kohtaamisten lisääminen.

LÄHTEET

- Banks, S., & Hart, A. (toim.). (2018). *Co-producing research: A community development approach*. Policy Press.
- Hänninen, K., (2007). *Palveluohjaus*. Asiakaslähtöistä täsmäohjausta vauvasta vaariin. Stakes. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201210319566>
- Hyväri, S. (2015). Kokemusasiantuntijat kumppaneina hyvinvointityön kehittämisessä. Teoksessa J. Helminen. (toim.), *Osaamiseksi kokemus jokainen, Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen*. (s. 147). United Press.
- Hyväri, S. (2017). Asiakaslähtöisyyden periaatteet ja toteutuminen sosiaali- ja terveyspalveluissa. Teoksessa J. Helminen (toim.), *Asiakkaan moniammatillinen ohjaus Sosiaali- ja terveydenhuollossa* (s. 32–45). Edita.
- Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T., & Keskimäki, I. (2019). *Soteammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa* (Päätöksen tueksi 3/2019). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Koskimies, M., Pyhäjoki, J., & Arnkil, T. (2012). *Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-638-0>
- Kostilainen, H., Määttä, A., Nieminen, A., & Perikangas, S. (2020). Yhteiskehittäminen hyvän elämän palvelujen muotoiluna. Teoksessa J., Helminen (toim.), *Näkökulmia osallistavaan tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Diakonia ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 5*. (s. 36–49) (Diak Työelämä 18). Diakonia ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-348-3>
- Laaksonen, H., Laitinen, H., & Hiilamo, H. (toim.). (2020). *Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä*. Sanoma Pro.
- Niemelä, J. (2020). *Palveluohjaava sote-järjestelmä vai palveluohjaus – vai molemmat?* Diakonia ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-371-1>
- Ristolainen, H., Roivas, P., Mustonen, E., & Hujala, A. (2020). Asiakaslähtöinen palveluohjaus. Teoksessa A. Hujala, & H. Taskinen (toim.), *Uudistuva sosiaali- ja terveysala* (s. 241–266). University Press.
- Strandman, K., & Palo, M. (2017). Dialogi yhteiskehittämisen ytimessä. Teoksessa A. Pohjola, M. Kairala, H. Lyly & A. Niskala (toim.), *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi*. Vastapaino.
- Valtioneuvosto. (i.a). *Sote-uudistus*. Saatavilla 20.5.2021 <https://soteuudistus.fi/mika-sote-uudistus>
- Valtioneuvosto. (i.a.). *Palveluiden kehittäminen*. Saatavilla 20.5.2021. <https://soteuudistus.fi/palvelujen-kehittaminen>
- Vuokila-Oikonen, P. (2020). Hyvinvointipalvelut yhteiskehittämisen tuloksena. Teoksessa J. Hujala (toim.), *Näkökulmia osallistavaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan, Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 5*. (s. 50–60). (Diak Työelämä 18). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-348-3>

OSALLISUUS YHTEISKEHITTÄMISESSÄ

Yhteiskehittämisessä on merkittävää tunnistaa tekijöitä, jotka mahdollistavat osallistavan ja onnistuneen kehittämisprosessin. Artikkelissa kuvataan Oulun Rajakylän hyvinvointipisteen yhteiskehittämistä tarkastellen osallisuutta edistäviä ja heikentäviä tekijöitä prosessissa. Lisäksi käsitellään tulosten perusteella muodostuneita osallisuuden mahdollistumisen elementtejä, joiden huomioiminen voi tukea toimivien lähtökohtien luomista kehittämistyölle.

Lähtökohtia

Yksilöiden osallisuutta, avointa keskustelua ja yhteistä ymmärrystä halutaan yhteiskunnassa vahvistaa yhä enemmän (Dufva, 2020, s. 31–34). Kehittämistyössä tarvitaan kuntalaisten ja asiakkaiden kokemustietoa ammattilaisten ja organisaatioiden tiedon rinnalle (Kinnunen, 2019, s. 177). Yksi osallisuutta lisäävä toimintatapa on yhteiskehittäminen. Siinä monitoimijainen tiimi pyrkii tasavertaisina puuttumaan palvelujen haasteisiin (Singh ym., 2017, s. 132). Monitoimijuus ilmentää vahvasti eri toimijoiden, kuten palvelujen käyttäjä-, tuottaja- ja järjestäjäpuolen yhteistyötä (Harra ym., 2017, s. 147).

Artikkelissa tarkastelemme osallisuutta edistäviä ja heikentäviä tekijöitä sekä osallisuuden mahdollistavia elementtejä yhteiskehittämisessä. Tavoitteena on täydentää tietoutta tekijöistä, joita tulisi ottaa huomioon onnistuneen osallistavan kehittämisprosessin aikaansaamiseksi. Artikkelin perustuu Yamk-opinnäytetyöhömmö (Blomqvist-Kurki, Mursu & Rantakokko, 2020), jossa tarkastelimme osallisuuden mahdollistumista Oulun Rajakylän hyvinvointipisteen jatkokehittämisprosessissa. Hyvinvointipiste kehitettiin osana Inklusiivisella toimintatavalla uutta (ITU2) -hanketta vuosina 2017–2020. Kehittämiseen osallistunut monitoimijainen tiimi koostui alueen asukkaista, kokemusasiantuntijoista ja Oulun kaupungin sekä järjestöjen sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijoista. (Siira & Vuokila-Oikonen, 2020, s. 13–14.) Käytämme kokemusasiantuntijoista ja alueen asukkaista yhteistä termiä kokemustoimijat. Hyvinvointipisteen jatkokehittä-

täminen toteutettiin neljässä yhteiskehittämisen työpajassa vuosina 2019–2020, joissa ryhmäkeskusteluin arvioitiin hyvinvointipisteellä jo käytössä olleita toimintatapoja sekä luotiin uusia ratkaisuja ja toimintamalleja. Opinnäytteemme aineisto koostui työpajoissa tehdyistä havainnoista, osallistujilta kyselylomakkein saaduista kokemuksista sekä työpajojen kirjallisista ryhmätuotoksista.

Osallisuutta edistäviä tekijöitä

Hyvinvointipisteen kehittämistyöpajoissa havaittiin osallisuutta edistäviä tekijöitä. Osallistujien monipuolinen kokemuspohja ja kehittämisen käytännönläheisyys edisti kehittämistoimintaa. Vapaamuotoinen ohjaus tuki osallisuutta. Ohjauksen avulla muodostettiin yhteistä ymmärrystä kehittämisen kohteesta. Fasilitoinnin näkökulmasta ohjaajien rooli näyttäytyi aiheen alustajana ja keskustelun innoittajana. Lisäksi osallistujien ja ohjaajien kesken käytiin aktiivista vuoropuhelua ja toiminnassa havaittiin yhdessä tekemisen henkeä. Toimintaympäristö näyttäytyi osallistavana. Häiriötön tila toi työskentelyyn rentoutta. Pöydän ympärillä käytävä keskustelu loi avoimuutta vastavuoroiseen puheeseen ja kehonkielen näkyytyteen. Toisia kannustettiin kertomaan kokemuksistaan ja yhdenvertaisuutta kuvailtiin muun muassa seuraavasti: ”Ryhmä toimii tasavertaisesti ja kaikki tulivat kuulluiksi.” Tärkeänä koettiin kunnioittava ilmapiiri, jossa uskalletaan olla ja sanoa ajatuksensa. Tarvetta ilmeni myös itsensä johtamiselle, joka näyttäytyi osallistujien innokkuudessa saavuttaa tuloksia ja kehittää toimintaa. Omasta ilmaisusta otettiin vastuuta. Itselle merkitykselliset asiat ja kehittämisideat tuotiin rohkeasti esille.

Osallisuutta edistivät myös osallistujien mahdollisuudet vaikuttaa, jotka välittyivät kyselyaineistosta kokemusten kautta. Yksi osallistujista kuvaili antaneensa ”rantojen miehen näkökulmaa joskus turhan virallisiin lausuntoihin ja lähtökohtiin”. Osa koki saaneensa tuotua esille edustamansa tahon näkökulmia: ”Olemme aktiivisesti mukana kehitystyössä, joten saamme kyllä äänemme kuuluviin.” Toiset kokivat luonteenpiirteidensä mahdollistaneen vaikuttamisen: ”Taisin pitää huolen siitä, että mielipiteitäni kuunneltiin.” Vaikutusmahdollisuuksia lisäsi myös osallistujien kutsuminen paikalle ja ammattilaisten kohdalla kehittämistyöhön varattu työaika.

Osallisuutta heikentäviä tekijöitä

Yhteiskehittämiseen ja osallisuuden kokemuksen syntymiseen voi liittyä monenlaisia haasteita. Sote-alan hierarkkinen rakenne itsessään voi luoda haasteita yhteiskehittämiseksi (Israilov & Hyung, 2017, s. 1140). Toisaalta yhteiskehittämi-

sellä voidaan purkaa perinteisiä rooleja ja hierarkkisuutta (Hietala, 2018, s. 126). Myös hyvinvointipisteen työpajoissa oli nähtävillä osallisuutta heikentäviä tekijöitä. Yksittäisissä tilanteissa osallistujien huomio saattoi suuntautua muualle. Ilmeni myös kokemuksia omien vaikutusmahdollisuuksien puutteesta. Eräs osallistuja kuvaili: “Joskus on tuntunut että ---- (edustamaansa taho) on haluttu ohittaa.” Hiljaisempien osallistujien mielipidettä tai kokemuksia ei aina kysytty, elleivät he tuoneet niitä esille. Tämä huomattiin myös osallistujien keskuudessa: “Vielä enemmän voisi huomioida kaikkien mielipiteitä niitä erikseen kysymällä.” Lisäksi ryhmäjaot nostivat esille kokemuksen rajallisista vaikutusmahdollisuuksista, kun osallistujilla ei ollut mahdollisuutta osallistua kaikkiin keskusteluihin.

Osallisuutta heikensivät selkeästi osallistumisen estymiseen vaikuttavat tekijät. Kaikki eivät aina päässeet tai saapuneet työpajoihin. Monitoimijuus oli osittain puutteellista. Työntekijöitä oli hyvin edustettuina, mutta sen sijaan kokemustoimijoita ei aina riittänyt kaikkiin ryhmiin, jolloin palvelujen käyttäjäpuolen näkemys jäi kuulematta. Parhaiten osallisuus toteutuu, kun palvelujen käyttäjä on tasavertaisesti mukana kehittämistyön kaikissa vaiheissa ja pystyy näkemään oman vaikutuksensa prosessiin (Koivisto ym., 2018, s. 22).

Havaitsimme epä tietoisuuden tehtävänannosta ja haasteen pysyä annetuissa ohjeissa hidastavan kehittämistyötä. Ensimmäisissä työpajoissa ilmeni epä tietoisuutta muiden osallistujien rooleista ja työnkuvista sekä ideoiden käytäntöön saattamisesta. Kehittämisen loppupuolella osallistujia mietitytti, kuinka toiminta jatkuisi hankkeen päättymisen jälkeen ja jäisivätkö saavutetut tulokset käytäntöön. Koska hanketyö voi olla irrallaan muista palveluprosesseista, saattavat uudet toimintatavat kadota hankkeiden päättymisen jälkeen (Wiens ym., 2019, s. 161). Oli todettavissa, että päätösvaiheessa on tärkeä tehdä suunnitelma ja sopia vastuista jatkoon, jotta saavutetut hyödyt jäisivät pidempiaikaiseen käyttöön.

Osallisuuden mahdollistumisen elementtejä

Tulosten pohjalta muodostui yhteiskehittämisen onnistumiselle tärkeitä osallisuuden mahdollistumisen elementtejä. Näitä ovat monitoimijuus, onnistunut vuoro vaikutus, luottamus, turvallinen ilmapiiri, osallistujien aktiivisuus, mahdollisuus osallistua ja toiminnanohjaus. Tarkastelemme seuraavaksi jokaista elementtiä.

Monitoimijuus

Monitoimijuuden toteutuminen voi luoda sektorirajat ylittävää toimintaa, joka parhaimmillaan johtaa uusiin hyviin käytänteisiin. Havaitsimme uusia käytänteitä syntyvän, kun kehittämisessä mahdollistuu elämäkokemuksen, palvelujen

käyttäjäkokemuksen ja työkokemuksen jakaminen. Monitoimijuus lisäsi ideointia ja tavoitteellista työskentelyä. Kehittämisessä esimiesten osallistuminen osana ammattilaisten joukkoa vaikutti edistävän kehittämistyön tulosten siirtymistä käytäntöön. Kokemustoimijoiden mukanaolo varmisti palvelunkäyttäjien näkemysten tulemisen kuulluksi ja hyödynnetyksi. Sen vakiinnuttamiselle onkin nähtävissä selkeä tarve (Hyväri, 2015, s. 148). Asiantuntijatiedon tuominen kehittämiseen lisää yhteistä ymmärrystä tavoitteista ja keinoista (Hietala, 2018, s. 128). Lisäksi eri organisaatioiden edustus ja yhteistyö järjestöjen kanssa voi luoda mahdollisuuksia tarjota monipuolisempia ja paremmin tarpeita vastaavia palveluja.

Onnistunut vuorovaikutus

Ilmeni, että osallisuuden toteutumiseen tarvitaan onnistunutta vuorovaikutusta. Läpinäkyvyyden ja avoimuuden luominen päätöksentekoon helpottaa yhdessä tekemistä ja asioiden eteenpäin viemistä (Ojajärvi ym., 2020, s. 29). Vastavuoroisella puheella päästään rakentamaan yhteistä ymmärrystä (Mönkkönen ym., 2019, s. 54) ja toisen kunnioittamista tarvitaan vuorovaikutuksen sekä yhteistyön kehittämiseen (Karvinen, 2015, s. 116). Dialogisuuden ja moniäänisyyden mahdollistumiseksi osallistujien tulee olla tasavertaisia kumppaneita kehittämistyössä (Janamian ym., 2016, s. 12). Hyvinvointipisteen työpajoissa tasavertaisuus loi perustaa onnistuneelle dialogille. Tämä näkyi yhteisenä ideoiden kehittelynä, kuuntelemisena ja kysymysten esittämisenä. Oma osaamista jaettiin ja opittiin muilta. Onnistuneen vuorovaikutuksen voitiin ajatella koostuvan avoimuudesta, toisen kunnioituksesta ja kuulluksi tulemisesta.

