

KNOT

KAIKKI NUORET OSALLISIA
TULEVAISUUTEEN



tredu

TAMPEREEN SEUDUN AMMATTIOPISTO

Tampereen
ammattikorkeakoulu

DIAK

Suomen
VANHEMPAINLIITTO



Euroopan unionin
osarahoittama

Ammattilaisten osaamisen kehittäminen -Yhteensovittaen kohti muutosta

Knot-hankkeen etäaamukahvit 4.12.25

Anne Määttä, VTT, erityisasiantuntija

Ratkaisua vaativat haasteet palvelujärjestelmässä



”Niukentuvat resurssit, kasvava palvelun tarve sekä asiakkaiden monimutkaistuvat ongelmat aiheuttavat kehittämispaineita”

”Monimutkaisten terveyteen ja hyvinvointiin liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi tarvitaan uutta osaamista, uudistamista, uudenlaisia toimintamalleja ja yhteistyötä.”.

”Asiakkaiden ongelmia ei ratkaista kehittämällä yksittäisiä palvelupolkuja vaan kehittämällä palvelukokonaisuuksia”.

”Ilkeiden ongelmien ratkaiseminen edellyttää vahvempaa vuorovaikutusta, luottamusta ja yhteistyötä erilaisten toimijoiden välillä”.

”Ekosysteemin johtaminen edellyttää johtamisen uudistumista”

Lähde: Rannisto, Leponiemi, Nordling, & Kolehmainen: Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemit (2023)

Diakonia-ammattikorkeakoulu / Diaconia University of Applied Sciences



**Euroopan unionin
osarahoittama**

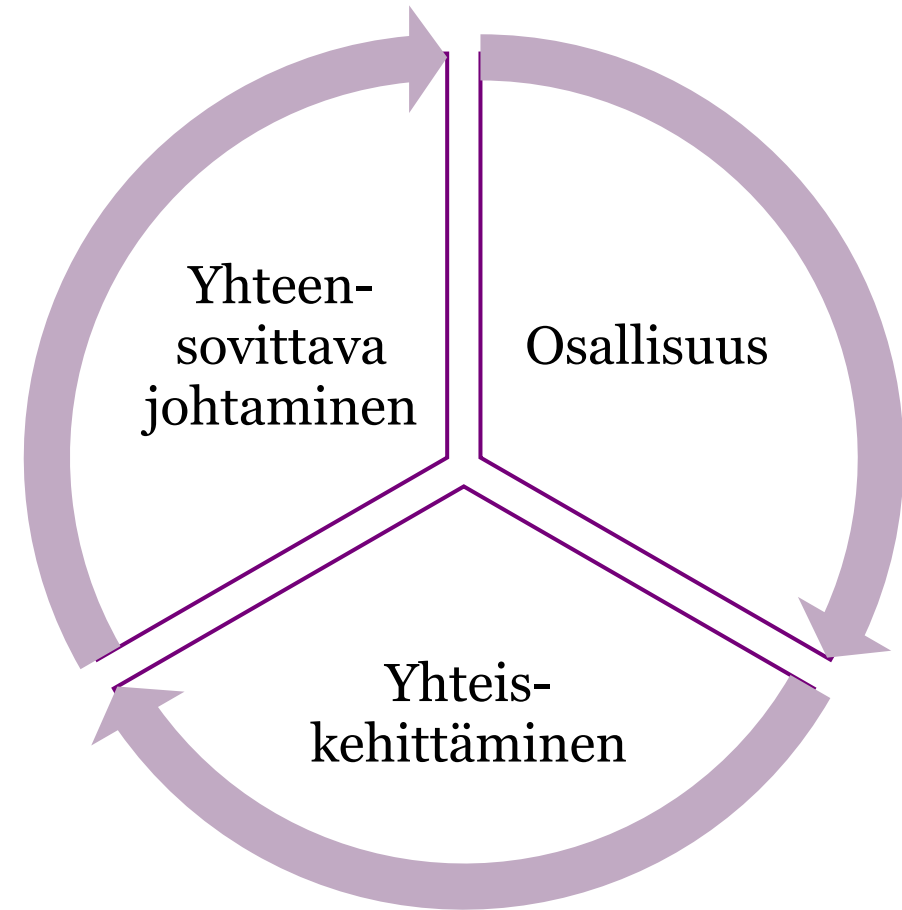
Osaamisen hyödyntämisen kulmakivet

- Asetetaan tavoitteet yhdessä
- Yhdistetään osaamista
- Jaetaan tietoa ja opitaan yhdessä
- Tuotetaan innovaatioita
- Saadaan yhteistyöstä lisäarvoa sekä itselle että kokonaisuudelle
- Eri palvelut tukevat toistensa sujuvuutta
- Saadaan aikaan organisaatio- ja toimijarajat ylittäviä ratkaisuja
- (Valkokari et al. 2020; Seppälä & Keränen 2023:
[Ekosysteemien mahdollisuudet – kuinka niitä voidaan hahmottaa?](#); Lähteenmäki-Smith & Laasonen: [Mitä ekosysteemillesi kuuluu?](#))



