

*Pasi Pohjola, Mervi Aalto-Kallio,
Kristel Englund, Hanne Heikkinen,
Juha Koivisto, Satu Korhonen,
Merja Lyytikäinen, Niina Peränen,
Niina Pitkänen, Kati Virtanen*



*Kohti
avointa
kehittämistä*

– MATKAOPPAANA INNOKYLÄ!



*Kohti
avointa
kehittämistä*

– MATKAOPPAANA INNOKYLÄ!

KIRJOITTAJAT

*Pasi Pohjola
Mervi Aalto-Kallio
Kristel Englund
Hanne Heikkinen
Juha Koivisto
Satu Korhonen
Merja Lyytikäinen
Niina Peränen
Niina Pitkänen
Kati Virtanen*

© Kirjoittajat ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

Graafinen suunnittelu: Tiina Kuoppala, Graforma
Kannen kuva: Tiina Kuoppala

ISBN (painettu) 978-952-302-339-0
ISBN (verkkojulkaisu) 978-952-302-340-6
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-340-6>

ISSN (painettu) 1798-0097
ISSN (verkkojulkaisu) 1798-0100

Paino: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy
Tampere 2014

Opas 38



TERVEYDEN JA
HYVINVOINNIN LAITOS

INNOKYLÄSTÄ VAUHTIA UUDENLAISEEN KEHITTÄMISEEN

Vanhassa vara parempi ja vanha konsti on parempi kuin pussillinen uusia, sananlaskuissa todetaan. Näissä sananparsissa on varmasti enemmänkin kuin vain ripaus viisautta. Joskus vanhat konstit kaipaavat kuitenkin uudistusta ja rinnalleen raikkaita tuulahduksia. Hyvinvointi- ja terveyspalvelut ovat nyt uudistuksen edessä. Innokylä ja sen edistämä uudellinen kehittämisen kulttuuri pyrkii tarjoamaan välineitä nykyiseen haastavaan tilanteeseen, jonka hyvinvoinnin ja terveyden eteen työskentelevä kehittäjä arkipäivässään kohtaa.

Kyse ei ole vain työkaluista, vaikka ne ovatkin yksi Innokylän näkyvimmistä osista. Työkalut ovat välineitä muutokseen vain, jos ne nivoutuvat osaksi uudellaisen tekemisen tapaa. Innokylä tarjoaa välineitä, toimintamalleja ja keinoja uudellaisen kehittämisen tavan ja kulttuurin eteenpäin viemiseen.

Tämän teoksen luvut valottavat innokylämäistä kehittämisen tapaa ja uudellaista kehittämisen kulttuuria erilaisista näkökulmista. Samalla tulevat esitellyksi Innokylän työvälineet ja se miten niitä voidaan hyödyntää kehittämisen eri vaiheissa. Erilaisten näkökulmien ja esimerkkien kautta lukija voi saada ideoita ja ajatuksia uudellaisen palvelujen ja kehittämistyön tekemiseen. Yhtenä keskeisenä tausta-ajatuksena on Innokylän innovaatiomalli, joka avaa työkalujen ja kehittämisen yleiset perusteet.

Teoksen luvut muodostavat kolme kokonaisuutta. Luvut 1–5 käsittelevät innokylämäistä kehittämisen tapaa ja miten Innokylän välineet voivat tukea sitä. Luvut 6–8 tarkastelevat yksityiskohtaisemmin innokylämäistä kehittämistä kolmen eri teeman kautta. Kaksi viimeistä lukua kääntävät katseen Innokylään ja sen tekijöihin: luku 9 luo katsauksen Innokylän syntyhistoriaan ja viimeinen luku tarkastelee Innokylän tekijöiden kokemuksia yhteiskehittämisestä.

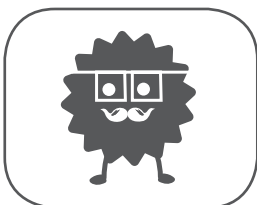
Julkaisussa seikkailee kolme eri hahmoa kommentoimassa kehittämiskulttuurin kiemuroita kukin omaan tyyliinsä.



Olen **Hanna Elo**, työskentelen johtavana sosiaalityöntekijänä Espoon kaupungin aikuissosiaalityön tiimissä.



Olen **Kaijus Varjonen**, ryhmätoimintojen koordinaattori Espoon kaupungin aikuisten sosiaalipalveluista. Minulla on pitkä kokemus verkostomaisesta kehittämisestä.



Olen **Jäpäkyörä Kivipää**, kriittinen maailman tarkkailija ja Innokylän elävä ja twiittaava virtuaalihahmo #tutustumisleikitsikseen #ajanhaaskaus

Teoksen toimituskunta kiittää tämän teoksen lukujen jokaista kirjoittajaa ahkerasta ja innostuneesta työstä, jota julkaisun eteen on tehty. Haluamme lisäksi kiittää tekstiä varten haastateltuja ja tekstiä kommentoineita henkilöitä heidän panoksestaan: Hanna Elo, Elisabet Hallikainen, Hanna Humaljoki, Sari Uotila, Kaijus Varjonen sekä Jäpäkyörä Kivipää. Suuri kiitos kuuluu myös kaikille nykyisille ja entisille innokyläläisille, jotka ovat jakaneet kokemuksiaan Innokylästä: Tiina Hailla, Linda Hokkanen, Anne Knaapi ja Eero Ylinentalo. Isot kiitoksen sanat kuuluvat myös Maria Kuroselle ja Riikka Korteniemelle, jotka ovat edesauttaneet merkittävästi tämän teoksen valmistumista.

Matka voi alkaa – tervetuloa mukaan!

SISÄLLYSLUETTELO

INNOKYLÄSTÄ VAUHTIA UUDENLAISEEN KEHITTÄMISEEN	3
1. MYLLERRYS HAASTAA MUUTTUMAAN	7
Megatrendit muutoksen suuntaviivoina	7
Megatrendit ja hyvinvoinnin tukemisen mahdollisuudet.....	8
2. INNOKYLÄ LUO UUTTA KEHITTÄMISEN KULTTUURIA	10
Kulttuuri ja sen muutos	10
Innokulttuurin tunnusmerkkejä.....	13
Avoimuus on haaste ja mahdollisuus.....	13
Avoimuus on moninäkökulmaista ja osallistavaa	15
Tarpeet määrittävät suunnan, arviointi kertoo onnistumisesta.....	16
Hyvistä käytännöistä eteenpäin	17
Yhdessä tekemistä, kokeilua ja oppimista.....	18
3. KEHITTÄMINEN OSAKSI PERUSTYÖTÄ JA ARKEA	19
Palveluiden toteuttamisen ja kehittämisen yhdistävä toimintamalli	21
Arvioinnilla tietoa onnistumisista ja haasteista	22
Ehdot uuden kynnyksellä – mitä uudenlainen kehittämiskulttuuri edellyttää?..	24
4. INNOVAATIOT PALVELUJEN UUDISTAMISESSA	27
Innovaatiot menestyksekkäinä käytäntöinä	28
Innokylän innovaatiomalli kehittämisen avuksi.....	28
Ideoi, kehitä, toteuta	29
5. INNOKYLÄN PALVELUT – VÄLINEITÄ YHTEISKEHITTÄMISEEN	33
Kehittämissympäristössä voi ideoida uutta käytäntöä	36
Innopajassa työskennellään moniäänisesti.....	36
Verkostoille oma työskentelytila.....	37
Hankkeiden suunnittelun ja dokumentoinnin työkalu	37
Innotuutori sparraa työyhteisöä	38
Innomarkkinat ja muut terveys- ja hyvinvointialan tapahtumat löytyvät Innokylän tapahtumakalenterista	38