Luottamus ja turvallinen ilmapiiri

Osallisuuden mahdollistuminen vaatii luottamusta prosessiin ja muihin osallistujiin. Luottamuksen rakentuminen on elinehto osallistumiselle (Ojajärvi ym., 2020, s. 29). Se lisää rohkeutta tuoda esiin olemassa olevia epäkohtia, jolloin niistä voi olla helpompi puhua (Hietala, 2018, s. 126). Työpajoissa osallistujien luottamus vaikutti lisääntyvän työn tarkoituksen selkiytyessä ja osallistujien tutustuesssa toisiinsa. He jakoivat kokemuksia käsitellyistä aiheista ja olivat kiinnostuneita kuulemaan toisia. Kuulluksi tulemisen voidaan ajatella vahvistavan luottamuksen syntymistä. Vastaavaa havaintoa kuulluksi tulemisen merkityksestä ja oman kokemuksen avaamisesta luottamuksellisen suhteen luomiseen on tehnyt myös Hyväri (2017, s. 190, s. 202–205) tutkimuksessaan. Turvallisessa ilmapiirissä voi vapautuneesti ilmaista ajatuksia ja mielipiteitä. Riskien ottaminen mahdollistuu, kun ei tarvitse pelätä, tuleeko yhteisöltä kritiikkiä tai nolaako itsensä. (Viitala &

Jylhä, 2019, s. 299.) Työpajoissa positiivinen ja turvallisenä koettu ilmapiiri lisäsi itseilmaisua. Sen syntymiseen ja ylläpitämiseen vaikutti koko osallistujatiimi.

Osallistujien aktiivisuus ja mahdollisuus osallistua

Voidakseen olla osallinen ja vaikuttaa, täytyy päästä osallistumaan. Fyysinen läsnäolo ei kuitenkaan vielä takaa osallisuuden kokemusta. Oman aktiivisuuden merkitys vaikutusmahdollisuuksiin tiedostettiin työpajoissa ainakin osittain. Ilmeni motivaatiota ja innokkuutta yhteiseen tavoitteeseen. Omalla toiminnalla tuettiin myös toisten osallistumista. Ystävällisyys, avoin suhtautuminen ja kiinnostus toisia kohtaan edistivät yhteiseen päämäärään pääsyä. Kuulluksi tuleminen voidaan ajatella motivoineen olemaan aktiivinen osallistuja. Vastaavasti epäusko omiin vaikutusmahdollisuuksiin heikentää osallisuuden toteutumista (Ojajarvi ym., 2020, s. 3).

Mahdollisuuteen osallistua kannattaa kiinnittää huomiota kehittämistyötä suunniteltaessa. Työpajoissa kokemustoimijoiden osuus jäi selkeästi vähäisemmäksi, vaikka erityisesti heitä toivottiin mukaan. Yleisesti kokemustoimijoiden mukaan saamisen haasteena voi olla ajatus, ettei heitä pidetä tasa-arvoisina tai heidän mielipiteillään ei ole aidosti merkitystä. Kysymys voi olla myös siitä, miten eteen tullessiin ongelmiin reagoidaan ja kuinka kehittämisessä syntyneet ratkaisut otetaan käyttöön. (Järvikoski ym., 2017, s. 79.) Kuitenkin kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa lisää halua vaikuttaa myöhemmin uudelleen (Ojajarvi ym., 2020, s. 3). Työpajoihin osallistuneista kokemustoimijoista useampi oli toiminut kokemusasiantuntijana myös aiemmin. Tasa-arvoisuutta lisäsi, ettei ammattilaisten roolia korostettu eikä ammatillisuudesta viestiviä ulkoisia merkkejä, kuten työvaatteita tai nimikylttejä juurikaan käytetty. Ammattilaisten kohdalla todettiin työnantajan myöntämän ajan kehittämiselle vaikuttavan merkittävästi osallistumiseen ja edistävän syntyneiden ideoiden siirtämistä käytäntöön.

Ohjaus

Havaintojemme pohjalta voidaan todeta yhteiskehittämisessä tarvittavan sekä vapautta että ohjausta, jotta toivottuja tavoitteita ja tuloksia voidaan saavuttaa. Kyse on eräänlaisesta ohjaajan tai johtajan roolista. Yhteiskehittämisessä tarvitaan spontaaniutta, jolloin ohjaajan suunnitelmien tulee prosessin edetessä muovaantua (Hietala, 2018, s. 127). Oleellista on opetella yhdessä osallistujien kanssa, kuinka edetään mahdollisista haasteista huolimatta (Lockwood ym., 2018, s. 110). Työpajoissa toiminnanohjaajat koordinoivat työskentelyä edistäen ja muokaten toimintaa muuttuvien tilanteiden mukaan. Osallistujia tuettiin, mutta myös vas-

tuutettiin. Heille annettiin tilaa ideoita ja tehdä päätöksiä. Osallistujien itseohjautuvuus näkyi sujuvana ryhmätyöskentelynä, jossa edettiin nopeasti asioiden kehittämiseen. Se edisti yksilön potentiaalain jakamisen koko ryhmän hyödyksi. Itsensä johtamisen voidaan näin ajatella olevan olennainen osa toiminnan sujuvuutta kehittämisen muuttuessa yhä moniäänisemmäksi.

Yhdessä tehden kohti toimivaa kokonaisuutta

Huomioimalla edellä esitellyt osallisuuden mahdollistumisen elementit voidaan luoda toimivat lähtökohdat kehittämistyölle. Hyvinvointipisteen kehittämisprosessin tarkastelu vahvisti ajatusta, että yksilöiden osallisuutta ja monitoimijaista tiimityötä tulisi voimistaa palvelujen kehittämisessä sekä yhteiskunnallisia päätöksiä tehdessä. Tulevaisuudessa asiantuntijavallan nähdään siirtyvän enenevissä määrin instituutioilta kansalaisille (Ojajärvi ym., 2020, s. 6–7). Myös sosiaali- ja terveysministeriö (2020, s. 15) on linjannut, että sote-uudistuksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja palvelujen yhdenvertaisen saatavuuden, saavutettavuuden ja oikea-aikaisuuden parantamiseksi, on palvelujen käyttäjien osallistaminen palvelujen kehittämiseen ja arviointiin varmistettava.

Osallisuutta tukemalla torjutaan yhteiskunnassa eriarvoisuutta (Valtioneuvoston julkaisuja, 2019, s. 80). Osallistuessaan palvelujen käyttäjät pääsevät vaikuttamaan käyttämiensä palvelujen sisältöön ja laatuun. Ammattilaiset voivat saada lisätietoa ja osaamista, jonka avulla voidaan entistä monipuolisemmin vastata palvelun käyttäjien tarpeisiin. Omaan työhön vaikuttaminen voi lisätä myös työntekijän työhyvinvointia ja motivaatiota. Järjestöjen mukanaolo julkisten toimijoiden rinnalla tuo heitä tiiviimmin mukaan palvelukokonaisuuksiin, jolloin palvelujen sirpaloitumista voidaan ehkäistä. Kun ymmärrys muiden toimijoiden toiminnasta lisääntyy, voidaan tarjota laajempaa palveluosaamista. Osallisuudesta voi hyötyä myös henkilökohtaisella tasolla. Se voi luoda merkityksellisyyden ja voimaantumisen kokemuksia sekä uusia merkityksellisiä suhteita.

LÄHTEET

- Blomqvist-Kurki, T., Mursu, N., & Rantakokko, J. (2020). *Osallisuuden mahdollistuminen yhteiskehittämisessä. Tarkastelussa yhteiskehittäminen Oulun Rajakylän hyvinvointipisteessä* [Opinnäytetyö, Diakonia-ammattikorkeakoulu]. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020112323923>
- Dufva, M. (2020). *Megatrendit 2020*. (Sitran selvityksiä 162). <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>
- Harra, T., Sipari, S., & Mäkinen, E. (2017). Hyvää tahtova hyvinvointi – palvelujen kehittäjäkumppanuus. Teoksessa A. Pohjola, M. Kairala, H. Lyly, & A. Niskala (toim.), *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa* (s. 147–164). Vastapaino
- Hietala, O. (2018). Sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittämisessä osallisuus avautuu kaikille. Teoksessa H. Kostilainen, & A. Nieminen (toim.), *Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia* (s.118–138). (Diak Työelämä 13). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-307-0>
- Hyväri, S. (2017). Luottamuksen rakentuminen kokemusasiantuntijoiden ja viranomaisten välillä. Teoksessa A. Pohjola, M. Kairala, H. Lyly & A. Niskala (toim.), *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa* (s. 181–205). Vastapaino.
- Hyväri, S. (2015). Kokemusasiantuntijat kumppaneina hyvinvointityön kehittämisessä. Teoksessa J. Helminen (toim.), *Osaamiseksi kokemus jokainen; näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen* (s. 147–159). United Press Global.
- Israilov, S., & Hyung, J. C. (2017). How co-creation Helped Adress Hierarchy, Overwhelmed Patients, and Conflicts of interest in Health Care Quality and Safety. *AMA Journal of Ethics*, 19(11), (1139–1145). <https://journalofethics.ama-assn.org/article/how-co-creation-helped-address-hierarchy-overwhelmed-patients-and-conflicts-interest-health-care/2017-11>
- Janamian, T., Crossland, L. & Wells, L. (18 April 2016). On the road to value co-creation in health care: the role of consumers in defining the destination, planning the journey and sharing the drive. *Journal Abbrev, MJA 68 204* (7), 12–14. https://www.mja.com.au/system/files/issues/204_07/10.5694mja16.00123.pdf
- Järvikoski, A., Martin, M., Kippola-Pääkkönen, A., & Härkäpää, K. (2017). Asiakkaan kehittämisosallisuus kuntoutuksessa. Teoksessa A. Pohjola, M. Kairala, H. Lyly, & A. Niskala (toim.), *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa* (s. 58–81). Vastapaino.
- Karvinen, I. (2015). Vuorovaikutus ja yhteistyö oppimisen ja osaamisen kartuttamisen lähteinä. Teoksessa J. Helminen (toim.), *Osaamiseksi kokemus jokainen; näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen* (s.109–121). United Press Global.
- Kinnunen, S. (2018). Osaksi yhteisöjä kehittämällä. – Aikuissosiaalityön uusi suunta. Teoksessa H. Kostilainen, & A. Nieminen (toim.), *Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia* (s. 177–199). (Diak Työelämä 13). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-307-0>
- Koivisto, J., Isola, A-M., & Lyytikäinen M. (2018). *Osallisuus kuuluu kaikille*. Innokylän innovaatiokatsaus. (Työpaperi 9/2018). Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-077-8>
- Lockwood, M., Burrows A. C., Belardo, C., & Janak, E. (2018). Action research: The Researcher's role and engagementin K-20 STEM Education. Teoksessa J. Calder, & J. Foletta (toim.), *(Participatory) Action Research*, (89–124).
- Mönkkönen, K., Leinonen, L., Arajärvi, M., Hovatta, A-E., Tusa, N., & Salokangas, K. (2019). Moniammatillisen vuorovaikutuksen tarkastelua. Teoksessa K. Mönkkönen, T. Kekoni & A. Pehkonen (toim.), *Moniammatillinen yhteistyö – Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla* (s. 47–88). Gaudeamus.

- Ojajärvi, A., Tuomisto, T., Olkkonen, J., & Tikkanen, S. (Maaliskuu 2020). *Sitran selvityksiä 166. Suomalaiset kansalaisvaikuttajina: Kuinka edistää osallisuutta ja osallistumista 2020-luvulla? Sitra*. <https://media.sitra.fi/2020/03/18123803/suomalaiset-kansalaisvaikuttajina.pdf>
- Siira, T., & Vuokila-Oikkonen, P. (2020). ITU2 Osallistuva toimintamalli yhdessä tehden. Teoksessa P. Vuokila-Oikkonen, S. Hyväri & E. Keskitalo (toim.), *Asukkaat alueen hyvinvoinnin rakentajina -kokemuksia Oulun Rajakylän kehittämisestä* (s. 13–15). (DIAK Työelämä 19). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-354-4>
- Singh, G., Owens, J., & Cribb, A. (November 2017). What are the professional, political, and ethical challenges of co-creating health care systems? *AMA journal of ethics*, 19(11), 1132–1138. <https://journalofethics.ama-assn.org/sites/journalofethics.ama-assn.org/files/2018-05/msoc1-1711.pdf>
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. (2020). *Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus 2020–2022. Ohjelma ja hankeopas*. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisuja 2020: 3.) <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4136-6>
- Valtioneuvosto. (2019). *Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta*. (Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-808-3>
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.
- Wiens, V., Sauvola, R., Surakka, A., Pulliainen, M., & Kainulainen, S. (2019). Osallisuutta vahvistavia palvelutuotteita uusiin rakenteisiin ja palvelujärjestelmiin. Teoksessa K. Piirainen, & M. Kivirinta (toim.), *Turvaverkkoa paikkaamassa. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 4* (s. 161–176). (Diak Työelämä 16). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-325-4>

Maria Pohjola

ASUKKAIDEN KOKEMUS OSALLISUUDESTA YHTEISKEHITTÄMISESSÄ RAJAKYLÄSSÄ

Artikkelissa tarkastellaan ratkaisuja tuottavaa yhteiskehittämistä asukkaan ja kansalaisen näkökulmasta. Rajakylän asukkaat Oulussa aktivoituivat syksyllä 2019 kehittämään asuinalueitaan. Asukkaiden kokemukset osoittavat, että ratkaisuja tuottavaan yhteiskehittämiseen tarvitaan merkityksellisiä kokemuksia sekä toimintaa, joka johtaa muutokseen.

Osallisuus on kokemus yhteenkuuluvuudesta

Osallisuus ja vapaaehtoisten toimijoiden aktivointi koskettavat laajasti yhteiskunnan eri toimijoita. Osallisuuden merkitys yksilölle, yhteisölle ja yhteiskunnalle on tiedostettu ja osallisuutta vahvistaville toimintamalleille on yhteiskunnassa kasvava tarve (Dufva, 2020, s. 34). Osallisuuden toteutumisesta voi kuitenkin olla vaikea saada otetta. Moni yhteisö elää tilanteessa, jossa yhdet päättävät, jotkut toimivat ja loput passivoituvat. Jotta voidaan tavoitella osallisuutta, on ensisijaista muodostaa käsitys siitä, mitä osallisuudella tarkoitetaan.

Tässä artikkelissa lähestyn osallisuutta kokemuksen näkökulmasta. Osallisuus on tunneperustainen kokemus yhteenkuuluvuudesta. Se nähdään mahdollisuutena vaikuttaa itseään ja ympäristöään koskeviin asioihin ja toimia tässä ympäristössä aktiivisesti ja sitoutuneesti. (Rouvinen-Wilenius, 2014, s. 51.) Osallisuus näyttäytyy hieman erilaisena riippuen siitä, katsooko sitä sosiaalipoliittisesta näkökulmasta vai yksilön sisäisenä kokemuksellisenä tunteena. Yksilötasolla osallisuus on merkityksellinen kokemus kuulumisesta ryhmään tai yhteisöön. (Leemann & Härmäläinen, 2016, s. 589–591; Raivio, 2018, s. 101.)