Vaikuttavan toiminnan mahdollistajat

- Mahdollistetaan osallisuus toimijoille, jotka vaikuttavat ratkaisuun
- Yhdessä kehittäminen vahvistaa luottamusta, motivoi ja sitouttaa yhteisiin ratkaisuihin
- Sopimukset ja päätökset rakenteiden tasolla



Yhteiskehittäminen

”

Yhteiskehittäminen on osallistava ja tavoitteellinen prosessi, jossa eri osapuolet tekevät yhteistyötä tuottaakseen uusia ratkaisuja, palveluita tai innovaatioita.

Yhteiskehittäminen on fasilitoitu prosessi, jossa korostuu osallisuus, vuorovaikutus, tasaveroisuus, vastavuoroisuus ja yhteinen vastuu.

Vertikaalisen ja horisontaalisen yhteistyön mahdollistaminen



Seurakunta

Järjestö

Kaupunki

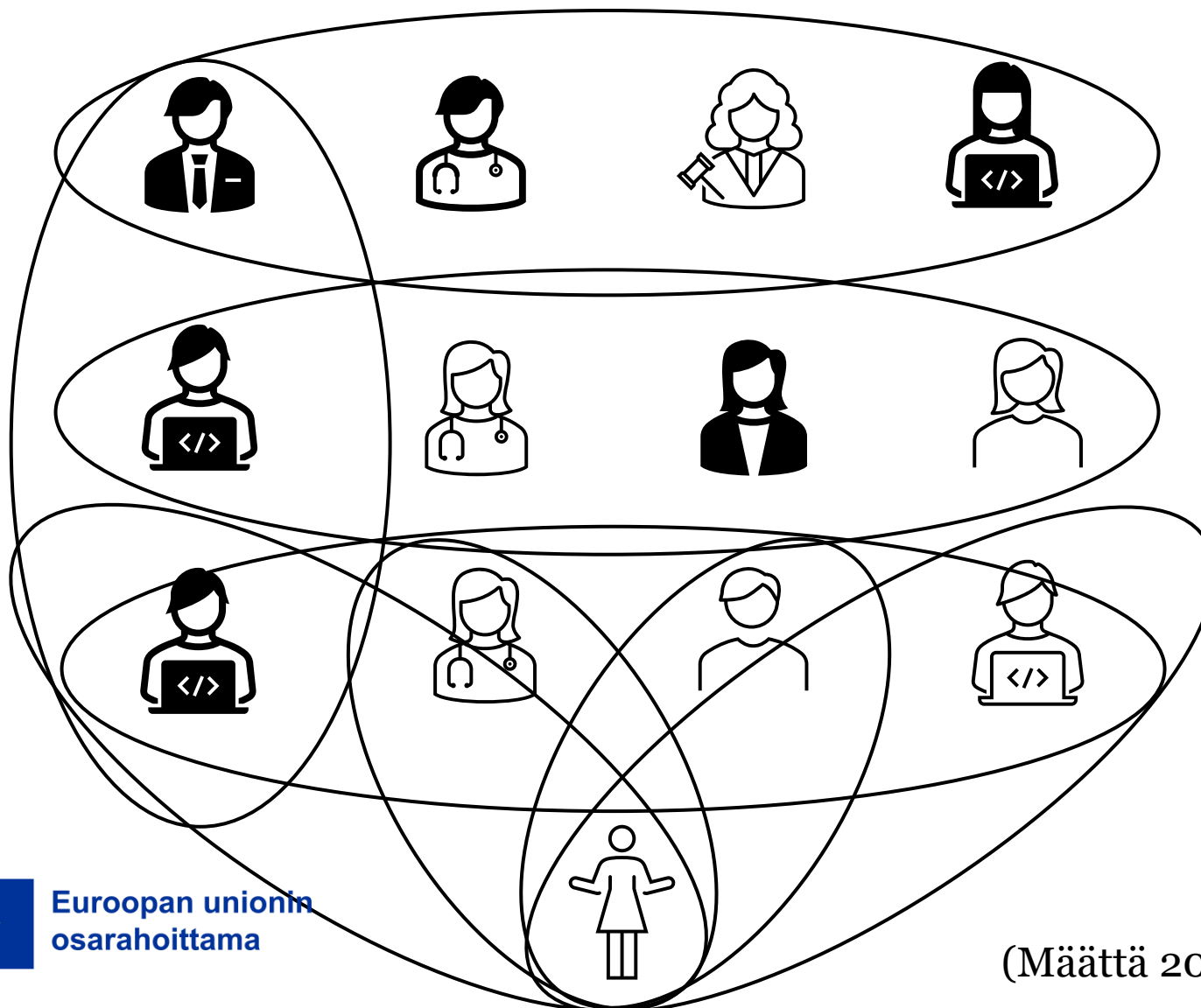
HVA

Organisaatioiden
sisäiset
(vertikaaliset)
päätökset

Organisaatioiden
väliset sopimukset

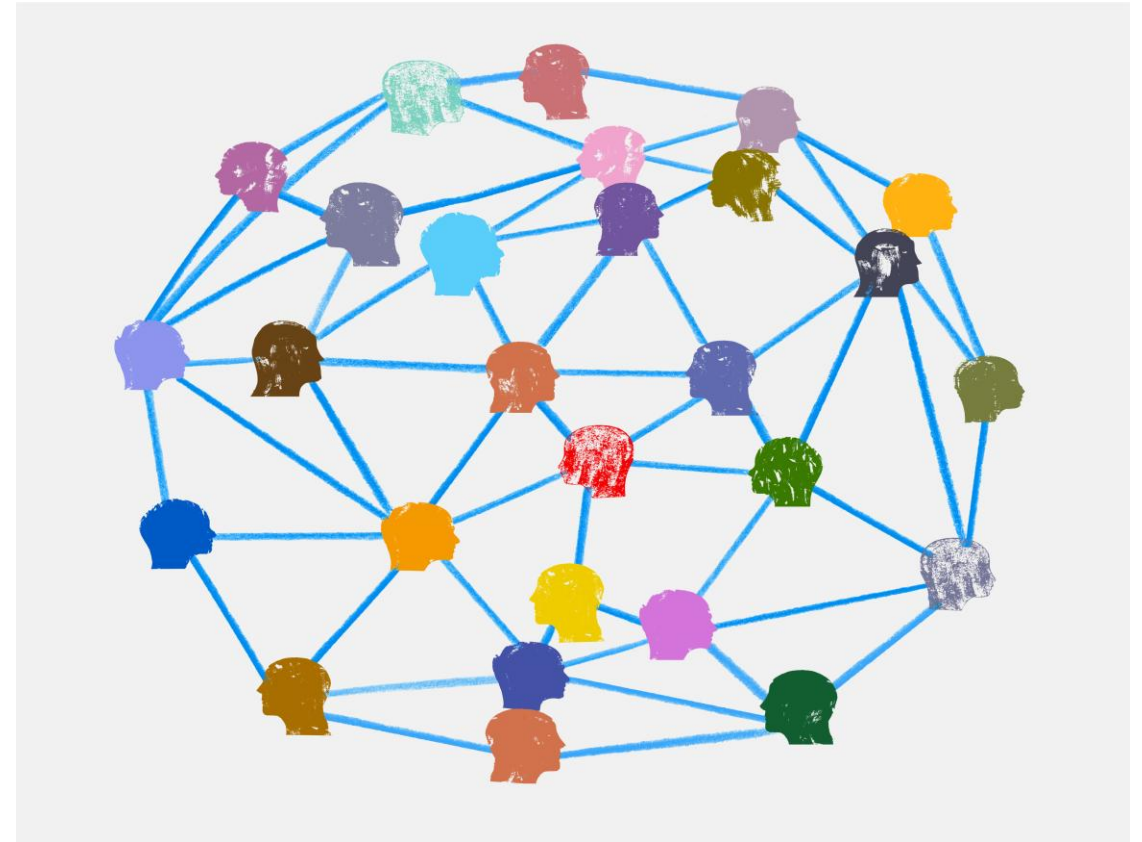
Työntekijöiden
päätökset

Monialaisen
(horisontaalisen)
verkoston
sopimukset



Vaikuttavuutta yhteensovittavalla johtamisella

- Yhteensovittava johtaminen on systeemistä johtamista
- Palveluita johdetaan kokonaisvaltaisesti
- Johtaminen yhdistää hierarkkisen ja verkostomaisen johtamisen
- Systeemiset vaikutukset kohdentuvat sekä organisaatioihin että niiden välisten suhteiden johtamiseen
- (Nurmi 2024; Määttä 2023)