6. TARPEIDEN TARKASTELUA MONESTA NÄKÖKULMASTA	39
Tarvelähtöisyys on enemmän kuin asiakaslähtöisyys.....	40
Tarvelähtöinen ja moninäkökulmainen kehittäminen osana perustyötä	42
Monta ammattia ja näkökulmaa = yksinkertaisuutta!	44
7. JOUKKOISTAMINEN YHTEISKEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ	46
Joukkoistaminen on kasvava trendi.....	47
Joukkoistaminen on yhdessä tekemistä	48
Tapaus Innomarkkinat	49
Miten meni?	51
Vinkkejä joukkoistamiseen	53
8. MUUTOS VAATII JATKUVAA OPPIMISTA	54
Osaamisen kehittämisellä kohti uutta kehittämiskulttuuria.....	55
Case 1: Tuutorikoulutuksesta osaamisen avaimia	57
Case 2: Työssä oppimista ja kehittymistä	58
Kohti hyvä käytäntö -konseptia	60
9. HYVISTÄ KÄYTÄNNÖISTÄ INNOKYLÄÄN	60
Hyvän käytännön kuvaukset	61
Katse käytäntöjen kuvaamisesta kokonaisuun innovaatioprosesseihin	63
Innokylä yhteiskehittämisen päänäyttämönä	63
10. INNOKYLÄ – ELÄVÄ ESIMERKKI YHTEISKEHITTÄMISESTÄ	66
Avoimuus – Innokylän kulmakivi vai koetinkivi?	66
Innokylän konseptia muokattiin kentän tarpeisiin.....	67
Parasta ja pahinta on yhteistyö.....	69
Avoimuudesta tuli käytännössä totta!.....	71

1. MYLLERRYK HAASTAA MUUTTUMAAN

Uudenlainen kehittämiskulttuuri vastaa muutoksen haasteisiin.

Maailma, jossa terveyden ja hyvinvointiin vaikuttavia valintoja tehdään ja jossa terveyden ja hyvinvoinnin ammattilaiset toimivat, muuttuu koko ajan. Julkisten palvelujen perustehtävänä on ihmisten elämää kohtaavien riskien vähentäminen sekä inhimillisen resurssin, kuten osaamisen ja työvoiman, saattaminen yhteiskunnan käyttöön. Kuitenkin on huomattava, että ihmisen terveys ja hyvinvointi eivät riipu ainoastaan tarjotuista sosiaali- ja terveystalvuuista ja niiden laadusta, vaan asiaan vaikuttavat muun muassa elämäntapojen kokonaisuus, elinolot, ympäröivän yhteiskunnan palvelut ja toimintamahdollisuudet.

Ihmisten elämäntilanteiden ja yhteiskunnallisten olosuhteiden muutoksen ymmärtäminen on keskeistä sosiaali- ja terveystalvuuksien työssä. Alalla tarvittavien osaamisten skaala laajenee ja toiminta ulottuu yhä useammin yli organisaatio-rajoiden. Siksi tarvitaan yhteistyötä ja uudenlaista tekemisen tapaa.

Megatrendit muutoksen suuntaviivoina

Juuri nyt yhteiskunnassamme on käynnissä muutoksia, joiden vaikutuksia terveyden ja hyvinvointiin voidaan tarkastella osana sosiaali- ja terveystalvuuksien kehittämistä. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi niin kutsutut megatrendit, joita ovat esimerkiksi kuluttajuuden ja yksilöllisyyden vahvistuminen, teknologian eksponentiaalisesti kasvava käyttöönotto, väestöön liittyvät muutokset, luonnonvarojen niukkeneminen ja siitä seuraava elinkeinorakenteen muutos sekä talouden globaalius.

Megatrendit voivat toimia yksilöiden ja yhteiskunnan hyvinvointia vahvistavasti tai sitä heikentävästi. Uudet olosuhteet voivat merkitä uudenlaisia resursseja ja mahdollisuuksia sosiaali- ja terveysalan työlle.

Esimerkki: Lisääntynyt tietokoneiden, älypuhelimien ja vastaavien teknologisten sovellusten käyttö on lisännyt tapoja, joilla sosiaali- ja terveyspalveluja voidaan tarjota asiakkaille. Toisaalta ne ovat myös tuoneet haasteita esimerkiksi yhteen sopimattomien tietojärjestelmien muodossa.

Joskus megatrendin vaikutus voi olla hitaammin näkyvä tai monimutkainen. Otetaan esimerkiksi yksilöllistyminen, sillä elämäntavat ja elinolot ovat tärkeää osa terveyttä.

Yksilöllistyminen

- on vahvistanut kysyntää esimerkiksi itsensä mittaamisen (quantified self) sovelluksille
- liittyy omaa identiteettiä tukevien ryhmien merkityksen korostumiseen
- mahdollistaa vertaispalvelujen ja yhteisöllisten verkkopalvelujen hyödyntämisen osana sosiaali- ja terveyspalveluja
- voi johtaa eriytymiseen ja yhteiskunnallisen yhteenkuuluvuuden kaventumiseen.

Megatrendit ja hyvinvoinnin tukemisen mahdollisuudet

Megatrendit haastavat asiantuntijat ja kehittäjät huomioimaan yhteiskunnassa käynnissä olevat muutokset. Asiakaslähtöisyyden lisääminen on jo ollut selvä trendi, ja megatrendien valossa on selvää, että asiakkaiden ja palvelun käyttäjien arjen ja elämäntilanteiden ymmärtämisen merkitys kasvaa edelleen. Toisaalta on peräänkuulutettu asiantuntijatietoon pohjautuvaa, näyttöön perustuvaa palvelujen uudistamista. Jotta toimintoja voidaan kohdentaa tehokkaasti ja oikealla tavalla, tarvitaan siis samaan aikaan tietoa, jonka perusteella voidaan tehdä oletuksia siitä, mitä ja minkälaisia asioita kannattaisi tehdä uudistuvissa palveluissa, ja ymmärrystä siitä, minkälaisia tarpeita palvelun käyttäjillä on. Nämä kaksi näkökulmaa eivät välttämättä nivoudu luontevasti yhteen, vaan ne vaativat yhteensovittamista sekä poliittisella että käytännön kehittämisen tasolla.

Megatrendit tarjoavat myös uudenlaisia käytännön mahdollisuuksia palvelujen toteuttamiseen ja kehittämiseen. Esimerkiksi uuden teknologian ansiosta saadaan yhteyksiä ihmisten arkeen aiempaa moninaisempia reittejä myöten.