Osallisuuden syntymiseen tarvitaan motivaatiota. Ketään ei voi pakottaa osallisuuteen. Siksi on tärkeää kysyä, mikä saa ihmisen tahtomaan ja tekemään. (Isola ym., 2017, s. 15.) Artikkelini pohjautuu tutkimukseeni (Pohjola, 2020), jossa kuvaan Rajakylän asukkaiden osallisuuden kokemusta motiivien ja merkityksien

näkökulmasta. Tuon artikkelissa asukkaiden kokemusmaailman hyödynnettäväksi niille yhteiskunnan toimijoille, jotka kysyvät, mikä motivoi ihmistä osalliseksi toimintaympäristössään.

Rajakylän asukkaiden kokemus osallisuudesta motiivien ja merkityksien näkökulmasta

Toteutin tutkimuksen Diakonia-ammattikorkeakoulun Yamk-opinnäytetyönä yhteistyössä ITU2-hankkeen kanssa. Tutkimuksen taustalla oli ilmiö, jossa Rajakylän asukkaat Oulussa aktivoituivat kehittämään asuinaluettaan yhdessä hankkeen työntekijöiden ja muiden alueen toimijoiden kanssa. ITU2 (Inklusiivisilla toimintatavoilla uutta) oli osallisuushanke, joka toteutettiin Rajakylässä vuosina 2017–2020. Hankkeen tavoitteena oli osallistuvan yhteiskehittämisen lähestymistavan ja menetelmien mukaisesti kehittää Rajakylän asuinaluetta ja sen palveluja. (Vuokila-Oikkonen & Jokinen, 2020, s. 64.)

Tutkimukseni tarkoituksena oli kuvata Rajakylän asukkaiden motiiveja asuinalueensa kehittämiseen sekä siitä syntyneitä merkityksiä asukkaalle. Tutkimuskysymyksiä oli kaksi: 1.) Miksi asukas haluaa vaikuttaa asuinalueensa kehittämiseen? 2.) Millaisia merkityksiä osallisuudella on asukkaalle? Tutkimuksen tavoitteena oli motiivien tunnistamisen sekä merkityssuhteiden kautta tuottaa uutta tietoa osallisuustyön kehittämiseen.

Toteutin tutkimuksen teemahaastatteluna. Keräsin tutkimusaineiston haastatteleamalla neljää Rajakylän asukasta, jotka olivat aktiivisesti kehittäneet asuinaluettaan. Analysoin aineiston sisällönanalyysin avulla. Seuraavaksi esittelen tutkimuksen teoreettista viitekehystä sekä keskeisimpiä tutkimustuloksia.

Osallisuuden kokemus ja sen suhde motivaatioon ja merkityksiin

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys pohjautui Raivion (2018) tutkimukseen, jossa osallisuus tuottaa merkityksiä (Raivio, 2018, s. 101). Merkitykselliset kokemukset tuottavat puolestaan motivaatiota (Antonovsky, 2011, s. 44–46; Englert & Helmig, 2018; Isola ym., 2017, s. 15; Rodell, 2013; Tamm, 2002, s. 216–217.). Rajakylän asukkaiden motivaatio suuntautui kohti osallisuutta. Näin ollen osallisuuden kokemus, merkitykset ja motivaatio muodostavat kierteen, jossa ne vaikuttavat toinen toisiinsa. Osallisuuden kokemus tuottaa merkityksen ja motivaation kautta lisää osallisuutta.

Merkityksellinen kokemus osallisuudesta saa ihmisen toimimaan ja sitoutumaan. Niiranen-Linkama ym. (2020) esittelevät ITU2-hankkeen tuloksena syntyneen Osallisuus-toimintamallin. Toimintamallin juurtumisen edellytyksiä

tarkastellessa juurtumiseen vaikuttavat esimerkiksi merkityksellinen kohtaaminen sekä oman äänen ja kuulluksi tuleminen mahdollistuminen. Näiden myötä voi kasvaa kokemus osallisuudesta. (Niiranen-Linkama, Vuokila-Oikkonen & Siira, 2020, s. 112.)

Osallisuuden kokemus esiintyy myös Isola ym. (2017) määrittelemässä osallisuuden osa-alueissa, joista yksi on paikallinen osallisuus. (Isola ym., 2017, s. 25–30.) Rajakylän asukkaiden toiminnassa näkyi vahvasti paikallinen osallisuus. Vuokila-Oikkonen & Jokinen (2020) kuvaavat, että asukkaat pyrkivät erilaisen toiminnan kautta lisäämään alueen viihtyvyyttä, asukkaiden yhteisöllisyyttä ja parantamaan alueen julkisuuskuvaa. (Vuokila-Oikkonen & Jokinen, 2020, s. 64.)

Paikallisen osallisuuden tarkoituksena on edistää arkista osallisuutta siellä, missä ihmiset kohtaavat toisiaan. Paikallinen yhteinen hyvä tarjoaa vuorovaikutussuhteita, jotka lisäävät elämän merkityksellisyyttä. Se on kokemus yhteisestä hyvästä, jossa jokainen voi, yhteiskuntaluokasta tai asemasta riippumatta, saada aikaan jotain arvokasta. (Isola ym., 2017, s. 38–42; Koivisto ym., 2018, s. 10,18.) Paikallinen yhteinen hyvä rikkoo toimijarajoja ja -rooleja. Sille on tyypillistä, että ammattilaisen rooli toiminnanohjauksessa on vähäinen tai puuttuu kokonaan. (Koivisto ym. 2018, 20.) Ledwith ja Springett (2010) kuvaavat, että osallistavat käytännöt ovat arkipäiväisiä, suoraviivaisia ja saavutettavissa. (Ledwith & Springett, 2010, s. 33.)

Mikä ylläpitää motivaatiota yhteiskehittämisessä?

Osallistavissa toimintatavoissa keskitytään usein pohtimaan, kuinka saataisiin ihmisiä mukaan toimimaan ja vaikuttamaan. Siihen, miksi yksi tulee mukaan ja toinen päättää jäädä kotiin, voi olla ulkopuolelta vaikea vaikuttaa. Siksi on tärkeää tarkastella, mitkä tekijät lisäävät ja ylläpitävät motivaatiota.

Eriaiset tunteet vaikuttivat haastattelemieni Rajakylän asukkaiden motivaatioon. Yhteistyö ja muiden asukkaiden tuki saivat aikaan positiivisia tunnereaktioita ja vaikuttivat positiivisesti haasteltavien motivaatioon. Myös suuttumisen tunteet olivat saaneet asukkaat toimimaan asuinalueensa hyväksi. Suuttumista kuvattiin seuraavasti:

”Jos joku vaikka sanokin jotain negatiivista, tuli vaan enemmän semmoinen, että vitsit, että mää näytän teille. Ehkä se on henkilökohtainen inho sitä kohtaan, että jos joku vähättelee ja sanoo, että ’ei se kannata.’”

Hakala (2017) toteaa, että on tärkeää pohtia myös negatiivisia tunteita, risti-riitoja tai niiden taustoja. (Hakala, 2017, s. 15.) Usein negatiivinen tunnetila la-

maannuttaa ja muodostuu toiminnan esteeksi (Hakala, 2017, s. 10; Weinstein, 2004, s. 101–103). Weinsteinin (2004) mukaan negatiivisista odotuksista johtuvat tunnerekiot voivat myös motivoida yltämään entistä parempiin suorituksiin. Rajakylän asukkaiden motivaatiossa on nähtävissä ”Minä näytän heille” -asennetta. (Weinstein 2004, s. 188–199, 291.)

Yhtenä motivaatiota lisäävänä tekijänä oli ymmärrys siitä, että muutos tarvitsee toimintaa. Toiminta muutosvoimana kuului vahvasti haastateltavien kertomuksissa: *”Näin se menee, että jos joku ärsyttää, tee sille jotain.”* Haastateltavat ajattelivat, että muutos vaatii tekoja, eikä mitään tapahdu, jos kukaan ei ala toimimaan. Heidän kertomuksissaan kuului se, ettei vastoinkäymisten tullessa pidä heti antaa periksi. Haastateltava kuvasi asiaa seuraavasti:

”Että, jos joku asia ei olis aikaisemmin onnistunu, niin ei se tarkoita sitä, että se olis lopullista. Kunhan vaan löytää oikeat keinot ja on sinnikäs, niin kyllä sitä pystyy vaikka mihin.”

Yhteiskehittämisessä syntyneet merkitykselliset kokemukset lisäsivät haastateltavien motivaatiota. Haastateltavat kertoivat, että toiminnassa he tunsivat itsensä tarpeellisiksi. Lisäksi asuinalueen kehittäminen antoi mahdollisuuden itsensä kehittämiseen. Toiminta vahvisti itsetuntoa ja itsensä arvostamista. Haastateltavat kuvasivat kokemuksiaan seuraavasti:

”me oltiin tässä ihan hyviä. Tämä oli hyvä juttu ja me ollaan saatu semmos-ta aikaseksi, mitä ei oo ehkä pystynyt tekemään. Totta kai se niin kuin oikeasti sillain hivelee. Et semmosia onnistumisia on tullu.”

”mää en saa kotona tehtyä mittään. Ja sitten kun mää jotakin saan tehtyä, niin tietenkin se on jonkulaista sitten hyvitystä sille. Hyvitystä itelle.”

Haastateltavat kokivat merkityksellisenä alueen asukkailta ja toimijoilta saamansa positiivisen palautteen. Lisäksi heille oli merkittävää nähdä oman aktiivisen toiminnan vaikutukset muiden asukkaiden ajatteluun, toimintaan ja elämänlaatuun kuten he kuvaavat seuraavassa:

”Olihan se - - - monikin siitä porukasta, mikä oli mukana (retkellä), niin ni ne tiesi, että silloin ei voi ryypätä, niin monille se oli se, että oli yks selvä päivä.”

Kokemus osallisuudesta ehkäisee syrjäytymistä

Tutkimustuloksia tarkastellessa havaitsin, että haastateltavat nostivat esille asioita, jotka liittyivät syrjäytymisen ehkäisemiseen. He halusivat kehittää asuinalueitaan, jotta voisivat auttaa niitä, joilla on vaikeuksia elämönhallinnassa. He osallistuivat yhteiskehittämiseen sen vuoksi, että voisivat lisätä hallinnantunnetta ja yhteisöllisyyttä omassa elämässä. Haastateltavat kertoivat merkityksellisistä kokemuksista, jotka ovat liitettävissä syrjäytymisen ehkäisemiseen. He kuvasivat kokemuksiaan seuraavasti:

”Elikä mää oon löytänyt niin kuin semmoisen harrastuksen ja vapaa-ajan jutun myötä niin kuin sen, että mitä mää haluan tehdä. Onhan se tuonut mulle aivan hirveesti. Mulle se on aukaissut ihan kokonaisen uuden maailman.”

”Ko yksin assuu ja yksin ellää ja on siinä, niin yhteydet toisiin ihmisiin on aika tärkeitä. Tuota tärkeitähän ne tietenkin on tai ne on samalla ehkä enempi kokemuksellisia kuin pelkkiä vaan päivän sanomista.”

Osallisuus voidaan nähdä vastakohtana syrjäytymiselle (Raivio, 2018, s. 103; Raivio & Karjalainen, 2013, s. 16–17). Englert & Helmig (2018) viittaavat teoksessa Thoits & Hewitt (2001) ajatukseen, jonka mukaan vapaaehtoistyön on todettu lisäävän yleistä hyvinvointia, kuten onnellisuutta, tyytyväisyyttä elämään, fyysistä ja psyykkistä terveyttä sekä itsetunnon ja hallinnan tunteen kasvua (Englert & Helmig, 2018).

Syrjäytymisen ja osallisuuden näkökulmasta huomionarvoista on kohtaaminen, jossa haastattelemani henkilö oli kuullut päihteiden käyttäjien sanoneen, että heidät oli toiminnassa ”otettu ihmisenä vastaan”. Hän kuvasi tilannetta näin:

”Monikin on sanonu ihan sitä että tuota, otetaan kuitenkin niinku ihmisenä vastaan, että - - - ovat sitten sen kaljansa kanssa jotkut tullee siihen mukkaanki.”

Ledwith & Springin (2010) mukaan ihmiseksi tuleminen ehto on kokemuksen merkityksen ymmärtäminen. Osallisuustyössä tarvitaan kriittistä pohdintaa – se synnyttää uutta ja rakentaa merkityksiä. (Ledwith & Springett, 2010, s. 187.) Pohjois-Pohjanmaan liiton hyvinvointikäsitys tukeutuu osallisuuteen ja syrjäytymisen ehkäisyyn. Siinä hyvinvointia kuvataan seuraavasti: ”Toivon tulevani kuulluksi, nähdyksi, hyväksytyksi ja ymmärretyksi ihmisenä enkä yksittäisten tarpeideni kautta.” (Pohjois-Pohjanmaan liitto. 2019.)

Osallisuuden kokemus syntyy merkityksellisyydestä

Erilaisilla osallistavilla toimintatavoilla pyritään usein kehittämään jotain uutta. Tavallista on, että ammattilaiset kokoavat vapaaehtoisia toimijoita yhteen ja osallistujien fokus valjastetaan palvelemaan uuden toimintamallin syntymistä. Tutkimuksessani ilmeni, että merkitykselliset kokemukset lisäsivät asukkaiden motivaatiota. Yhteiskehittämisessä tulisi kiinnittää huomio siihen, että osallistuminen tuottaisi kokemuksia merkityksellisyydestä.

Rajakylän asukkaiden motivaatio perustui merkityksellisiin kokemuksiin, joita osallisuus tuotti. Merkityssuhteiden syntymisessä on tärkeää, että yhteiskehittämiseen osallistujat eivät tavoittele tietynlaista lopputulosta. Merkityssuhteiden tiedostaminen voi tuoda yhteiskehittämiseen aivan uusia näkökulmia ja tavoitteita. Esimerkiksi haastattelemanani asukkaan tavoitteena oli ollut Rajakylän maineen parantaminen, mutta hän oli huomannut, että asuinalueen kehittäminen oli tuonut paljon iloa asukkaille.

Yhteiskehittämisessä toiminnan ohjaajan tulee kiinnittää huomiota, ettei hän omalla toiminnallaan ole esteenä merkityksellisten kokemusten syntymiselle. Kehittämisen prosessia havainnoimalla hän voi nähdä tilanteita, joissa merkityksellisyyttä on mahdollista kasvattaa. Apuna voi käyttää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: Millaisia tunnekokemuksia yhteisössä syntyy? Miten positiivinen palaute näkyy tai kuuluu? Onko yhteiskehittämisessä mahdollisuus käyttää taitojaan ja kehittää itseään? Onko mahdollista tehdä asioita, joilla on merkitystä muille kuin itselle? Onko mahdollista olla mukana vain omasta ilosta?