Askeleet kohti sujuvaa yhteistyötä

- Yhteinen tavoite
 - Toimijoiden osaamisen ja resurssien optimaalinen hyödyntäminen
 - Toimijoiden keskinäinen tunteminen, luottamus ja sitoutuminen
 - Sopimukset työnjaosta, vastuista ja yhteistyön koordinoinnista
 - Toimiva vuorovaikutus ja sopimukset tiedonkulusta
 - Sopimukset organisaatiokohtaisesta ja organisaatioiden välisestä johtamisesta
 - (Mm. Määttä 2023; Ansell & Cash 2023; Järvensivu 2019;)
- **Vastuullisuutta voidaan rakentaa ammattilaisten välisillä sopimuksilla ja yhteistyökäytännöillä**
 - **Pysyvät käytännöt ja yhteistyö rakenteiden tasolla edellyttää myös päätöksiä organisaatioissa ja niiden välillä**



**Euroopan unionin
osarahoittama**

Uusia ratkaisuja osaamista yhdistämällä ja johtamalla

DI

Yhteinen tavoite ja tietopohja	Osallistava yhteiskehittäminen	Päätöksenteko ja rakenteet	Jatkuva arviointi ja juurruttaminen
• Selkeytetään suunta ja strateginen päämäärä. • Rakennetaan yhteinen tilannekuva ja jaettu ymmärrys. • Tunnistetaan ja kutsutaan avaintoimijat mukaan.	• Kootaan osaaminen eri organisaatioista saman pöydän ääreen. • Hyödynnetään fasilitointia dialogin ja luottamuksen rakentamisessa. • Muotoillaan uusia ratkaisuja ja toimintamalleja.	• Tehdään sitovia sopimuksia ja päätöksiä organisaatioiden välillä. • Määritellään vastuut, roolit ja resurssit. • Luodaan tukirakenteet (esim. johto- / ohjausryhmät) muutoksen juurruttamiseksi.	• Seurataan edistymistä, tunnistetaan onnistumisia ja saavutuksia. • Dokumentoidaan ja levitetään hyviä käytäntöjä. • Juurrutetaan toimivat mallit pysyvästi osaksi organisaatioiden rakenteita.

Keskustelu

[https://www.menti.com/
koodi 34513529](https://www.menti.com/koodi%2034513529)



”

**Mitkä tekijät mahdollistavat
onnistuneen monialaisen
yhteistyön?**

”

**Mikä on johtamisen rooli
yhteensovitetettujen palvelujen
rakentamisessa?**

Päälähteet



- Ansell, C. & Gash, A (2023) Collaborative governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory (JPART) 18:543-571.
- 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.
- Järvensivu, T. (2019) Verkostojen johtaminen: opi ja etene yhdessä. Helsinki, Books on Demand
- Lähteenmäki-Smith & Laasonen: [Mitä ekosysteemillesi kuuluu?](#)
- Määttä, A. (2023). Yhteensovittavalla johtamisella parempia palveluja. Teoksessa A. Nieminen (toim.), Yritysten muutoskyvykyys – kohti sosiaalista ja taloudellista kestävyyttä (s. 51–63). (Diak Puheenvuoro 47). Diakoniaammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-433-6>
- Nurmi, H. (2024) Systeeminen hyvinvointijohtaminen Kohti kumppanuusperustaista lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämistä. [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. Systeeminen hyvinvointijohtaminen: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/66277/978-952-337-452-2.pdf;jsessionid=E57F869DCF11381638A9ABF1BA1E9DF1?sequence=1>
- Rannisto, Leponiemi, Nordling, & Kolehmainen: Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemit (2023)
- Seppälä & Keränen 2023: [Ekosysteemien mahdollisuudet – kuinka niitä voidaan hahmottaa?](#)
- Valkokari, K., Hyytinen, K., Kutinlahti, P., & Hjelt, M. 2020. Yhdessä kestävä kasvua – Ekosysteemiopas. VTT Technical Research Centre of Finland. https://publications.vtt.fi/julkaisut/muut/2020/Yhdessa_kestavaa_kasvua_17022021.pdf



Kiitos!

Anne Määttä

+ + + + + +

Anne.maatta@diak.fi

[Diak Asiantuntijapalvelut](#)

+ + + + + +

+ + + + + +