Edellä tarkasteltu yksilöllistyminen vaikuttaa sekä palveluihin että niiden tarpeeseen ja edellyttää siksi uudenlaista tekemisen tapaa. Tämä merkitsee, että aina sosiaali- ja terveysalan ammattilaisilla ei voi olla valmiita ratkaisuja. Kun palvelujen käyttäjät ja heidän tilanteensa halutaan huomioida, voi olla tarpeen luoda ratkaisuja yhdessä asiakkaiden ja potilaiden kanssa. Tulevaisuudessa hyvää tukea ja palvelua tuotetaan yhdessä asiakkaiden kanssa heidän yksilölliset elämäntilanteensa huomioiden.

Megatrendien pohjalta voidaan ajatella, että tulevaisuuden työ terveyden ja hyvinvoinnin eteen vaatii

- uteliaisuuden jatkuvaa vaalimista
- kiinnostusta uusia asioita kohtaan
- kykyä yhdistää kokemiaan ja näkemiään asioitaan osaksi työtään sekä
- kykyä toimia yli organisaatio- ja ammattirajojen.

Nämä seikat ja muut tulevaisuuden myllerrykset haastavat miettimään mitä tulisi kehittää ja erityisesti miten tulisi kehittää. Tarvitsemme ennakkoluulotonta pohdintaa siitä, minkälaisia tulevaisuuden hyvinvointia ja terveyttä edistävien palvelujen ja toimintojen tulisi olla. Samalla joudumme miettimään, millä tavalla uusia ratkaisuja tulisi kehittää.

2. INNOKYLÄ LUO UUTTA KEHITTÄMISEN KULTTUURIA

*Uusi kehittämisen kulttuuri on avoimuuden,
oppimisen ja vuorovaikutuksen kulttuuria.
Sen tehtävänä on tukea tehokasta toimintatapojen
ja käytäntöjen uudistamista.*

Jos tavoitteena on synnyttää radikaalisti uutta ja onnistua siinä, ota oikeat käytäjät tai asiakkaat mukaan. Näin todetaan Lappeenrannan teknillisen yliopiston vuonna 2013 julkaisemassa radikaalien innovaatioiden käsikirjassa. Tämä ei toki riitä, ja kyseisen kirjan reilut 250 sivua ovat täynnä käytännön ohjeita ja työtapoja, joilla innovaatioiden syntyä voidaan edistää. Pelkät menetelmät eivät kuitenkaan ole avain onneen. Mikään työväline tai menetelmä ei itsessään kuitenkaan tuo menestystä. Informaatiosuhteiskunnassa odotetaan paljon tietotekniikalta, mutta edes uusien tietotekniikka ei voi olla avuksi ennen kuin sitä osataan hyödyntää oikealla tavalla. Kaikki menetelmät ja välineet tarvitsevat toimiakseen ympärilleen käytäntöjä ja toimintatapoja, joilla niitä käytetään tehokkaasti. Lisäksi ja ennen kaikkea tarvitaan ihmisiä, jotka tekevät näitä asioita. Uudenlainen toiminta vaatii uudenlaista kulttuuria.

Kulttuuri ja sen muutos

Jotta uudenlaiset tavat kehittää tulevat osaksi arkipäivää, kehittämisen kulttuurin on uudistuttava. Mutta mitä kulttuuri on? Se on ainakin kokoelma toimintatapoja, sääntöjä, käytäntöjä, sanoja, merkityksiä ja asenteita. Monesti kulttuurin säännöt ja toimintatavat ovat sisäistettyjä, opittuja toimintamalleja ja tapoja. Me elämme ja toteutamme arjen ja työn käytäntöjä rutiininomaisesti. Puhumme hankekieltä, niin ettei ulkopuolisilla ole mitään käsitystä, mitä hankkeessa

tehdään. Täytämme rahoittajan vaatimat raportointilomakkeet rutiininomaisesti vuodesta toiseen. Kutsumme kokoon palaverin, jossa alammeideoimaan uutta ratkaisua moniammatillisen tiimin toimimattomuuden haasteeseen.

Kehittämisen kulttuurille tyypillisiä piirteitä:

- raportointivelvollisuudet rahoittajalle
- projekti- ja hankekokoukset
- koulutuspäivät
- ”hankekieli” ja
- erilaiset arkipäivän tekemisen tavat.

Koska kulttuurimme tavat ja käytännöt ovat sisäistettyjä ja toimimme pitkälti tiedostamatta, ne muuttuvat yleensä vasta silloin, kun ne eivät enää toimi. Kun totuttu toimintatapa ei enää ratkaisekaan ongelmaa, joudumme miettimään uusia ratkaisuja. Amerikkalainen pragmatismia edustava, 1900-luvun alkupuolella vaikuttanut filosofi John Dewey esitti, että tällaiset tilanteet käynnistävät prosessin, jonka tehtävänä on löytää uusi toimiva tapa ongelmaan. Kun ensin tiedostetaan missä vika on, lähdetään miettimään ja hakemaan uutta ratkaisua. Kun ehdotus sellaiseksi on löytynyt, sen toimivuus pitää tietysti testata. Jos uusi ratkaisu osoittautuu toimivaksi, siitä voi ajan myötä tulla uusi normaali toimintatapa kyseisissä tilanteissa.

Aina asiat eivät mene näin. Joskus voi olla helppoa sivuuttaa ongelma tai haaste. Todeta, että ei se ole mikään ongelma. On helpompi tehdä niin kuin aina ennenkin on tehty. Uudistukset ja ideat voivat myös törmätä raja-aitoihin. Vaikka itse olisi valmis työskentelemään uudella tavalla, muiden vanhat toimintatavat ja periaatteet tulevat esteiksi. Hyvänä esimerkkinä ovat toimialat ylittävä yhteistyö.

Mistä sitten johtuu, että muutos on niin vaikeaa? On väitetty, että käytännöt ja tavat eivät ole pelkästään sosiaalisia ilmiöitä, vaan ne myös muovaavat meidän aivojamme. Oppiessamme tietyn tavan toimia jossakin tilanteessa, aivomme sopeutuvat ja muovautuvat sen mukaisesti. Opimme toimimaan tutuissa tilanteissa tietyllä tavalla, ja eri tavalla tekeminen, uuden tavan oppiminen, tuntuu haastavalta. Kun aivomme ovat sopeutuneet ja rakentuneet toimimaan tietyllä tavalla, vanhojen tapojen poisoppiminen on hankalaa ja vaatii työtä. Se vaatii myös ympärille yhteisöä, joka tukee muutosta ja uusien toimintatapojen syntymistä. Kulttuurin muutos ja uusien toimintatapojen oppiminen kestää aikansa.

Kehittäjiltä kuultua:

- Uudenlainen yhteistyö vaatii johtamista ja johdon mukanaoloa.
- Yhteistyö vaatii toisten toimintakulttuuriin ja tapoihin tutustumista.
- Työntekijän halukkuus muuttua on erittäin olennaista.
- Luottamuksen rakentaminen ja sitoutumisen vahvistaminen on avain yhteistyöhön.

Innostutko uusista ideoista ja ehdotuksista vai suhtaudutko niihin enemmän varauksella? Katso, mikä Innokylän hahmoista olet!



Todellinen propellipää

Olen myönteisesti tulevaisuuteen suhtautuva, vauhdikas visionääri. Miten heitän ankkurin ja kuvaan työn hedelmät talteen?