Anna-Maria Isolan (2019) mukaan osallisuus ei edellytä osallistumista. Saman kokemuksen jakaminen herättää tunteen siitä, että olemme yhteisellä maaperällä. Yhteisyys lisää ihmisten kokemaa merkityksellisyyttä, arvokkuutta ja yhdenvertaisuutta. Isola kuvaa, että parhaiten yhteinen hyvä voi syntyä ei-kenenkään ja kaikkien yhteisellä alueella. (Isola, 2019, s. 29–30; Isola 2016, s. 595, 599.) Samassa tilanteessa voidaan kokea hyvinkin erilaisia kokemuksia osallisuudesta tai osattomuudesta (Leemann & Hämäläinen, 2016, s. 590). Kukaan ulkopuolinen ei voi koskaan täysin tietää, missä tilanteessa itse kukin tuntee merkityksellisyyttä. Isola ym. (2017, s. 60) toteaa: ”Motivaatio on joskus pienestä kiinni. Siihen voi riittää hyväksyvä katse tai se, että pystyy jättämään jälkensä muiden nähtäväksi.”

Osallisuuden kokemukseen on mahdollista vaikuttaa

Yhteiskehittäminen kokosi Oulun Rajakylässä yhteen alueen asukkaita sekä muita toimijoita. Yhteiskehittämisen lähtökohdat olivat otolliset: Kehittäminen lähti liikkeelle asukkaiden omista tarpeista sekä visiosta, jossa asuinalue olisi entistä parempi paikka asua. Yksi haastateltavista kuvaili, että heidän toiminnallaan oli ollut suotuisat tuulet. Olen tutkimuksessani ja tässä artikkelissa pyrkinyt näkemään näiden ”suotuisien tuulien” taakse. Olen selvittänyt, mikä motivoi asukkaita osallistumaan ja mitä osallistuminen asukkaalle merkitsee.

Yhteiskehittämisessä mukana olevien tulisi tiedostaa tunteiden vaikutukset prosessiin. Positiiviset tunnekokemukset ovat tärkeitä. Rajakylän asukkaita motivoivat myös suuttumuksen ja ärsyyntymisen tunteet. Miten negatiiviset tunteet ja ristiriidat otetaan yhteiskehittämisessä vastaan? Usein ne aiheuttavat torjunnan tai lamaannuksen. Suuttumus ja ärtymys voivat kuitenkin pitää sisällään sinnikkyyttä ja tahtoa toimia muutoksen eteen.

Olen joskus ajatellut, että osallisuuden syntyminen on mysteeri. Toisinaan se on tuntunut syntyvän kuin itsestään ja toisinaan se on jättänyt tulematta, vaikka kuinka olisimme etukäteen suunnitelleet. Ennakoimattomuus on tuntunut uuvuttavalta. Tutkimukseni myötä ymmärrän, että osallisuuden kokemuksen syntyminen ei ole hallitsematon luonnonvoima. Siihen on mahdollista vaikuttaa. Ensisijaista on tiedostaa, mitä osallisuuden kokemuksella tarkoitetaan ja mikä tehtävä merkityksillä on osallisuuden kokemuksessa.

LÄHTEET

- Antonovsky, A. (2011). *Hälsans mysterium*. Natur och kultur 2005.
- Dufva, M. (2020). *Megatrendit 2020*.)Sitran selvityksiä 162).
<https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>
- Englert, B., & Helmig, B. (2018). Volunteer Performance in the Light of Organizational Success: A Systematic Literature Review. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 29(1), 1–28. <https://10.0.3.239/s11266-017-9889-2>
- Hakala, J.T. (2017). Motivaatiotutkimuksen kehitysvaiheita ja nykytila. Teoksessa L. Segler-Heikkilä & J.T. Hakala (toim.), *Mikä saa meidät innostumaan? Motivaatio korkeakouluopetuksessa*. (Centria, Puheenvuoroja 12). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7173-29-9>
- Isola, A-M. (2019). Toimijoiden ääni: Mitä osallisuus ja osallistuminen merkitsevät? Teoksessa T. Meriluoto, & T. Litmanen, *Osallistu! Pelastaako osallisuus demokratian?* (s. 29–30). Vastapaino.
- Isola, A-M., Kaartinen H., Leemann L., Lääperi R., Scheider, T., Valtari S., & Keto-Tokoi A. (2017). *Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehyistä rakentamassa*. (Työpaperi 33/2017). Terveystieteiden tutkimuskeskus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-917-0>
- Isola, A-M. (2016). Autonomia, demokratia ja yhteiset. Osallisuuden paikallinen edistäminen. *Yhteiskuntapolitiikka*, (5), 595–599.

- Koivisto, J., Isola A-M., & Lyytikäinen, M. (2018). *Osallisuus kuuluu kaikille. Innokylän innovaatiokatsaus*. (Työpöytä 9/2018). <https://www.julkari.fi/handle/10024/136074>
- Ledwith, M., & Springett, J. (2010). *Participatory Practice : Community-based Action for Transformative Change*. Policy Press.
- Leemann, L., & Hämäläinen, R-M. (2016). Asiakasosallisuus, sosiaalinen osallisuus ja matalan kynnyksen palvelut. Pohdintaa käsitteiden sisällöstä. *Yhteiskuntapolitiikka*, (5), 586–594.
- Niiranen-Linkama, P., Vuokila-Oikkonen, P., & Siira T. (2020). Osallisuus –toimintamallin rakentuminen ITU2-hankkeessa. Teoksessa P. Vuokila-Oikkonen, S. Hyväri, & E. Keskitalo (toim.), *Asukkaat alueen hyvinvoinnin rakentajina – kokemuksia Oulun Rajakylän kehittämisestä* (s. 99–114). (Diak Työelämä 19). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-354-4>
- Pohjois-Pohjanmaan liitto. (2019). *Hyvinvointisopimus 2019*. <https://pohjois-pohjanmaa.fi/wp-content/uploads/2020/09/Hyvinvointisopimus2019.pdf>
- Pohjola, M. (2020). *Asukkaiden kokemus osallisuudesta Rajakylän asuinalueen kehittämisessä Oulussa. Näkökulmana motivaatio ja osallisuuden merkitykset*. [Opinnäytetyö, Diakonia-ammattikorkeakoulu]. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020112223665>
- Raivio, H. (2018). Sosiaalinen kuntoutus voimavaraistamisena – toivon ja muutoksen näkökulma. Teoksessa H. Kostilainen, & A. Nieminen (toim.), *Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia*. (s. 97–117). (Diak Työelämä 13). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-307-0>
- Raivio, H., & Karjalainen J. (2013). Osallisuus ei ole keino tai väline, palvelut ovat! Teoksessa T. Eira (toim.), *Osallisuus – oikeutta vai pakkoa?* (s.12–34). (Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-280-6>
- Rodell, J.B. (2013). Finding Meaning through Volunteering: Why Do Employees Volunteer and What Does It Mean for Their Jobs? *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274–1294. <http://media.terry.uga.edu/socrates/publications/2013/11/Rodell2013.pdf>
- Rouvinen-Wilenius, P. (2014). Kohti osallisuutta – mikä estää, mikä mahdollistaa. Teoksessa A. Jämsen, & A. Pyykkönen (toim.), *Osallisuuden jäljillä*. (s. 51–68). <https://www.jelli.fi/assets/files/sites/6/2017/06/osallisuuden-j%C3%A4ljill%C3%A4-verkkoversiopakattuna-16052014.pdf>
- Tamm, M. (2002). *Psykosociale teorier vid hälsa och sjukdom*. Studentlitteratur.
- Vuokila-Oikkonen P., & Jokinen P. (2020). Hyvinvointia ja turvallisuutta yhteiskehittämällä: Osallistuvan budjetoinnin kokeilu, turvallisuuskävelyt ja ”roskishölkät”. Teoksessa P. Vuokila-Oikkonen, S. Hyväri, & E. Keskitalo (toim.), *Asukkaat alueen hyvinvoinnin rakentajina – kokemuksia Oulun Rajakylän kehittämisestä* (s. 55–65). (Diak Työelämä 19). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-354-4>
- Weinstein, R.S. (2004). *Reaching Higher : The Power of Expectations in Schooling*. Harvard University Press.

ASIAANTUNTIJUUTTA YHTEISKEHITTÄMISEEN

Yamk-opiskelijat yhteiskehittämistä oppimassa

Työelämän muutosten ennakointi ja onnistunut johtaminen muutostilanteissa edellyttävät toimivaa yhteistyötä sekä taitoa kehittää työtä ja työympäristöä yhdessä. Toimivan yhteistyön perusta on luottamus ja turvallisuus. Yhteiskehittämisen ideologia ja menetelmät ovat keskeisiä jatkuvan oppimisen sisältöjä. Oulun ammattikorkeakoulun Master-koulutuksessa yhteiskehittämistä opiskellaan monialaisissa ryhmissä. Tavoitteena on edistää valmiuksia asiantuntijuuden jakamiseen ja verkostomaiseen työskentelyyn.

Yhteiskehittäminen osaamista tarvitaan työelämässä

Itsensä johtaminen, muutoskyvykyys ja niihin liittyvä proaktiivisuus ovat erityisesti korkeakoulusta valmistuneiden osalta kuvattu keskeisiksi asiantuntijuusalueiksi työelämässä. Proaktiivisuus sisältää osaamista uudistusten ennakointiin ja muutosten johtamiseen pelkän reagoimisen sijaan. Onnistunut ennakointi ja muutosten johtaminen edellyttävät toimivaa yhteistyötä ja taitoa kehittää työtä ja työympäristöä yhdessä. Sitä edistävät työelämälähtöiset oppimistehtävät ja työelämässä hankitun osaamisen hyödyntäminen koulutuksessa. (OKM 2019; Moisio & Mäki, 2017.)

On arvioitu, että tulevaisuuden työelämässä verkostomainen vuorovaikutus korostuu hyvää työtä määrittävänä tekijänä. Myös työn organisointi muuttuu. Se hyödyntää jatkossa enemmän ihmisten erilaisuutta ja kulttuurisia erityispiirteitä. Työssä arvostetaan niin sanottuja pehmeitä arvoja ja vuorovaikutusosaamista. (Jousilahti ym., 2017.) Yhteiskehittäminen on työelämätaito, jota opiskellaan Oulun ammattikorkeakoulussa eri tavoin. Tässä artikkelissa sitä kuvataan ylemmän ammattikorkeakoulututkintoa (Yamk) suorittavan monialaisen opiskelijaryhmän näkökulmasta. Opiskelijat (N=97) osallistuivat lukukaudella 2020–2021 Yhteistoiminnallisen kehittämisen menetelmät -opintojaksolle. Sen keskeiset tavoitteet liittyivät osallisuuden, vaikuttamisen ja toimijuuden käsitteisiin sekä yhteiskehit-

tämisen menetelmien soveltamiseen työelämätilanteissa. Opiskelijat työskentelivät monialaisissa pienryhmissä.

Tässä artikkelissa yhteiskehittämisen sisältöjä tarkastellaan suhteessa opintojakson ennakkotehtävään ja opintojakson lopussa kerättyyn opiskelijapalautteeseen. Opiskelijat arvioivat kokemuksiaan yhteiskehittämisestä, siihen liittyvän osaamisen kehittämistarpeista ja oman ryhmänsä yhteistoiminnallisuudesta opintojakson aikana.

Yhteistoiminnallinen oppiminen yhteiskehittämisen taustalla

Asiantuntijuuden kehittymisen näkökulmasta yhteiskehittäminen tarjoaa mahdollisuuden yhdessä oppimiseen eri intressiryhmien ja ammattien edustajien kanssa. Tuottelias yhteistoiminnallinen oppiminen tapahtuu henkilökohtaista ja yhteistoimintaa välittävässä vuorovaikutuksessa, jossa kunkin yksilön toiminta on riippuvainen yhteisön toiminnasta. Yhteistoiminnallinen oppiminen on luonteeltaan aina moniäänistä ja epäyhtenäistä. (Hakkarainen ym., 2013.)

Yhteiskehittämisen perusta on uuden yhteisen ymmärryksen rakentaminen tietoa ja kokemuksia jakamalla. Yksittäisen henkilön kokemustieto muuttuu yhteiskehittämisen prosessissa yhteisesti jaetuksi, eksplisiittiseksi tiedoksi. Kyse ei ole olemassa olevan tiedon välittämisestä, vaan aidosti uuden tiedon ja ymmärryksen rakentamisesta. Yhteiskehittämisen edellytyksenä on tiedon välittäminen ja jakaminen kaikille toimijoille sekä osallistuminen yhteiseen toimintaan. Yhteiskehittämisen tavoitteesta riippuen se voi olla ammattilaisten keskinäistä toimintaa, ammattilaisten ja palvelunkäyttäjien yhteistyötä tai kansalaistoimintaa. (Dietrich ym., 2017; Paavola ym., 2012; Tuurnas, 2015.)

Yhteiskehittämisessä korostuvat mahdollisuudet tasavertaiseen osallistumiseen ja ideoiden vapaaseen esittämiseen. Tarvitaan luovuutta edistävä, luottamuksellinen ja turvallinen tilanne, jotta ideat uskalletaan esittää ilman pelkoa niihin kohdistuvista kriittisistä kannanotoista. Toimiva viestintä, avoimuus ja selkeä vastuunjako ovat tuloksellisen yhteiskehittämisen osatekijöitä. Vapaiden ideoiden esittämisestä edetään kehittämisen kautta yhteisesti sovittuun tavoitteeseen. Yhteiskehittämiseen kuuluu konkreettinen tekeminen, joka sisältää tavoitetta edistäviä kokeiluja. Lisäksi tarvitaan arviointia ja päätöksentekoa suunnan valinnasta. (Dietrich ym., 2017; Paavola ym., 2012.)

Tavoitteita ja odotuksia yhteiskehittämisen opiskeluun

Oulun ammattikorkeakoulun Yamk-opiskelijoista muodostuvan monialaisen ryhmän näkemyksiä yhteiskehittämisestä kerättiin opintojaksoon orientoivalla ennakkotehtävällä ja opintojaksopalautteella. *Ennakkotehtävään* vastattiin Howspace-sovelluksessa ja se sisälsi kaksi monivalintakysymystä ja kolme avointa kysymystä. Siihen osallistui 89 opiskelijaa (91,7 %).

Opiskelijat tekivät työelämälähtöisiä tehtäviä hyödyntäen yhteiskehittämisen prosessia ja menetelmiä. Työskentely eteni seuraavien päävaiheiden kautta: menetelmien opiskeleminen, tiedon ja ideoiden jakaminen, tavoitteiden asettaminen, ideointi, kehittämistoimien valinta ja niiden dokumentointi. Ryhmän sisäistä reflektointia ja toiminnan arviointia tapahtui kaikissa vaiheissa. Työskentelyn loppuvaiheessa arviointi kohdistui oppimiskokemusten ja osaamisen kehittymisen reflektointiin.

Opintojakson alussa kokemus ja käsitykset yhteiskehittämisen menetelmistä vaihtelivat. Noin kolmasosalla ennakkotehtävään vastanneista oli aiempaa kokemusta menetelmistä. Saman verran oli heitä, joilla ei ollut kokemusta. Neljäsosa vastaajista ei osannut sanoa. Vastausten mukaan yhteiskehittämistä oli hyödynnetty erilaisten toimintamallien ja pelisääntöjen laatimisessa työpaikalla, päätöksentekotilanteissa sekä tiimi- ja työryhmätyöskentelyn tukena. Vähemmälle kuvaukselle jäivät, miten ja millä menetelmillä asioita oli kehitetty. Yksittäisinä esimerkkeinä mainittiin aivoriihi, fasilitointi, Kanvas, miellekartta ja työpajat.

Valtaosa vastaajista kuvasi yhteiskehittämisen merkityksellisyyttä omalla ammattialallaan. Yhteensä 84 % ennakkotehtävään vastanneista oli sitä mieltä, että yhteiskehittämisellä on omalle alalle joko melko paljon tai erittäin paljon merkitystä. Kukaan ei kiistänyt sen merkitystä. Toisaalta 10 % vastanneista ei ottanut asiaan kantaa.

Yhteiskehittämisen edistäminen koettiin tärkeäksi omassa työssä ja ammattialalla. Yhteiskehittäminen, osallisuus, vaikuttaminen ja niiden tukeminen eri menetelmin tarkoittivat opiskelijoille eri asioita. Ymmärrys sisällöistä ja kokemus osallistumisesta vaihtelivat. Tämä ilmeni opiskelijoiden opintojaksolle kirjaamisessa omissa oppimistavoitteissa. Tavoitteet jakautuivat kahteen luokkaan: ymmärryksen ja taitojen lisäämiseen. Haluttiin syventää ymmärrystä yhteiskehittämisen merkityksestä omassa työssä. Kokonaisvaltainen näkemys on tärkeää, jotta voidaan tunnistaa ja tukea yhteistyön onnistumista entistä paremmin. Teoriataustan lisäksi konkreettinen tekeminen nousi keskeiseksi tavoitteeksi. Osaamisen soveltaminen työelämän eri päätöksentekotilanteisiin ja prosesseihin korostuivat vastauksissa.

Palautetta yhteiskehittämisen opiskelusta

Opintojaksopalautteeseen vastattiin pienryhmissä Google Forms -sovelluksella. Palautteen jättivät kaikki 17 pienryhmää. Kysymykset linkittyivät opintojakson osaamistavoitteisiin (4 kpl), pienryhmien yhteistyöhön ja yleiseen palautteeseen opintojakson toteutuksesta. Pienryhmäyhteistyötä arvioitiin väittämällä. Opiskelijat kuvasivat ymmärryksen yhteistoiminnallisuudesta lisääntyneen muun muassa avoimen ja toimivan yhteistyön, ideoiden jakamisen ja erilaisen osaamisen hyödyntämisen näkökulmasta.

Suurin osa pienryhmistä (73,7 %) oli samaa mieltä väittämän ”Projektiryhmämme työskenteli yhteistoiminnallisesti ja reilusti” kanssa. Loput pienryhmät (26,3 %) valitsivat toiseksi suurimman arvosanan. Arviota perusteltiin sanallisesti. Yhteistoiminnallisuus ja reiluus ovat tekemistä, jossa kaikkien mielipiteet otetaan huomioon, työnjako on reilua, tasapuolista ja toiminta joustavaa. Asioista keskustellaan rakentavasti, avoimesti ja kunnioittavasti. Toisten osaaminen ja vahvuudet otetaan huomioon ja sitä hyödynnetään uuden oppimisessa. Arvokkaana pidettiin, että yhteistyön alkaessa monialaiselle pienryhmälle luotiin yhdessä pelisäännöt, joista pidettiin kiinni ja joista tarvittaessa muistutettiin.

Yhteiskehittämistä monimuotoisin menetelmin

Ennakkotehtävän ja opintojakson palautekyselyn tulokset osoittivat Yamk-opiskelijoiden näkemykset yhteiskehittämisen merkittävydestä ja käyttökelpoisuudesta. Tulosten mukaan yamk-opiskelijoiden asiantuntijuus oli karttunut opintojakson myötä lisäämällä tietoa yhteiskehittämisen menetelmistä ja vahvistamalla kokemusta niiden käytöstä. Lisäksi opiskelu opintojaksolla mahdollisti monialaisen työskentelyn sekä menetelmien arvioinnin ja reflektoinnin ryhmätyöskentelyn prosessista. Opintojaksopalautteen tuloksissa korostuivat toimivaan työskentelyilmapiiriin ja työnjakoon liittyvät seikat. Oppimistehtävät mahdollistivat kokemuksen yhteiskehittämiseen osallistumisen sekä ryhmän jäsenenä että sen vastuuhenkilönä.

Tulokset herättävät pohtimaan yhteiskehittämisen tunnistamista ja sen toteuttamisen tapaa työelämässä. Yhteiskehittämisen asiantuntijuus perustuu sen keskeisten tunnuspiirteiden ymmärtämiseen ja eri vaiheiden hyödyntämiseen. On mahdollista, että käsitettä käytetään osittain synonyyminä ryhmätyöskentelylle. Opiskelijat listasivat heikosti yhteiskehittämisen menetelmiä, mihin voi olla useita selittäviä tekijöitä. Osallistujana ei välttämättä ole tietoinen yhteiskehittämisessä hyödynnettävistä menetelmistä. Toisaalta kehittämisprosessin vetäjän olisi tärkeää tunnistaa niiden potentiaali. Hyvin toteutettuna menetelmät tukevat yhteisöl-

listä tiedon jakamista, edistävät osallistujien toimijuutta ja uuden ymmärryksen rakentamista. (Tuurnas, 2015.)

Yhteiskehittämiseen osallistuminen tarjoaa mahdollisuuden omien ideoiden jakamiseen, toisten kuuntelemiseen ja heiltä oppimiseen. Lisäksi se luo tilaa uudelle yhteiselle ymmärrykselle ja innovaatioille. (Paavola ym., 2012; Lehtonen & Tuurnas, 2021.) Koulutuksen aikana saadut tiedot ja kokemukset yhteiskehittämisestä luovat perustan proaktiiviselle ja yhteistyöhön perustuvalla toiminnalla työelämässä. Kokemus yhteiskehittämiseen osallistumisesta on tärkeää aidon osallisuuden kokemuksen tunnistamiseksi. Yhteiskehittämiseen voi liittyä näennäisyyttä, jolloin esimerkiksi valtarakenteet voivat olla luottamuksen ja tasavertaisen osallistumisen esteenä (Dietrich ym., 2017). Myös menetelmäkikkailu voi kaataa hyvin käynnistyneen yhteiskehittämisen prosessin. Se sisältää riskin tavoitteen hämärtymisestä ja huomion kiinnittymisen liikaa käytettyihin menetelmiin.

Asiantuntijaorganisaatioissa työn jakaminen ja organisoituminen muuttuvat. Asiantuntijuus hajautuu, itseohjautuvuus ja verkostomainen työskentely lisääntyvät. Yritysten ja julkisten organisaatioiden sisällä tapahtuvan kehittämisen rinnalla vahvistuu eri toimijoiden välinen kehittäminen yhteisen hyödyn ja synergiaedun saavuttamiseksi. Näin muodostuvien innovaatioekosysteemien merkitys kansallisina ja kansainvälisinä toimijoina on vahvistunut. (Kaihovaara, 2016.)

Erilaiset verkkoalustat tuovat uudenlaista joustavuutta työnteekoon (Jousilahti ym., 2017, s. 103). Muutos asettaa uudenlaisia tarpeita yhteiskehittämiselle, joka siirtynee nykyistä painokkaammin verkkoon hyödyntäen erilaisia digitaalisia, ajasta ja paikasta riippumattomia ratkaisuja. Asiantuntijan työssä on tärkeää hankkia osaamista yhteiskehittämisestä, ymmärtää sen vaatimukset yhteistyölle, tunnistaa eri tasoja ja menetelmällisiä vaihtoehtoja.

LÄHTEET

- Dietrich, T., Trischler, J., Schuster, L., & Rundle-Thiele, S. (2017). Co-designing services with vulnerable consumers. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 663-688.
<http://dx.doi.org/10.1108/JSTP-02-2016-0036>
- Hakkarainen, K., Paavola, S., Kangas, K., & Seitamaa-Hakkarainen, P. (2013). Sociocultural perspectives on collaborative learning: Toward knowledge creation. Teoksessa C. E. Hmelo-Silver, C. A. Chinn, C. K. K. Chan, & A. O'Donnell (toim). *The International Handbook of Collaborative Learning* (s. 57-73). Routledge.
- Jousilahti, J., Koponen, J., Koskinen, M., Leppänen, J., Lätti, R., Mokka, R., Neuvonen, A., Nuutinen, J., & Suikkanen, H. (2017). *Työ 2040 – Skenaarioita työn tulevaisuudesta*. Demos Effect.
- Kaihovaara, A., Härmälä, V., & Salminen, V. (2016). *Mitkä innovaatioekosysteemit ovat ja miten niitä voi kehittää?* <https://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=14101>

- Lehtonen, P., & Tuurnas, S. (2021). Osallistumisen muodot, tilat ja mahdollisuudet tiedon yhteistuottamisessa: Näkökulmia osallistuvasta budjetoinnista ja lähiön yhteiskehittämisestä. *Media & Viestintä*, 44(1), 25–49. <https://doi.org/10.23983/mv.107299>
- Moisio, A., & Mäki, K. (2017). Opiskeleva asiantuntija vai asiantuntijatyötä tekevä opiskelija? Työn opinnollistaminen osaamisen johtamisen tukena. Teoksessa K. Mäki, A. Moisio, & P. Aura (toim.) *Kolme kulmaa opinnollistamiseen. Opas opinnollistamisen ratkaisuihin, työkaluista ja vinkeistä* (s. 33–35). Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/kolme_kulmaa/mobile.html#pid=34
- OKM. (2019). https://minedu.fi/documents/1410845/12021888/Korkeakoulutus+ja+tutkimus+2030-luvulle+VISION+TIEKARTTA_V2.pdf/43792c1e-602a-4776-c3f9-91dd66ba9574/Korkeakoulutus+ja+tutkimus+2030-luvulle+VISION+TIEKARTTA_V2.pdf
- Paavola, S., Engeström, R., & Hakkarainen, K. (2012). Dialogical Approach as a New Form of Mediation. Teoksessa A. Moen et al. (toim.) *Collaborative Knowledge Creation: Practices, Tools, and Concepts*. (s. 1–14). Sense Publishers.
- Tuurnas, S. (2015). ”Learning to co-produce? The perspective of public service professionals.” *International Journal of Public Sector Management*, 28(7), 583–598. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2015-0073>.

Päivi Vuokila-Oikkonen

JOHTAJUUTTA YHTEISKEHITTÄMÄSSÄ

Johtajuutta voidaan lähestyä eri näkökulmista, ja puhutaan ainakin osallistuvasta johtamisesta, itsensä johtamisesta ja muutosjohtamisesta. Jokainen määritelmä tuo johtamiselle näkökulmansa. Nykyaikainen johtaminen on vuorovaikutusta, luottamusta ja osaamisen huomioivaa. Artikkelissa kuvataan ratkaisukeskeistä yhteiskehittämistä esihenkilöiden kesken heidän nimeämässään johtajuuden kysymyksissä kahdessa työpajassa.

Johtaminen muutoksessa

Voidaan todeta, että hierarkkinen johtaminen on tullut päätökseensä ja se ei enää toimi johtamisessa. Johtamista on kehitetty vuosia eri näkökulmista, ja johtamisen kehittäminen on saanut erilaisia painotuksia. Näkökulmat ovat nousseet erilaisista tarpeista ja yhteiskunnallisesta tilanteesta. Johtajuus on muutoksessa ja puhutaankin eri tavoista johtaa. Johtajuudesta löytyy kirjallisuutta ainakin erikäisten johtamisesta, muutosjohtamisesta, itsensä johtamisesta, työhyvinvoinnin johtamisesta, osaamisen johtamisesta, osallistavasta johtamisesta ja työyhteisön sekä tiimiälyn hyödyntämisestä. Voidaan myös todeta, että johtajuus edellyttää vuorovaikutuksen osaamista työyhteisössä.

Artikkeli liittyy Laatusuoritus -hankkeeseen, jonka tavoitteena on sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työkyvyn ja työssä jaksamisen tukeminen ja sitä kautta työn laadun ja tuloksellisuuden kehittäminen ikääntyvien hoitotyössä. Hanke on ESR-rahoitteinen ja sitä toteuttavat päätoteuttajana Diak, ja osatoteuttajina ovat Oulun ammattikorkeakoulu, Kajaanin ammattikorkeakoulu ja OSAO. Yhtenä kehittämisen kohteena painottuu työhyvinvointia, työn laatua ja tuloksellisuutta tukeva johtaminen sekä johtamisosaamisen kehittäminen ja uuden johtamiskäytäntöjen jalkauttaminen. Keskeisiä johtamisen teemoja hankkeessa ovat johtamisen mallit, tiedolla johtaminen, mentoroiva johtaminen, tiimiäly ja itsensä johtaminen. Hankkeen kesto on kaksi vuotta. Laatuhoivahankkeessa toteutetaan työpajoja johtajuuden kehittämiseksi. Kehittämisen tuloksena raken-

netaan työhyvinvoinnin johtamisen hypoteettinen toimintamalli, jossa yhdistyy kaikissa hankkeen johtamisen työpajoissa syntynyt tieto.

Näkökulmia johtamiseen

Kun johtajuutta määritellään eri-ikäisten johtamisen näkökulmasta, todetaan sen parantavan tuottavuutta, lisäävän sitoutumista ja hyvinvointia. Nuorten johtamisessa korostuu asiajohtaminen, ja kokeneen työntekijän johtamisessa on tärkeää muutosjohtajuus. Kaikkien ikäryhmien johtamisessa ihmisten johtaminen on merkityksellistä. Ihmisten johtaminen on yhteis- ja tiimityötä, kannustamista, kuuntelemista ja merkityssuhteiden rakentamista. (Kiviranta, 2010). Muutosjohtamisessa korostetaan johtajan ja esihenkilön merkitystä muutoksen onnistumisessa. Muutosjohtaminen on jatkuvaa vuoropuhelua ihmisten kanssa. Muutosjohtaminen ottaa kantaa myös muutosviestinnän merkitykseen, henkilöstön osallistumiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin. (Laurila, 2017.)

Itsensä johtaminen tarkoittaa ihmisen käsitystä omasta itsestään, motiiveistaan tehdä työtä sekä omista voimavaroistaan, osaamisalueistaan ja kehittämistarpeistaan. Itsensä johtaminen ilmenee konkreettisesti kykynä arvioida nykytilannetta, tavoitetilaa ja niiden välistä eroa ja ohjata omaa käytöstä siten, että ero nyky- ja tavoitetilän välillä saadaan kurottua umpeen. Itsetuntemus on lähtökohta itsensä johtamiselle, ja siihen kuuluu myös omasta itsestä huolehtiminen. Kaikki ihmiset johtavat itseään, mutta on hyvin vaihtelevaa, miten tehokkaasti itseä johdetaan. Asioiden laittaminen tärkeysjärjestykseen on menestyksellistä itsensä johtamista. (Neck & Manz, 2012.)