Tehokas organisaattori

Minun ansiostani hommat eivät jää puolitiehen. Haluan oppia lisää yhteiskehittämisestä!



Ahkera asiapentti

Olen korvaamaton tietopankki ja yksityiskohtien selvittäjä. Saanen aimo tärähdyksiä siitä, miten Innokylän sisällöt voivat tukea työtäni.



Hyväntuulinen tiimipelaaja

Me-henki ja luottamus ovat minulle tärkeitä. Haluan tietää, miten voin tukea yhteisöjeni elinvoimaa!



Tarkkaavainen kriitikko

Olen kriittinen tarkkailija, jonka mielipiteet ovat ryhmässä paikallaan. On riski, että altistun tuulahduksille tuntemattomasta.

On siis selvää, että uuden kehittämisen kulttuurin syntyminen vaatii työtä ja halua uudistua. Se edellyttää innostusta, päämäärätietoisuutta ja joskus myös pakkoa.

Uudistukseen tarvitaan:

- uusista asioista ja uudistamisesta innostuneita ihmisiä, eli muutosagentteja
- vuoropuhelua, jotta myös muut saadaan motivoitua tarttumaan uuteen
- painetta muutokseen, esimerkiksi johdon rooli muutoksen läpiviemisessä, sillä pelkkä innostus ei riitä muutoksen aikaansaamiseen
- vastustuksen ja muutosvastarinnan sietämistä, eli kärsivällisyyttä.

Innokulttuurin tunnusmerkkejä

Innokylän tarkoituksena on edistää uudenlaisen kehittämisen kulttuurin syntymistä ja tarjota sitä tukevia välineitä kehittäjien käyttöön. Innokylän keskeiset periaatteet, **avoimuus, moninäkökulmaisuus ja tarvelähtöisyys**, ovat tämän uuden kehittämisen kulttuurin taustalla.

Kehittämisen tulisi

- olla avointa ja osallistavaa
- huomioida kaikki tarpeelliset näkökulmat, joilla on merkitystä kehittämiselle
- vastata konkreettisiin tarpeisiin
- arvioida aikaan saatua muutosta.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikki asian kannalta tärkeät osapuolet osallistuvat kehittämiseen. Kehittämistä tulisi ohjata konkreettiset tarpeet, jotka määrittävät tavoitteet. Lisäksi kehittämisen tulosten tulisi olla kaikkien hyödynnettävissä ja tiedon niiden toimivuudesta saatavilla.

Entistä avoimempi kehittäminen tarkoittaa siten osallisuuden lisäämistä, mahdollisuuksia osallistua kehittämiseen ja tulosten jakamista muille. Se tarkoittaa tarvelähtöisyyttä: tavoitteita, joilla vastata oikeisiin tarpeisiin ja tavoitteisiin. Se tarkoittaa myös työn tulosten arviointia ja tämän tiedon jakamista muille, avoimesti. Uusi kehittämisen kulttuuri on avoimuuden, oppimisen ja vuorovaikutuksen kulttuuria.

Avoimuus on haaste ja mahdollisuus

Innokylän yksi kantava periaate on avoimuus. Tällä tarkoitetaan:

- Avoimuutta osallistua kehittämistyöhön. Kehittämistyön tulisi olla avointa siten, että erilaiset tahot voivat osallistua siihen.
- Tiedon ja tulosten avoimuutta. Kaikki kehittämistyön tulokset ovat muiden hyödynnettävissä ja käytettävissä.
- Mahdollisuus tehdä asioita tehokkaammin ja jakaa tietoa kehittämistyöstä entistä paremmin.

Asia kuulostaa yksinkertaiselta ja helpolta, mutta käytännössä se saattaa toteutua vain osittain.

Erytisesti yritysten innovaatiotoiminnassa vain tietty osa kehittämistyöstä on avointa. Jokin tietty osa ”avataan” yhteiseen kehittämiseen, johon voivat osallistua asiakkaat tai kuluttajat. Tässä mielessä moni avoin innovaatio ei ole oikeasti kokonaisuudessaan avoimen kehittämisen kautta syntyneitä. Yritykset tai muut kehittäjät pitävät tietyn osan kehittämistyöstään itsellään, ja vain tietty osa on avoimemmin kehitettyä. Palveluinnovaatioissa etenkin julkisella puolella voidaan kuitenkin olla avoimempia.

Palvelujen kehittämisen kannalta avoimuus on sekä mahdollisuus että haaste. Täydellinen avoimuus saattaa tuottaa näkökulmien tai mielipiteiden sekamelskan, joka voi enemmän heikentää kuin edistää palvelujen kehittämistä. Keskeiseksi asiaksi nousee se, ketkä ovat merkittäviä tahoja osallistumaan ja kenellä on asiantuntemusta tai kokemusta, jolla voi olla merkitystä palvelujen kehittämiseksi. Toisaalta näkökulmien tai osallistujien mahdollisuuksien rajoittaminen voi heikentää kehitettyjen palvelujen toimivuutta. Pahimmassa tapauksessa kehitetyt palvelut tai toimintamallit eivät vastaa oikealla tavalla olemassa oleviin tarpeisiin.

Esimerkki: Avoin innovaatioajattelu kansallisessa kehittämisohjelmassa

Kaste on sosiaali- ja terveystieteiden pääohjelma, jonka avulla uudistetaan suomalaista sosiaali- ja terveystieteitä. Kaste-ohjelman toinen kausi toteutetaan vuosina 2012–2015. Innokylän hyödyntämisen kautta avoimuuden ja avointen innovaatioiden ajatusta on viety osaksi ministeriön strategista kehittämisohjelmaa.

Kaikki Kaste-ohjelman kehittämishankkeet ja niiden tulokset tuodaan Innokylään. Näin ne ovat kaikkien avoimesti nähtävissä ja hyödynnettävissä. Avoimuuden kautta ohjelman etenemisen ja kehittämistoimien seuraaminen helpottuu. Samalla avoimuus lisää kehitettyjen palveluinnovaatioiden hyödyntämistä ja leviämistä. Kun tulokset ja toimintamallit ovat saatavilla, niitä voidaan hyödyntää ympäri Suomea.

Viiteen alueeseen jakautunut ohjelmatyö hyödyntää myös Innokylää. Jokaisella Kaste-alueella on oma verkostonsa Innokylässä, jonka kautta ajankohtaista tietoa ohjelman etenemisestä on avoimesti saatavilla. Innokylään on rakennettu oma Kaste-ohjelman kokonaisuus, josta kaikki tiedot kehittämishankkeista, tuloksista, tapahtumista ja aktiivisista ohjelman verkostoista on koostetusti saatavilla.

Avoimuus on moninäkökulmaista ja osallistavaa

Demokratiaan liittyvissä keskusteluissa – esimerkiksi lähidemokratiasta ja osallisuudesta – ajatus avoimuudesta tarkoittaa kaikkien tasavertaista mahdollisuutta. Nämä osallisuuden ja kansalaisvaikuttamisen mahdollisuudet ovat löytäneet tiensä myös sosiaali- ja terveyspalveluita koskeviin lakeihin ja aseuksiin. Asiakkaiden valinnanvapaus palveluissa on lisääntynyt. Asiakkailla tai potilailla tulee myös olla mahdollisuus vaikuttaa palveluihin. Esimerkiksi sosiaalihuollon osalta laissa määrätään asiakkaan oikeudesta osallistua ja vaikuttaa palvelujensa suunnitteluun ja toteutukseen.



Jäpäkyörä: *Miten saada ei-aktiivisia nuoria osallistumaan palvelujärjestelmän kehittämiseen? "Mulle luvattiin pizzaa." Tjaa. #ruokaainamielessä*

Oikean asiakasryhmän tunnistaminen, samoin kuin keskeisten tahojen paikantaminen organisaatiosta sekä poliittiselta tai hallinnolliselta tasolta, ovat edellytys onnistuneelle osallistamiselle ja osallistumisen mahdollisuuksien luomiselle.

On tärkeä kysyä:

- Kenelle tätä palvelua tehdään?
- Ketkä sitä toteuttavat?
- Kuka mahdollistaa palvelun eli antaa resurssit ja johtaa sitä?

Nämä ovat tahoja, joiden pitäisi olla myös mukana palvelun kehittämisessä.

Innokylän innovaatiomallin mukainen, yhteistoiminnallinen palvelujen kehittämisen ja toteuttamisen tapa poikkeaa olennaisesti perinteisestä mallista, jossa palvelu kehitetään asiakkaalle valmiiksi esimerkiksi jossakin kehittämiss-hankkeessa. Yhteistoiminnallisessa palvelun kehittämisessä asiakas tai potilas on aktiivinen toimija, joka suunnittelee ja toteuttaa palvelun yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Palvelun kohde ei ole ammattikeskeisesti määritelty asiakkaan ongelma, vaan se rakentuu asiakkaiden (tai kansalaisten), ammattilaisten ja muiden toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistoiminnassa. Asian määrittelyyn osallistuvat kaikki mukana olevat toimijat.

Palvelun toteuttamisen tapaa ei siis kehitetä valmiiksi ulkopuolisessa hankkeessa, josta se sitten juurrutetaan ja levitetään käytäntöön. Tapaus- ja tilannekohtaisella räätälöinnillä on keskeinen rooli, ja asiakkaiden erilaisiin tilanteisiin vastaaminen tarkoittaa ja samalla edellyttää palvelun jatkuvaa kehittämistä ja mukauttamista. Tämä mahdollistaa palvelujen tuottamisen tehokkaammin ja asiakkaan tarpeet paremmin huomioiden.

Innokylän mukaisessa kehittämisessä osallistetaan mukaan kaikki ne, joille palvelun toimivuudella on merkitystä.

Tämä tarkoittaa

- kehittäjiä
- palvelua toteuttavia ammattilaisia
- asiakkaita ja mahdollisesti heidän läheisiään
- palvelua tuottavan organisaation johtoa ja tukihenkilöstöä, sekä tarpeen mukaan
- poliittisia ja hallinnollisia osapuolia.

Tarpeet määrittävät suunnan, arviointi kertoo onnistumisesta

Kehittämisessä tulisi aina lähteä liikkeelle tarpeista. Yksinkertaisimmillaan kehittämistyön tehtävänä on vastata tunnistettuihin tarpeisiin, ja kehittämisen onnistumisen mittarina on se, miten siinä onnistutaan. Tällä tavalla tarpeet kertovat sen, mitä kehittämistyöllä pitäisi saada aikaan. Jos tehtävänä on esimerkiksi vähentää mielenterveyskuntoutujien laitosvuorokausia parempien palveluiden avulla ilman, että resursseja tarvitsee käyttää olemassa olevaa enemmän, tarpeet muuttuvat suoraan kehittämisen tavoitteiksi.

Kun tiedetään tarkasti, miksi kehitetään ja mitä halutaan saavuttaa, voidaan miettiä miten asetettuun maaliin päästään. Jos haasteena on tuottaa uudenlainen palvelukonsepti, joka vastaa paremmin tarpeisiin ja tekee sen olemassa olevilla resursseilla, tehtävänä on löytää keino, jolla tässä onnistutaan. Aina keinot eivät ole suoraan tavoitteista johdettavissa, ilmeisiä ja heti käsillä. Silloin täytyy suunnitella, kokeilla ja oppia virheistä.

Siinä missä tarpeiden tunnistaminen on välttämätön ehto tehokkaalle ja tarkoituksenmukaiselle kehittämiselle, ratkaisun kokeilu ja testaus auttaa löytämään mahdolliset tavat saavuttaa kehittämisen tavoitteet. Takuuta onnistumiselle ei innovaatio- ja kehittämistoiminnassa kuitenkaan ole. Uuden kehittämisessä prosessi etenee aina yritysten ja erehdysten kautta. Kuitenkin yritysten määrää ja erehdytysten suuruutta voi hallita huomioimalla kaikki keskeiset tarpeet ja kehittämällä ratkaisua riittävän moninäkökulmaisesti ja -äänisesti.



Kaijus: Täytyy olla yhteinen tavoite siitä, mitä ollaan tekemässä. Kehittämisen on oltava kaikkien kannalta mielekästä ja täytyy näkyä, että toiminnasta on monia eri hyötyjä. Eli kehittämisen täytyy palvella kaikkia, asiakkaasta johtoon.

Hyvistä käytännöistä eteenpäin

Todellisuus ja arkipäivä ovat käytäntöjen ja toimintamallien hyvyyden mittareita.

Mikä on sitten hyvä kehittämisen tulos ja mikä on hyvä käytäntö? Olemassa olevassa kehittämisen kulttuurissa on edelleen vahvasti vallalla ajatus hyvistä käytännöistä (englanniksi best practices). Ajatus on sinänsä intuitiivinen ja ymmärrettävä. Sen mukaan jotkut käytännöt tai kehitetyt toimintamallit ovat parempia kuin toiset. Monesti näin onkin. Jokin toimii paremmin kuin toinen. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että jotkut ovat parempia kuin toiset aina ja kaikkialla, vaikka niiden sen hetkinen hyvyys perustuisi niin sanottuun näyttöön.

Innokylän lähestymistavasta katsoen vanhaan hyvä käytäntö -ajatteluun liittyy tiettyjä perustavanlaatuisia ongelmia, jotka voivat olla jopa haitallisia kehittämisen ja palvelujen tehostamisen kannalta. Koska jonkin käytännön tai toimintamallin hyvyys riippuu pitkälti sen toteutuksesta, jossakin kehitetty ja hyväksi havaittu toimintamalli saattaa osoittautua toimimattomaksi toisessa ympäristössä. Hyvyys riippuukin pitkälti siitä, miten toimintamalli saadaan toteutettua uudessa ympäristössä. Lisäksi ympäristö vaikuttaa siihen, saadanko sillä aikaiseksi odotettuja tai oletettuja tuloksia. Hyvät käytännöt -kehittämiskulttuuria ja sen taustoja kuvataan tarkemmin luvussa 9.

Innokylän kehittämiskulttuurissa on tärkeää, että kehittämisessä ja arvioinnissa huomioidaan toteutusympäristö käytäntöjen keskeisenä osana. Toiminta, sitä tekevät ihmiset ja toteutusympäristö ovat kokonaisuus, joka tekee käytännön. Käytäntöjen hyvyys tulisi nähdä toteutuksen eikä mallin sisäisenä ominaisuutena. Jokin käytäntö on hyvä silloin, kun se on menestyksekkäästi viety käytäntöön ja sillä saadaan aikaiseksi haluttuja asioita.