Osallistuva johtaminen, osaamisen johtaminen ja tiimiäly ovat myös johtamisen näkökulmia. Edellä mainittujen lähestymistapoja voidaan kuvata ajattelevan johtajuuden sisällöillä. Ajatteleva johtaja hyödyntää tiimiälyä, joka tarkoittaa, että ryhmä ihmisiä toimii niin, että työntekijän koko potentiaali tukee yhteisen tavoitteen saavuttamista. Johtamisessa ja työyhteisössä arvostetaan jokaista, autetaan toisia työntekijöitä ja siellä on leikkisyyttä. Ihmislähtöisessä organisaatiossa näkyy ihmisten läsnäolo. Leikkisyys näkyy ulkopuoliselle organisaation kulttuurina. Ajatteleva johtaja huomioi muutoksessa organisaatiokulttuurin: näkyvät rakenteet, omaksutut arvot ja normit, näkymättömät, tiedostamattomat arvot ja normit. (Hougaard, 2019). Johtajuudessa korostuu läsnäolo, joka on kykyä olla tietoisesti läsnä niin, että pystyy aina hyödyntämään parhaita puoliaan. Johtajan persoonalle asetetaan vaateita: pitää olla eettinen, joka näkyy kohtaamisessa ja välittämisessä. Edellistä voidaan myös kuvata teesillä: tee vähemmän – ole enem-

män. Johtajuudessa korostuu luottamus, jonka sanotaan olevan liimaa ja sitovan ihmisiä yhteen. Parhaan työpaikan tärkein ominaisuus on työntekijöiden ja esihenkilöiden luottamus. Esihenkilö työskentelee aina jossain ympäristössä muiden ihmisten kanssa (Juuti, 2018). Siilasmaan (2018) opit johtajuudesta ovat: pysähdy, katso ja kuuntele, äläkä lakkaa unelmoimasta (Siilasmaa, 2018).

Johtajuuden määrittelyssä korostuu johtajuus vuorovaikutustyönä, jota voi tehdä tehokkaasti vain olemalla kasvokkain vastuualueellaan olevien ihmisten kanssa (Juuti, 2018).

Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole irrallinen työyhteisön toiminta, vaan sen tulee olla osa organisaation strategiaa, jolloin sille luodaan tavoitteet, sen eteen tehdään toiminnot ja toteutumista arvioidaan. Työhyvinvoinnin johtaminen on myös yhteistoimintaa koko työyhteisön kanssa. (Manka, 2016). Myös mielenterveyden merkitystä työhyvinvoinnissa on alettu korostaa viime vuosina. Johtamiselta edellytetään toimintakulttuurin muutosta siten, että työkykyä tukevan työn painopiste siirtyy yksilökeskeisestä, ongelmia korjaavasta toiminnasta yhteisökeskeiseen ja ennaltaehkäisevään toimintaan. Tällöin korostetaan työyhteisön sosiaalista tukea ja yhteisöllisyyden rakentamista. Jokaisella on oikeus hyvään johtamiseen, kunnolliseen työn organisointiin sekä työstä saatuun palautteeseen ja arvostukseen. Myös esihenkilöt tarvitsevat tukea omaan työhönsä. Työn tulee olla oikein mitoitettua, koska hyvinvoiva työntekijä saa aikaan tulosta, on aloitteellinen ja on valmis joustamaan. Hyvä mielenterveys tuottaa yksilön ja yhteisön hyvinvointia, kehittymis- ja muutoskykyisyyttä ja tuottavuutta. Hyvinvoivat työntekijät ja työyhteisöt ovat myös työpaikan vetovoimatekijä. Myös tunteet ovat osa työelämää. Turvallisuutta ja sallivaa ilmapiiriä tulee vahvistaa niin, että mielenterveydestä ja pulmista työssä voidaan puhua ja niitä on mahdollista ratkoa yhdessä. Käyttäytymisen työpaikalla tulee olla asiallista ja huonoa käytöstä ei pidä hyväksyä. Lisäksi organisaatiossa on edistettävä ymmärrystä siitä, että hyvä työkykyjohtaminen työuran kaikissa vaiheissa on työpaikan strategista toimintaa. Sillä on vaikutusta asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyteen sekä tuottavuuteen. (Mielenterveyden manifesti, 2021.)

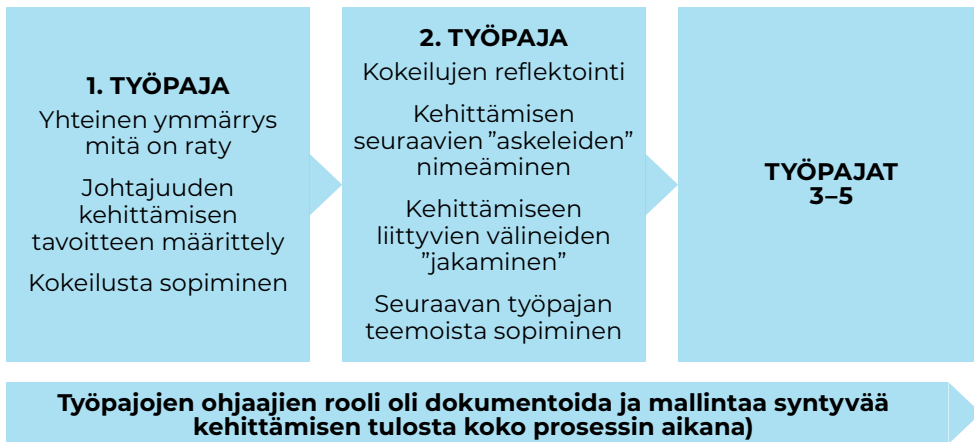
Ratkaisuja tuottavan yhteiskehittämisen prosessi johtajuuden kehittämiseksi

Artikkelissa kuvattu kehittämisprosessi noudattaa kirjan Vuokila-Oikkosen lukua Ratkaisuja tuottava yhteiskehittäminen. Laatua hoivatyöhön esimiestyön kehittäminen tapahtuu työpajoissa. Yhteinen tavoite työpajojen alkaessa on: ”Kokemusten jakaminen ja tavoitteen nimeäminen omalle johtajuudelle: mitä johtamisessa

tulee kehittää tilanteessa (esim. osallistuva johtaminen, tiimiälyn hyödyntäminen, itsensä johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen).” Tavoitteen nimeämisen jälkeen työskennellään tavoitteen saavuttamiseksi. Tällä hetkellä arvioidaan, että työpajoja johtajuuden kehittämiseen työpajoja hankkeen aikana toteutetaan 3 prosessissa, joista jokainen kestää 5 kertaa. Kaikkien työpajojen tulos tuotetaan keväällä 2022 kaikille yhteisessä työpajassa. Artikkelissa kuvataan kahta työpajaa yhdessä ratkaisuja tuottavassa kehittämisprosessissa, joka jatkuu syksyllä 2021, ja työhyvinvoinnin johtaminen kuvataan hankkeen julkaisussa vuonna 2022. Työpajat johtajuuden kehittämiseksi toteutuivat kevään ja syksyn 2021 aikana. Tähän artikkeliin kuvataan 2 työpajan tulos. Kolmas ja neljäs työpaja toteutuvat syksyllä 2021 ja viimeinen työpaja, jossa jokaisen työpajan tulos mallinnetaan, toteutuu vuonna 2022. Työpajoihin osallistui 12 johtajaa ja esihenkilöä. Edellä olevan nimikkeen käyttäminen oli työyhteisökohtainen, mutta kaikilla työpajoihin osallistujalla oli esihenkilötehtävä. Yhteiskehittämisen prosessin tavoite oli sanoittaa johtajuutta yrityksessä. Mikä ohjaa johtajuutta?

Ennen työpajojen toteutusta osallistujia pyydettiin kuvaamaan johtajuutta ja mitä siinä haluavat kehittää. Kehittyvä digitalisaatio luo mahdollisuuksia viestintään ja näkyvyyteen, jotka ovat osa johtajuuden kehittämistä. Alkukyselyssä tarkasteltiin myös eri somekanavien kehittämistä johtamisen välineenä. Työpajojen välillä osallistujat työskentelivät toimipaikoissaan vieden kehittämistyötä eteenpäin nimeämässään teemassa.

Työpajoissa painotettiin kokemusten jakamista ja tavoitteen nimeämistä omalle johtajuudelle. Kaksi ensimmäistä työpajaa toteutuivat Koronapandemian takia Teamisissa ja välineenä käytettiin Flinga-ohjelmaa. Työpajat arvioitiin Forms-ohjelmalla, ja niiden prosessia kuvataan kuvassa 1.



Kuva 1. Työpajojen prosessi

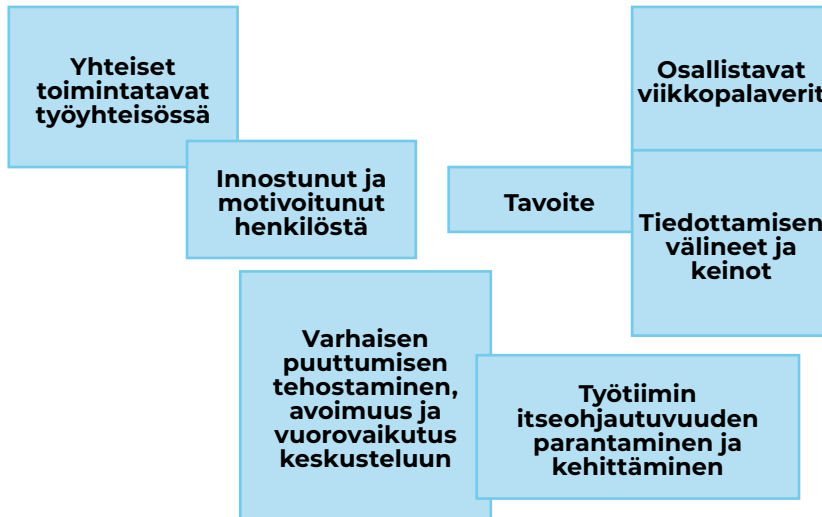
Ensimmäinen työpaja

Työpajan alussa osallistujia pyydettiin vastaamaan kysymykseen: Mikä olisi hyvä tulos, jonka haluaisin saavuttaa johtajuuden kehittämisessä? Kysymys on ratkaisukeskeinen ja sen tavoitteena on suunnata ajattelua tuloksen syntymiselle. Osallistujat kirjasivat vastauksensa Forms-ohjelmaan. Ensimmäisessä työpajassa käytiin läpi osallistujien kuvauksia johtajuudesta ja sen kehittämisestä. Lisäksi palautettiin mieleen erilaisia johtamisen malleja ja tietoa johtamisesta, joita on kuvattu artikkelin alussa. Kokeilusta ja dokumentoinnista ja dokumentoinnin jakamisesta sovittiin yhdessä.

Saattoi olla, että työpajoihin osallistujilla on käsitys kehittämisestä koulutuksena, jossa jokin asiantuntija kertoo, mitä on johtaminen tai mitkä ovat johtamisen mallit, joiden mukaan sitten toimintaa kehitetään. Työpajassa käytiin läpi, mitä ratkaisuja tuottava yhteiskehittäminen tarkoittaa lähestymistapana ja menetelmänä, jotta työpajaan osallistujat saivat tietoa siitä, miten työpajat toimivat ja mitkä kehittämisen menetelmät ovat.

Yhteiskehittämisessä oppiminen on tärkeässä roolissa, se on tutkivaa ja lähtee käytännön ongelmasta. Ongelmaan haetaan tietoa ja ratkaisua perustellaan olemassa olevalla tiedolla. Sovittiin, että kokeillaan johtajuuteen liittyviä mahdollisuuksia kukin työpaikallaan. Kokeilun suunnitteluun ja kirjaamiseen otettiin käyttöön dokumentti ohjaamaan kokeilun suunnittelua ja toteutusta. Lisäksi sovittiin, että työpajojen ohjaajat dokumentoivat työpajassa syntyvää tulosta ja jakavat sen osallistujille. Ensimmäisessä työpajassa osallistujat nimesivät tavoitteen oman johtajuuden kehittämiselle. Osallistujat nimesivät useita tavoitteita johtajuuden kehittämiselle ja valitsivat yhden tavoitteen, jota alkavat työstää. Tavoitteet

olivat innostunut ja motivoitunut henkilöstö, osallistavat viikkopalaverit, varhaisen puuttumisen tehostaminen, avoimuus ja vuorovaikutus keskusteluun, työttiin itseohjautuvuuden parantaminen ja kehittäminen, yhteiset toimintatavat työyhteisössä, johtajuuden kehittämiseksi työyhteisönsä. (Kuva 2.)



Kuva 2: Osallistujien tavoitteet johtajuuden kehittämiseksi työyhteisössään

Kokeilukulttuuri on yksi menetelmä ratkaisuja tuottavassa yhteiskehittämisessä. Kokeilukulttuuri on ikään kuin uudenlainen tapa tehdä muutostyötä suunnittelukulttuuriin nähden. Kokeilukulttuurissa tehdään myös suunnitelma, mutta toiminta käynnistetään nopeasti. Suunnittelukulttuurissa suunnitteluun käytetään runsaasti aikaa ja resurssia ja toiminta käynnistyy hitaammin. Osallistajat laativat siten kokeilusuunnitelman, joka sisälsi kokeilun tavoitteen päivämäärineen. Kokeiluasetelma sisälsi kuvauksen käytettävistä menetelmistä kokeilussa, valmisteluista, kokeiluun osallistuvista ja heidän tavoittamisesta. Lisäksi suunnitelmaan kirjattiin vastuuhenkilöt, tarvittavat materiaalit ja palautteen keräämisen välineet. Kokeilun tulos päätettiin reflektoida seuraavassa työpajassa. (Hassi ym. 2015).