Tämän vuoksi Innokylässä ei ajatella, että joillekin käytännöille tai toimintamalleille voisi antaa ”Hyvä käytäntö” -leiman tai ”Näyttöön perustuva” -leiman. Sen sijaan Innokylässä korostuu mallien ja niiden toteutusten hyvä mallintaminen ja arviointi. Kun jostain mallista on useita hyvin arvioituja toteutuksia, joiden yksityiskohtaiset piirteet ovat tiedossa, nämä tiedot kerryttävät ymmärrystä onnistumisista ja niiden edellytyksistä. Innokylän on tarkoitus tuottaa laajempaa ymmärrystä ja näyttöä mallien toimivuudesta kuin näyttöön perustuvissa arvioinneissa. Siinä missä näyttöön perustuvat arvioinnit kertovat jonkin mallin, käytännön tai teknologian toimivan jossain kokeellisessa ympäristössä, Innokylässä toteutusten ja arviointien tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten malli toimii erilaisissa todellisissa ympäristöissä.

Yhdessä tekemistä, kokeilua ja oppimista

Innokylän uusi kehittämisen kulttuuri on yhdessä tekemistä, erilaisten asiantuntijoiden, osaajien ja kokemusten yhteensaattamista. Tavoitteena on vahvistaa tekemistä ja onnistumisia hyödyntämällä eri näkökulmia.



Jäpäkyörä: *Ihmiset eivät halua palveluja, he haluavat terveyttä. Nyt on asiallista puhetta. #soteaamukahvi #sote*

Uudessa kehittämisen kulttuurissa korostuvat kokeilut ja niistä oppiminen. Sen sijaan, että joku määrittelee jokin tekemisen tai palvelujen tuottamisen tavan hyväksi, innokylämaisessä tekemisessä opitaan kokeiluista ja muilta. Jokin on innovaatio vasta, kun se on viety menestyksekkäästi käytäntöön ja sillä saadaan aikaiseksi haluttuja asioita.

3. KEHITTÄMINEN OSAKSI PERUSTYÖTÄ JA ARKEA

Kehittäminen osana arjen perustoimintaa tarjoaa uusia mahdollisuuksia uudistaa vallalla ollutta hankeperustaista kehittämiskulttuuria.

Suomessa sosiaali- ja terveysalan kehittäminen on pohjautunut pitkälti erilaisien hankkeiden ja väliaikaisten projektien varaan. Sosiaali- ja terveysalan epäkohtia ja rakenteellisia puutteita on pyritty korjaamaan ja kehittämään hanke-
rahoituksen varaan rakennetuilla projektiorganisaatioilla. Osittain näillä on saatu hyvää aikaan. Hankkeisiin perustuva kehittämistyö pystyy keskittymään juuri hankkeelle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja työskentelemään valittujen asioiden kehittämiseksi ja edistämiseksi. Hankerahoitus takaa turvan työskennellä valittujen päämäärien saavuttamiseksi.

Perinteisen hankeperustaisen kehittämisen piirteitä:

- Palveluita kehitetään perustoiminnasta erillisissä hankkeissa.
- Kehittämistä tehdään erillisten projekti- tai hanketyöntekijöiden voimin, sen sijaan että hyödynnettäisiin työtä tekeviä ammattilaisia ja palveluiden piirissä olevia asiakkaita.
- On usein kallista ja raskaasti hallinnoitavaa.



Jäpkyörä: *Hankkeita ja hankkeita, aina vaan hankkeita
Koskas niistä tuloksista puhutaan? #tulostaiulos*

Palveluiden kehittämisen näkökulmasta valtaosa hankemuotoisesti rahoitetusta kehittämistoiminnasta ei olekaan vuosien varrella tuottanut toivottua tulosta merkittävästä taloudellisista panostuksista huolimatta. Etenkään, jos kehittämistä ei ole saatu vietyä osaksi organisaatioita eikä perustyöntekijöitä ole saatu mukaan kehittämiseen.

Hankemuotoisen kehittämisen riskit:

- Eriyttää palveluiden toteuttamisen ja kehittämisen toisistaan.
- Kehittäminen jää palvelutuotannon arjen ulkopuolelle.
- Kehittämistyön tulokset arkistoituvat hankeraportteihin sen sijaan, että niitä todellisuudessa hyödynnetään arjen perustyössä.
- Hankkeet kuormittavat työntekijöitä ja vievät resursseja niin että perustyön tekeminen vaikeutuu.
- Kehittämistyön tulokset eivät vakiinnu osaksi arjen perustoimintaa.
- Alkuperäiset kehittämistavoitteet jäävät perustyössä saavuttamatta.
- Kun hankekausi päättyy, hanketyöntekijät ja heidän osaamisensa katoavat.



Kaijus: *Hankeiden byrokratia on paisunut niin suureksi, että iso osa resursseista menee hankebyrokratiaan eikä kehittämiseen.*

Kehittämistyön organisointi vie pahimmillaan itse kehittämiseltä ajan, energian ja tekijät. Kehittäjät ovat uupuneita ennen kuin ainuttakaan kehittämistavoitetta on saavutettu, tulosten levittämisestä ja juurruttamisesta puhumattakaan. Mikäli hankkeessa kehitettyjä käytäntöjä ja saatuja tuloksia ei ole ehditty juurruttaa osaksi perustoimintaa, hankkeen ja hanketyöntekijöiden työsuhteiden päättyminen myötä katoavat pahimmassa tapauksessa heidän mukanaan myös kehittämistyön tulokset ja siihen liittyvä ainutkertainen osaaminen.

Nämä edellä kuvatut riskit kehittämistyön varrelta ovat olemassa erityisesti silloin, kun kehittäminen rajoittuu kehittäjien keskinäiseen työskentelyyn ilman, että asiakkaita tai kehitettävän asian parissa työskenteleviä ammattilaisia otetaan prosessiin mukaan sen alusta alkaen.



Hanna: *Hankekehittämisen suurimpana haasteena on se, että hanke jää tähdenlennoksi eli lennokkaan ja hienon alun jälkeen koko homma hiipuu, kun toiminta ei juurru ja muut kuin hanketyöntekijät eivät kiinnity uuteen toimintaan.*

Hanketyön keskeinen haaste liittyykin juuri hanketyön loppuvaiheeseen, kehitettyjen ratkaisujen ja käytäntöjen juurruttamiseen ja levittämiseen. Kuinka kehitetyt ratkaisut saadaan aidosti osaksi arjen toimintaa ja hyödyttämään ammattilaisten työtä? Toinen tärkeä seikka liittyy kehitettyjen käytäntöjen toimitavuuteen. Onko hankkeessa kehitetty ratkaisu aidosti toimiva ja työelämän tilanteita ja tarpeita palveleva?

Palveluiden toteuttamisen ja kehittämisen yhdistävä toimintamalli

Kuinka kehitettyjen käytäntöjen juurtumista sitten voitaisiin tukea? Jotta uusi käytäntö nivoutuu aidosti osaksi arjen perustyötä, sen tulee olla kehitetty kyseisessä työssä havaittuja tarpeita varten ja niihin vastaamaan. Näin kehitetty käytäntö mukautuu parhaalla mahdollisella tavalla siihen toteuttamisympäristöön, jossa ratkaisua on tarkoitus myöhemminkin hyödyntää. Hanketyössä tämä voi usein olla haasteellista, kun kehittämistä tehdään perustyön ulkopuolella, erillisessä hanke- tai projektiorganisaatiossa. Näin perustyö ja kehittämistyö eriytyvät toisistaan erillään toteutettaviksi ja siten toisistaan irrallisiksi prosesseiksi.



Kaijus: *Huolena on että hankekehittämisen opeista ja työn tuloksista valuu lopulta aika vähän palvelun loppukäyttäjille eli asiakkaille.*

Toinen keskeinen seikka juurtumisen tukemisessa liittyy kehittämisprosessin osallistujiin. Vaarana on, että kehittämistyötä tehdään pelkästään organisaation tai johdon tarpeista käsin, jolloin tarpeet ja tavoitteet tulevat määritellyksi vain tästä yhdestä näkökulmasta. Mikäli kehitettävä asia liittyy pelkästään organisaation johtoon, tämä lähestymistapa voi olla riittävä. Mutta mikäli kehitettävään asiaan liittyy myös asiakkaiden tai työntekijöiden tarpeita, myös näiden ryhmien näkökulmat tulee huomioida kehittämistyön alusta alkaen.

Asiaa voidaan tarkastella myös paljon puhutusta asiakasnäkökulmasta. Asiakkailta on omia tarpeita ja toiveita palveluiden kehittämistä. Koska palvelut ja niiden järjestäminen koskettaa kuitenkin asiakkaiden lisäksi myös ammattilaisia ja heidän työnsä organisointia, organisaatioita ja niiden johtoa sekä poliittisia ja hallinnollisia päätöksentekijöitä, ei palveluiden kehittämistä ole mielekäs tehdä pelkästään asiakkaiden tarpeita ja toiveita kuunnellen. Hedelmällisintä on osallistaa kehittämistyöhön kaikki asian kannalta olennaiset toimijat. Silloin kun keskeiset toimijat pääsevät osallistumaan kehittämisprosessiin sen alkuvaiheista alkaen, tulee kaikkien näkökannat ja mielipiteet huomioitua varmimmin.

Voidaan ajatella, että koska jokainen kehittämistyöhön osallistuva toimija tuntee omat tarpeensa parhaiten, on jokaisen osallistaminen kehittämistyöhön olennaista. Tällä tavoin moninäkökulmaisesti kehitetty käytäntö kykenee myös vastaamaan eri toimijoiden tarpeisiin ja vaatimuksiin parhaiten.

Perustyön toteuttamisen ja kehittämisen yhdistävä toimintamalli:

- Kehittämisen tarpeet kumpuavat aidoista arkielämän tarpeista!
- Kehittämistä tehdään arkipäivän toimijoiden eli niiden kanssa, joita kehitetty palvelu tai tuote tosiasiallisesti koskettaa ja jotka sen parissa työskentelevät.
- Kehittämistä tehdään jatkuvasti arvioiden ja ketterästi kokeillen. Heikkojen signaalien herkkä aistiminen ja matalan kynnyksen muutostyöt kunniaan!
- Jaettujen tavoitteiden eteen työskentely luo yhdessä tekemisen kulttuuria, mahdollistaa toisilta oppimisen ja sitouttaa toimijoita kehittämistyöhön.



Kaijus: Kysymys on rohkeudesta – siitä, että uskalletaan kehittää perustyötä arjen kovista realiteeteista huolimatta. Katso ympärillesi ja hyödynnä verkostoja ja voimavaroja!

Arvioinnilla tietoa onnistumisista ja haasteista

Yksi Innokylän keskeinen periaate on, että arviointi on keskeinen ja luonnollinen osa kehittämistä. Jokainen kehittäjä on varmasti kiinnostunut siitä, miten on työssään onnistunut ja mitä on saatu aikaiseksi. Perinteisessä kehittämisen kulttuurissa arviointia ohjaavat paljon rahoittajien määrittämät velvoitteet ja tarpeet. Lisäksi arviointia leimaa asiantuntijälähtöisyys. Ajatus siitä, että hankekehittämisen tuloksia voitaisiin tutkia perinteisen vaikuttavuusarvioinnin keinoin, on kuitenkin harvoin realistinen. Jo pelkästään kehittämistyön usein lyhyt aikajänne tekee tulosten vaikuttavuusarvioinnista ongelmallista. Väestön hyvinvointia ja terveyttä osoittavilla indikaattoreilla näytetty vaikuttavuus ilmenee vasta pitkän ajan jälkeen. Silloinkin on aina epävarmaa, mitkä toimenpiteet lopulta ovat indikaattorien osoittamien muutosten taustalla.



Jäpäkyöra: No tuonhan nyt sanoo maalaisjärkikin.

Uudenlaisessa kehittämisen kulttuurissa arviointi mielletään normaaliksi osaksi kehittämistä. Arvioinnin avulla on mahdollista tarkastella kehitetyn toimintatavan mukanaan tuomia onnistumisia ja haasteita, oppia kehitetystä asiasta ja yhä uudelleen parantaa sitä. Arvioimalla onnistumisia ja haasteita voidaan nähdä mitkä asiat toimivat ja missä on vielä kehitettävää. Jos odotetut tulokset ja haluttu muutos ei toteudukaan, arvioinnin avulla on mahdollista paikantaa ne syyt, jotka ovat vaikuttaneet tähän. Myös odottamattomien vaikutusten ja muutosten huomioiminen on tärkeää. Jotta arviointia voidaan tehdä, kehitetty asia on kyettävä mallintamaan mahdollisimman tarkasti ja seikkaperäisesti.

Arvioinnin tulee kohdentua kehitetyn käytännön, menetelmän tai toimintamallin toimivuuteen.

- Toimiiko uusi tapa tehdä asioita?
- Millaista muutosta uusi tapa tuottaa verrattuna kehittämistä edeltävään tilanteeseen?

Innokylässä arviointia määrittävät kehittämistyön tarpeet sekä niistä johdetut kehittämisen tavoitteet. Jos tiedetään tarpeet, pystytään määrittelemään keinot ja ratkaisut, joilla niihin pyritään vastaamaan. Arvioinnin suunnitelmassa nämä tavoitteet konkretisoidaan yksityiskohtaisemmiksi arvioinnin kysymyksiksi ja kriteereiksi. Jos tarkoituksena on ennaltaehkäistä mielenterveysongelmia neuvolatyön avulla, yksi keskeinen arviointikriteeri voi olla se, missä määrin lapsiperheiden synnytyksen jälkeiset mielenterveysongelmat vähenevät kunnan tai alueen mielenterveyspalveluissa. Lisäksi voidaan tarkastella sitä, pystytäänkö uudella toimintatavalla havaitsemaan mielenterveysongelmia aikaisemmin ja millä tavalla asiakkaat kokevat tämän toiminnan osana neuvolatyötä. Arvioinnin kohteet voivat olla konkreettisia ja arviointi kehittämishankkeen tai -projektin aikana helposti toteutettavaa.