Toinen työpaja

Toisessa työpajassa reflektoitiin johtajien ja esihenkilöiden kokeiluja. Kokeilun tuloksena teemat syvenivät, oli syntynyt kysymyksiä, ja ratkaisuja mietittiin työpajassa:

Taulukko 1: toimipisteissä kokeilun seurauksena syntyneitä ratkaisuja

Kysymys	Ratkaisu	Toiminnan kehittämisen työpajassa ratkaisun vahvistamiseksi
Miten saada lähihoitajat/sairaanhoidajat mukaan?	Muistio palavereista etukäteen nähtäväksi, johon saa kirjoittaa askarruttavia asioita vastuuhoitaja esittelee aiheet palaverissa Saa ilmaista tunteensa ja myös epä mukavien tunteiden ilmaisu on sallittua	Muistio ollut nähtävänä etukäteen, nyt tuodaan enemmän arviointinäkökulmaa: työvuorossa olevat tuovat esille millä tasolla vaadittavat palvelut ovat Keskustelukulttuurin kehittäminen, esim. miten tarkistaa tulkintaa ja miten puhua asioista niiden oikeilla nimillä
	Pyydetään palautetta esim. nappikupin avulla, kolme väri vaihtoehtoa, kuvaa työhyvinvoinnin tilannetta	
	Kirjataan suunnitelma näkyviin kaikille, siirtyminen kerran viikossa tapahtuviin palavereihin, joka on toimiva käytäntö, sovittu, että jokainen työntekijä kuittaa lukeneensa syntyneen muistion	Tiedostaminen, että monet asiat ovat vaikeita ja asioilla on monta näkökulmaa
Itseohjautuvuuden kehittäminen	Merkitsee kommunikaation parantumista; esihenkilö on arvioinut kehittämisen hyötyjä miksi-kysymysten avulla Haasteet: vastustaminen, tiedon ja kokemuksen vähäisyys, persoonallisuuden ja yksilönkohtaiset piirteet, elämäkokemus	Nimettiin keinoja: jatkuva palaute, palaverien kehittäminen, ohjaus, neuvonta, koulutus, tiedonkulku. Suunnitelmana tarkastella organisaation historiaa johtamisen näkökulmasta ja sitä, miten se näkyy nykyhetkessä

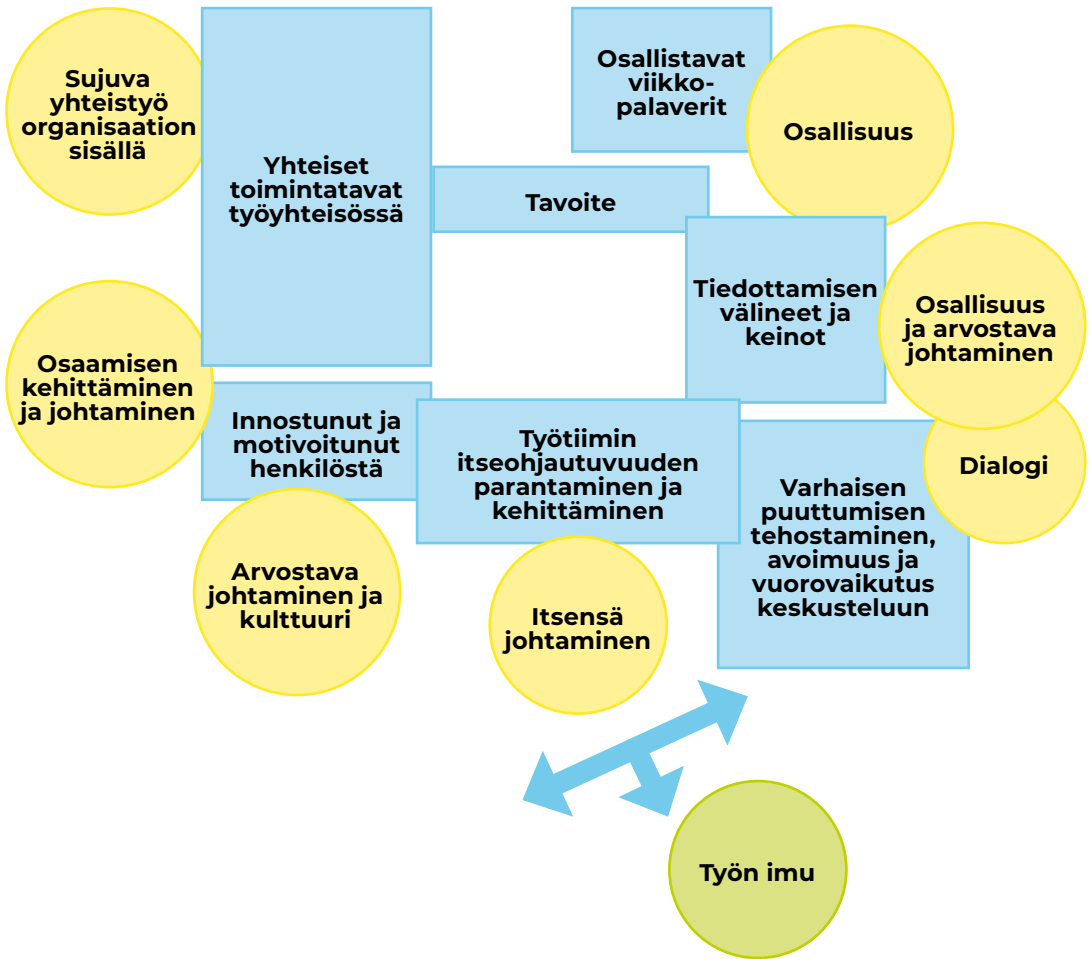
Kysymys	Ratkaisu	Toiminnan kehittäminen työpajassa ratkaisun vahvistamiseksi
Yhteiset toimintatavat, kun yhteiset sopimukset eivät pidä	Kirjattu yhteinen toimintamalli työyhteisön näkökulmasta, lähtökohtana perustehtävä. Toimintamallia arvioidaan 4–6 viikon välein, mikä on myös toimintamallin yhdessä sanoittamista. Työtehtävät on listattu ja jaettu miettivät kunnioittavaa puhetapaa, toimintakykyä	Sisäinen koulutus, osalla heikot ja toisilla vahvat osaamisalueet, kouluttavat toisiaan, ja tämä toiminut aiemmin Hankalien tilanteiden purku Vastuualueiden nimeäminen Lean-toimintamalli viritetään käyttöön uudelleen
Innostunut ja motivoitunut henkilökunta	Yhteinen päämäärä ja luottamuksen merkitys otettu askel ja vastuuta mietitty valittu kolmesta tiimistä yksi, joka kokeilee yhdessä päätettyjä asioita ja tuo ne muille käyttöön	Huomanneet innostuneisuuden lisääntymisen ja sen välittymisen eteenpäin Tiimit tekevät omat työvuoronsa Sijaiset ovat osa henkilökuntaa -asenne käytössä

Toisessa työpajassa käsiteltiin myös covid-19-pandemiaa ja sen vaikutusta toimintaympäristön ja johtajuuden kehittämiseen. Työpajassa käsiteltiin resilienssiä ja sen tuomaa ymmärrystä johtajuudelle. Johtajuuden kehittämisen resilienssi tuo näkökulmaksi arvostavan johtamisen ja kulttuuriin, verkostojen rakentamiseen ja sujuvaan yhteistyöhön organisaation sisällä. Tieto resilienssistä johtajuuden kehittämiseksi vahvisti osallistujien kehittämistyötä tavoitteen mukaisesti. Lisäksi huomioitiin osaamisen lisääminen ennakkointiin ja varautumiseen tuleviin kriiseihin. Osallistujille jaettiin välineitä työn imun ja osallisuuden tutkimiseen työpajojen välillä.

Johtajuus hypoteettisena mallina kehittämiseen osallistuvien organisaatioiden näkökulmasta

Työpajojen välillä työpajojen ohjaajat tarkastelivat työelämästä syntyvää tulosta. Toisen työpajan jälkeen työelämässä syntyneet tavoitteet yhdistettiin olemassa olevaan tietoon. Syntyi ensimmäinen osio mallinnuksen aikaansaamiselle, joka toimii, kun kaikkien prosessein työpajojen tulokset analysoidaan. Tämä johtaa mallinnukseen työhyvinvoinnin johtajuudesta tehostetussa ikääntyneiden palvelussa.

Diak



Kuva 3. Tavoitteet abstrahoituna olemassa olevaan tietoon

Kuvassa 3 esitetään, miten käytännön tavoitteet abstrahoituvat olemassa olevaan tietoon johtamisesta tehostetuissa ikääntyneiden palveluissa. Innostunut ja motivoitunut henkilöstö ja tiedottamisen välineiden kehittäminen liittyvät arvostavaan johtamiseen ja kulttuuriin ja osaamisen kehittämiseen. Osallistavat viikkopalaverit tukevat osallisuuden kehittämistä yksikössä. Varhaisen puuttumisen tehostaminen, avoimuus ja vuorovaikutus keskusteluun edellyttävät dialogin kehittämistä. Työtiimin itseohjautuvuuden parantaminen ja kehittäminen edellyttävät itsensä johtamisen kehittämistä ja yhteiset toimintatavat työyhteisössä tarkoittaa sujuvaa yhteistyötä organisaatiossa ja osaamisen kehittämistä. Työtiimin itseohjautuvuuden parantaminen tarkoittaa tietoa ja osaamista itsensä johtamisesta. Kuvioon liittyy myös työ imu, jonka lisääntyy, kun edellä kuvatut kehittämistavoitteet saavutetaan.

Ratkaisuja tuottavan yhteiskehittämisen mahdollisuudet mallintaa johtajuutta

Artikkelissa on kuvattu ratkaisuja tuottavan yhteiskehittämisen menetelmää johtajuuden kehittämisessä kahdessa ensimmäisessä työpajassa, artikkelin kirjoittamisen jälkeen työpajoja on jäljellä vielä kaksi. Kehittäminen jatkuu vielä työpajoissa, ja tämä prosessi tulee muodostamaan yhden osan syntyvää hypoteettista mallinnusta johtajuudesta ikääntyvien tehostetuissa palveluissa. Tärkeä ratkaisuja tuottavassa yhteiskehittämisessä on tuottaa kehittämisen kohteet käytännöstä niiden ihmisten toimesta, joita ne koskevat. Johtamisen kehittämisessä esiin nostetut teemat osallisuus, arvostava johtaminen, yhteistyö, dialogi ja osaamisen kehittäminen ovat olennaisia kysymyksiä johtajuuden kehittämisessä kyseisissä organisaatioissa.

Työpajoissa työpajanohtajat havaitsivat, että johtamisessa ja toimintojen perusteluissa käytettiin niukasti tutkimuksellisia perusteluja, ja siten haasteeksi nousi työn näyttöön perustuva käytäntö ja sen kehittäminen. Johtajan ja esimiehen tehtävänä on edistää näyttöön perustuvaa toimintaa asiakastyössä. Näyttöön perustuvassa työssä hyödynnetään luotettavaksi arvioitua tutkimuskirjallisuutta, luotettavia selvityksiä ja luotettavaa kokemustietoa. Kokemustieto on sekä asiakkaan/potilaan ja henkilökunnan kokemukseen perustuvaa tietoa. Näyttöön perustuvan toiminnan tavoitteena on varmistaa, että tutkimuksella vaikuttaviksi sekä asiakkaalle tai potilaalle merkityksellisiksi todennettuja hoitomenetelmiä (mukaan lukien terveyden edistämisen menetelmät) hyödynnetään asiakkaan tai potilaan hoitoa koskevassa päätöksenteossa, terveyden edistämisessä ja palvelujen kehittämisessä. (Oikarinen ym. 2018). Siten näyttöön perustuvuus on tiedolla johtamisen lähtökohta. Kuitenkin tiedetään, että tutkimustietoa ja muuta näyttöön perustuvaa tietoa voi olla haastavaa saada. Lisäksi asiakkaan kokemustiedon hyödyntäminen otetaan seuraavassa työpajassa tarkasteluun. Tiedon käyttökelpoisuuden arviointi asettaa myös oman haasteensa. Jos tietoa haetaan Googllella, tiedon arvioimiseksi päteväksi vaatii osaamista. Tiedolla johtamisella tarkoitetaan Klemolan ym. (2014) mukaan ajantasaiseen ja laadukkaaseen tietoon perustuvaa päätöksentekoa. Puhutaan myös tietojohtamisesta, jolla tarkoitetaan prosesseja ja käytäntöjä, joiden avulla tietoa kerätään, jalostetaan ja hyödynnetään organisaation sisällä sekä organisaatioiden välisessä kommunikoinnissa. Jalostetun tiedon avulla pyritään luomaan arvoa ja sitä käytetään hyväksi päätöksenteossa. Siten johtajuuden kehittämisessä jatkossa paneudumme näyttöön perustuvaan työhön ja tiedolla johtamiseen. Seuraavassa työpajassa perehdytään luotettaviin tietokantoihin ja palautetaan mieleen artikkelin osaaminen.

LÄHTEET

- Hassi, L., Paju, S., & Maila, R. (2015). *Kehitä kokeillen. Organisaation käsikirja*. Talentum Pro.
- Hougaard, R., Kalajo, T., & Ora, H. (2019). *Ajatteleva johtaja. Miten johdat itseäsi, tiimiäsi ja organisaatiotasi huipputuloksiin*. Alma Talent.
- Juuti, P. (2018). *Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan yhteistyöhön*. Gaudeamus.
- Kiviranta, R. (2010). *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. WSOY Pro.
- Klemola, K., Uusi-Ilkainen, J., & Askola, T. (2014). *Sosiaali- ja terveystieteiden tietojohdamisen käsikirja*. Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/sosiaali-ja-terveyspalveluiden-tietojohdamisen-kasikirja/>
- Laurila, M. (2017). ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” – Esi- miesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Acta Wasaensia, 386.
- Leppilampi, A. (2004). Yhteistoiminnallinen johtaminen – avain organisaation menestymiseen ja henkilöstön jaksamiseen. Teoksessa R. Jaatinen, P. Kaikkonen, & J. Lehtovaara (toim.) *Opettajuudesta ja kielikäsvatuksesta. Puheenvuoroja sillanrakentajille*, (s. 196–215). Tampere University Press.
- Manka, M-L. (2016). Työhyvinvointi – murroksesta selviytymisen keino. *Osviitta* 1, 4–8. Saatavilla 15.11.2021 https://www.suomentyonohjaajat.fi/sites/default/files/kotisivut/osviitta/artikkelit/www_osviitta_4-11.pdf
- Mielenterveyden manifesti työelämään. (23.3.2021). <https://stm.fi/mielenterveyden-manifesti-tyoelamaan>
- Neck, C., & Manz, C. (2012). *Mastering Self-Leadership – Empowering yourself for personal excellence*. (6. painos). Pearson.
- Oikarainen, A., Siltanen, H., Korhonen, A., & Holopainen, A. (2018). Hoitotyössä käytetyt tiedonlähteet vaativissa päätöksentekotilanteissa (Raportti 2/2018). <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/04/tiedonlahteet-raportti-digi.pdf>
- Siilasmaa, R., & Fredman, C. (2018). *Paranoidi optimisti. Näin johdin Nokian murroksessa*. Tammi.

EPILOGI

Yhteiskehittämisestä on tullut tullut ajankohtainen ja suosittu käsite eri aloilla, myös sosiaali- ja terveystalvvelujen kehittämisessä. Yhteiskehittäminen on lähtökohtaisesti jotakin myönteistä ja tavoiteltavaa. Kansainvälisessä kirjallisuudessa yhteiskehittämisestä käytetään erilaisia co-alkuisia (yhteisalkuisia) käsitteitä. Näistä yleisimpiä ovat co-production ja co-creation. Yhteiskehittäminen ideologia ja menetelmät ovat keskeisiä jatkuvan oppimisen sisältöjä. Oppimisessa tavoitteena on edistää valmiuksia asiantuntijuuden jakamiseen ja verkostomaiseen työskentelyyn.

Työelämän muutosten ennakointi edellyttää toimivaa yhteistyötä sekä taitoa kehittää työtä ja työympäristöä yhdessä. Ammattikorkeakoulun tehtävä on käytäntöjen kehittäminen, ja siten tarvitaan yhteiskehittäminen lähestymistavan ja menetelmien tarkastelua ja näkyväksi tekemistä. Tässä julkaisussa vastataan haasteeseen ja luodaan teoreettista ja käytännöllistä ymmärrystä yhteiskehittämisestä, jotta voidaan tuottaa ratkaisuja ajankohtaisiin sote-alan tulevaisuuden haasteisiin.

Julkaisun artikkelit tuottavat näkökulmia ratkaisukeskeiseen yhteiskehittämiseen. Käytettyjä yhteiskehittäminen menetelmiä olivat fasilitointi, palvelumuotoilu, luova ongelmaratkaisuprosessi, ideointityöpaja ja dialogi. Yhteiskehittämistä toteutettiin fyysisessä ja digitaalisessa ympäristössä. Yhteiskehittämistä voidaan suunnata johtajuuden, palvelurakenteiden ja työmenetelmien kehittämiseen. Yhteiskehittäminen antaa "äänen" ja osallisuuden kokemuksen siihen osallistuville. Julkaisussa tunnistetaan kehittämiseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta tekijöitä, jotka mahdollistavat osallistavan, onnistuneen kehittämisprosessin ja tuloksen.

Ratkaisuja tuottava yhteiskehittäminen varmistaa siihen osallistuvien osallisuuden kokemuksia ja vaikutusmahdollisuuksia. Ratya voidaan toteuttaa erilaisissa konteksteissa, kuten julkaisu osoittaa. Kokemuksemme mukaan pelkkä digitaalisessa ympäristössä toimiminen ei olisi riittävä. Osallistujien on hyvä tutustua toisiinsa ja saavuttaa yhteinen me-tunne alussa, jotta yhteinen kehittäminen olisi tuloksellista. Osallisuuden kokemusta lisää se, että kehittämiseen osallistujat tapaavat alussa ja sen jälkeen sovitusti osana kehittämisprosessia.

Kehittämisen ohjaajan rooli on merkityksellinen ja siirtyminen pois tietämisestä, ei-tietämisen positioon, mahdollistaa dialogiin liittyvän moniäänisyyden. Ohjaajan tehtävistä tärkein on prosessia eteenpäin vievien kysymysten esittäminen ja tavoitteessa pysyminen. Tärkeää on myös tulorientoituminen ja avoimuus. Avoimuutta takaa prosessin ja syntyneiden ratkaisujen tulosten kirjaaminen kaikille näkyviksi. Ohjaajan toiminta on eettistä myös siinä suhteessa, että hän vetää yhteen ja sanoittaa tulosta. Osallistujille tulee tunne, että on saatu aikaan jotain ja ei ole turhaan tultu mukaan.

Kannustamme jokaista rohkeasti toteuttamaan yhteiskehittämistä nimenomaan co-creation-lähestymistavalla, jossa kaikki asianosaiset ovat mukana suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Tärkeää olisi, että palvelunkäyttäjien osallistumisen palvelujen kehittämiseen tehdään mahdolliseksi uusissa sote-palvelurakenteissa. Kun palvelunkäyttäjiä kutsutaan mukaan kehittämiseen, heille tulee antaa myös todellinen mahdollisuus vaikuttaa. Osallistava budjetointi on hyvä esimerkki osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien mahdollistamisesta kaikille, joita asia koskee.

KIRJOITTAJATIEDOT

Tia Blomqvist-Kurki (sairaanhoitaja YAMK) työskentelee Espoon kaupungin mielenterveys- ja päihdepalveluissa. Hänellä on 10 vuoden kokemus geriatrisesta hoitotyöstä ja akuuttihoitotyöstä Häntä kiinnostaa kehittämis- ja innovaatiotoiminta, palvelujen sirpaleisuuden vähentäminen sekä yhteistyön lisääminen sosiaali- ja terveysalan toimijoiden välillä.

Hanna Hauta-aho (Professional Master of Quality ja kulttuurituottaja AMK) on Alustapalvelu Sociala Oy:n toimitusjohtaja. Hän on kiinnostunut organisaatioiden yhteistyöstä asiakaslähtöisillä palvelupoluilla. Erityisesti hän innostuu teknologialla tuetuista prosesseista, yhteisistä oivalluksista ja rohkeista kokeiluista.

Päivi Heimonen (YT, KM ja sosionomi AMK) työskentelee yliopettajana Tampereen ammattikorkeakoulussa erityisesti sosionomi YAMK-tutkinnon sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan parissa. Lisäksi hän toimii sote-järjestöjen johtajien mentorina ja sparraajana. Heimonen on kiinnostunut luovasta, asiakaslähtöisestä ja palvelumuotoilua hyödyntävästä kehittämisestä sekä jatkuvasta oppimisesta ja kestävästä kehityksestä muuttuvassa maailmassa.

Pauliina Johansson (sosionomi YAMK) työskentelee työllisyydenhoidon parissa. Kiinnostuksen kohteena ovat yhteiskehittäminen sekä palveluiden- ja monialaisen yhteistyön kehittäminen.

Elsa Keskitalo (VTT, MSc.) työskentelee yliopettajana Diakonia-ammattikorkeakoulussa. Hänen tehtävänsä liittyvät ylempiin ammattikorkeakoulututkintoihin ja erityisesti kansainväliseen TKI-toimintaan. Hän on kiinnostunut kansainvälisestä vertailevasta sosiaalipolitiikasta, hyvinvointivaltion muutoksesta, yhteisöjen kehittämisestä, voimavara- ja ratkaisukeskeisyydestä ja yhteiskehittämisestä.

Liisa Kiviniemi (TtT, yliopettaja) työskentelee yliopettajana Oulun ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan yksikössä. Hänen työhönsä kuuluvat opetus ja ohjaus erityisesti ammattikorkeakoulun yamk-koulutuksessa sekä mielenterveys- ja päihdetyön erikoistumisopinnoissa. Hän toimii asiantuntijana työyhteisöjen kehittämiseen liittyvissä hankkeissa sekä työnohjaajana eri yrityksissä ja organisaatioissa. Hän on kiinnostunut esimiesten ja henkilöstön vahvuuksiin keskittyvästä kehittämistyöstä sekä yhteiskehittämisen ja valmentamisen menetelmistä.

Terhi Laine (VTT, yhteiskunnallisten aineiden opettaja) työskentelee Diakonissalaitoksen Vamos nuorten palveluiden johtajana. Hän on kiinnostunut nuorten osallisuuden vahvistamisesta yhteiskunnassa, ratkaisujen tuottamisesta yhdessä nuorten kanssa ja kaikin tavoin inklusiivisen yhteiskunnan rakentamisesta.

Laura Lempinen (KM, sosionomi AMK) työskentelee osa-aikaisesti Yhdessä aikuisuuteen – Elämässä Eteenpäin (YEE)- hankkeessa asiantuntijana ja Helsingin Diakonissalaitoksen säätiön hankepäällikkönä. Hän on kiinnostunut erityisesti lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisestä, hyvinvointipalveluiden kehittämisestä sekä kansalaistoiminnan mahdollisuuksista luoda ja lisätä hyvinvointia.

Netta Mursu (sairaanhoitaja YAMK, neuropsykiatrinen valmentaja) työskentelee POPsote:ssa Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus-ohjelmassa mielenterveys- ja päihdepalveluiden kehittämistehtävissä. Hän on kiinnostunut palveluiden saatavuuden parantamisesta, eriarvoisuuden vähentämisestä ja osallisuuden vahvistamisesta.

Maria Pohjola (sosionomi YAMK, kirkon nuorisotyönohjaaja, varhaiskasvatuksen opettaja ja työnohjaaja) työskentelee varhaiskasvatuksen opettajana. Kirjoittaja on kiinnostunut yhteisöllisestä oppimisesta ja osallisuudesta sekä työelämän arvoista ja yhteisöllähtöisen työn kehittämisestä.

Janita Rantakokko (terveydenhoitaja YAMK) on kiinnostunut eriarvoisuuden vähentämisestä, osallisuudesta sekä kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta. Hän haluaa tukea lasten ja nuorten hyvinvointia sekä rakentavia toiminta- ja vuorovaikutustaitoja. Hänellä on 10 vuoden asiantuntijuus lasten ja nuorten erikoissairaanhoidosta työskennellessään sairaanhoitajana Uudessa lastensairaalassa.

Kaisa Tölli (sosionomi YAMK) on valmistunut Diakin ammattikorkeakoulusta sosionomi YAMK-koulutusohjelmasta joulukuussa 2021. Hän työskentelee sosiaaliohjaajana sosiaalisessa kuntoutuksessa Vantaan kaupungilla. Kirjoittaja on kiinnostunut yhteiskehittämisestä, asiakasosallisuudesta sekä vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämisestä sote-alalla.

Outi Virkkula (KL) toimii yliopettajana Oulun ammattikorkeakoulussa Tekniikan ja luonnonvara-alan yksikössä. Hän on Maaseudun kehittäminen (agrorologi YAMK) -tutkinto-ohjelman tutkintovastaava. Hän osallistuu opettajana monialaiseen opetukseen ja opinnäytetöiden ohjaukseen sekä asiantuntijana luonnonvara-alan tutkimus- ja kehittämishankkeisiin, joissa edistetään osaaamista, osallisuutta, kestävästä kehitystä, pedagogisia ratkaisuja, työhyvinvointia ja vaikuttavuutta.

Päivi Vuokila-Oikkonen (TtT, terveydenhuollon opettaja, psykiatri-
nen sairaanhoitaja, työelämän kehittäjä, muutosvalmentaja ja työnohjaaja)
työskentelee Diakin tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan erityis-
asiantuntijana. Hän on kiinnostunut mielenterveydestä ja sen edistämisestä,
ratkaisuja tuottavasta yhteiskehittämisestä, osallisuudesta sekä voimavara- ja
ratkaisukeskeisyydestä.

DIAK TYÖELÄMÄ

DIAK TYÖELÄMÄ -sarja levittää Diakin tutkimus-, kehittämistoiminnassa syntynyttä tietoa. Sarjassa julkaistaan esim. hankeraportit.

Diak Työelämä 16: Keijo Piirainen & Mervi Kivirinta (toim.) 2019. Turvaverkkoa paikkaamassa – Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 4.

Diak Työelämä 17: Jari Helminen 2019. Kohtaaminen ja vuorovaikutus osaamisen ytimessä – Lastensuojelutyön erikoistumiskoulutuksen osallistujien näkemyksiä työstä ja koulutuksesta.

Diak Työelämä 18: Jari Helminen (toim.) 2020. Näkökulmia osallistavaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-toimintaan - Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 5.

Diak Työelämä 19: Susanna Hyväri, Elsa Keskitalo & Päivi Vuokila-Oikkonen (toim.) 2020. Asukkaat alueen hyvinvoinnin rakentajina – kokemuksia Oulun Rajakylän kehittämisestä.

Diak Työelämä 20: Marjo Haapanen 2020. Liikunnan ja terveellisen ruokavaliion sosiaalinen markkinointi nuorille aikuisille.

Diak Työelämä 21: Jari Helminen (toim.) 2021. Strategia siivittämässä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa - Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 6.

Diak Työelämä 22: Susanna Hyväri & Pia Sahonen (toim.) 2021. Monikulttuurisen ohjausosaamisen kehittäminen – Virtaa ohjaukseen -koulutushankkeen tulokset.

Diak Työelämä 23: Jari Helminen 2021. Jatkuvan oppimisen koulutukset ja osaamisen kehittämistarpeet sosiaalialalla

Diak Työelämä 24: Eeva Salmi & Kati Savela-Vilmari (toim.) 2021. Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa - Malli osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen

Diak Työelämä 25: Elsa Keskitalo & Päivi Vuokila-Oikkonen (toim.) 2021. Yhteiskehittämällä ratkaisuja sote-palveluihin – Kansalaiset ja palvelunkäyttäjät mukaan kehittämiseen.

DIAKONIA-AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJAT

DIAK OPETUS -sarjassa julkaistaan Diakonia-ammattikorkeakoulun pedagogista kehittämistä kuvaavia julkaisuja, oppimateriaaleja, oppaita ja työkirjoja.

DIAK PUBLICATIONS –sarjassa julkaistaan Diakonia-ammattikorkeakoulun opetus-, tutkimus- ja kehittämistyöhön sekä kansainvälisiin kumppanuuksiin liittyviä julkaisuja, joiden kieli on muu kuin suomi.

DIAK PUHEENVUORO -sarjassa julkaistaan ajankohtaisia Diakonia-ammattikorkeakoulun opetus-, tutkimus- ja kehittämistyöhön pohjautuvia puheenvuoroja, katsauksia ja pamfletteja. Julkaisusarja on nopean julkaisemisen kanava.

DIAK TUTKIMUS -sarjassa julkaistaan uutta ja innovatiivista tietoa tuottavia tieteellisiä tutkimuksia Diakonia-ammattikorkeakoulun opetus-, tutkimus- ja kehittämistoiminnan alueilta. Sarja on vertaisarvioitu.

DIAK TYÖELÄMÄ -sarja levittää Diakonia-ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toiminnassa syntyntä tietoa.. Sarjassa julkaistaan esim. hankeraportit.

DIAK VUOSIKIRJA - DIAK YEARBOOK -sarjassa ilmestyy Diakonia-ammattikorkeakoulun vuosikirja.

Julkaisut ovat luettavissa avoimesti verkossa ammattikorkeakoulujen Theseus-julkaisuarkistossa.

ISBN 978-952-493-391-9 (painettu)

ISSN 2343-2187 (painettu)

ISBN 978-952-493-392-6 (verkkojulkaisu)

ISSN 2343-2195 (verkkojulkaisu)

Yhteiskehittämisestä on tullut ajankohtainen ja suosittu käsite eri aloilla, myös sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämisessä. Yhteiskehittäminen tarkoittaa kansalaisten ja palvelujen käyttäjien osallistumista palvelujen suunnitteluun, kehittämiseen ja arviointiin.

Julkaisun artikkeleissa tarkastellaan yhteiskehittämistä osana hyvinvointivaltion muutosta ja ammattilaisten ja palvelujen käyttäjien yhteistyötä. Julkaisussa kuvataan voimavara- ja ratkaisukeskeinen

lähestymistapa ja menetelmä yhteiskehittämiseen. Yhteiskehittämisen toteutusta ja prosessia kuvataan case-esimerkkien avulla.

Ammattikorkeakoulun tehtävä on osallistua työelämän kehittämiseen. Tässä julkaisussa rakennetaan teoreettista ja käytännöllistä ymmärrystä yhteiskehittämisestä. Yhteiskehittäminen on mahdollisuus tuottaa innovatiivisia ratkaisuja sosiaali- ja terveyspalvelujen haasteisiin uusilla hyvinvointialueilla.