Jäpkyöra: *No jos arviointia on muka niin yksinkertaista tehdä niin miten se sitten tapahtuu?*

Arvioinnin periaatteet – havainnoi näitä:

- Vastaako kehitettävä asia tunnistettuihin tarpeisiin?
- Saavutettiin kehitettävälle asetetut tavoitteet?
- Onko kehitetty ratkaisu toimiva ja toteutettavissa?
- Minkälaista muutosta uusi kehitetty asia saa aikaan?
- Tee arviointia useasta eri näkökulmasta.

Ehdot uuden kynnyksellä – mitä uudenlainen kehittämiskulttuuri edellyttää?

Jotta kehittäminen voi juurtua perustyön osana tapahtuvaksi kehittämiseksi, se vaatii uudenlaisen toiminta- ja ajattelukulttuurin läpimurtoa suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisessä. Tämä edellyttää uudenlaisten ja ennakkoluulottomien kehittämiskäytäntöjen kokeilemistä.

Kehittämistyötä tulee lähestyä tarvelähtöisesti ja eri toimijoiden näkökulmia yhteen sovittaen prosessin alkuvaiheesta lähtien. Näin jokainen kehitettävään asiaan sidoksissa oleva taho on keskeinen toimija sekä kehitettävän asian määrittelyssä, kehittämistavoitteiden nimeämisessä että tavoitteita kohti työskennellessä. Keskeistä on, että kehittämistyö ei irtoa perustyöstä erilliseksi prosessiksi.

Kehittämisen tulee vastata kysymykseen ”Mitä juuri meillä tarvitaan?”. Kehittämisorientaation kiinnittyminen perustyöhön vaatii ehdottomasti esimiesten tukea.



Hanna: Uuden, kehitteillä olevan toiminnon on koko prosessin ajan nivellyttävä tiiviisti osaksi perustyötä. Tämä on tärkeää, jotta kehitetty toiminta lopulta juurtuu ratkaisemaan niitä ongelmia, joita varten sitä on alun alkaen lähdetty kehittämään eikä jää pelkäksi hankkeessa tehdyksi puuhasteluksi.



Hanna: Esimiesten tulee olla kehittäjiä tukena ohjaamassa, tiedottamassa ja antamassa lupa resurssien käyttöön.



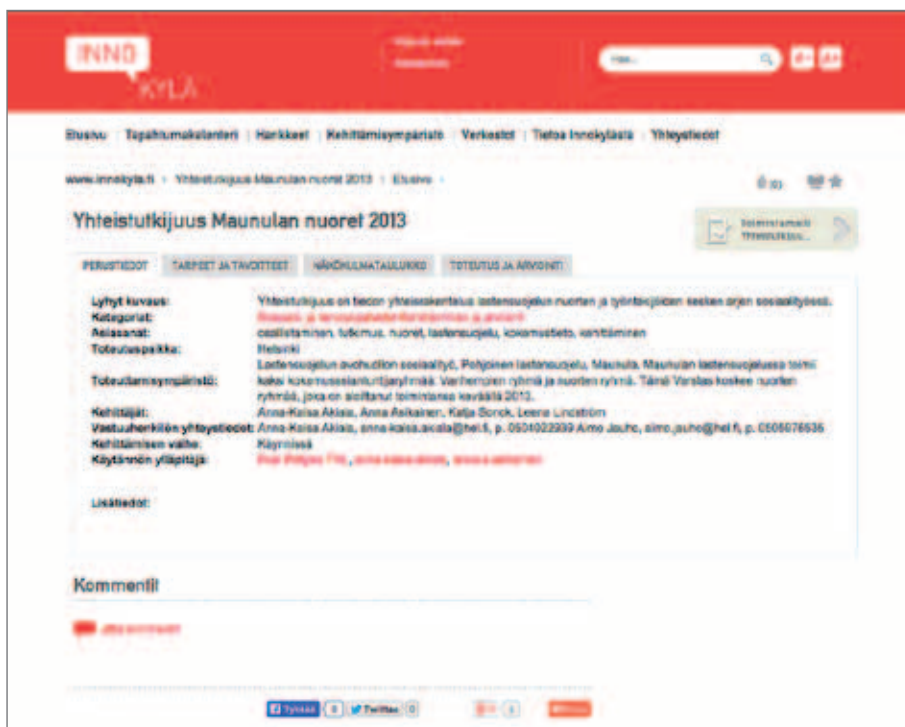
Kaijus: Pelkkä osaava johto ei kuitenkaan riitä, myös koko työyhteisön kyky dialogiseen oman työn kriittiseen tarkasteluun ja kehittämiseen nousee avainasemaan.

Usein kehitettävä asia koskettaa toimijoita myös yli omien organisaatorajojen. Mielekäs kehittäminen vaatii yhteistyötä erilaisten verkostojen kanssa.

Esimerkki: Yhteiskehittäminen Innokylässä

Yhteistutkijuuden menetelmässä on kyse kokemusten jakamisesta ja uudenlaisen tiedon ja ymmärryksen rakentelusta niiden pohjalta yhdessä sosiaalityön asiakkaiden ja työntekijöiden kesken.

Yhteistutkijuuden menetelmää on kehitelty ja kokeiltu osana arjen sosiaalityötä ilman erillisiä hanke- tai projektirakenteita. Tämä perustyöhön nivottu kehittäminen on tarkoittanut sitä, että menetelmän kehittämiseen ovat osallistuneet arjessaan sosiaalityötä tekevät ja sosiaalityön palveluita käyttävät ihmiset. Kun kehittämistyötä on tehty sosiaalityön arjessa, koko työyhteisön sitoutuminen ja kiinnostus toimintaa kohtaan on ollut hyvää. Ennen kaikkea perustyön osana tapahtuva kehittäminen on tarjonnut toimintaan osallistuville monenlaisia oppimiskokemuksia ja mahdollisuuden lisätä omaa ymmärrystään sosiaalityön ja myös laajemmin yhteiskunnan ilmiöistä. Lopulta kyse ei olekaan pelkästä työmenetelmän kehittämisestä, vaan arkityöhön nivottu kehittämistyö on muotoutunut kaikkia toimijoita sitouttavaksi yhteistoiminnalliseksi oppimisprosessiksi.



The screenshot shows the Innokylä website interface. At the top, there is a red header with the 'INNOKYLÄ' logo and a search bar. Below the header, a navigation menu includes 'Etusivu', 'Tapahtumakalenteri', 'Hankkeet', 'Kehittämisjärjestelmä', 'Verkostot', 'Tietoa Innokylästä', and 'Yhteystiedot'. The main content area is titled 'Yhteistutkijuus Maunulan nuoret 2013'. It features a 'PERUSTIEDOT' tab and a 'TOTEUTUS JA AIKAVUORI' section. The text describes the project as a collaborative effort between youth and staff to develop social skills. It lists the project's goals, such as building self-esteem and social skills, and mentions the project's duration from autumn 2012 to spring 2013. Contact information for the project is provided, including the names of the developers and their contact details. The page also includes a 'Kommentit' section and social media sharing options at the bottom.

Kehitettävää asiaa kannattaa myös kokeilla aidossa ympäristössä mahdollisimman varhain ja usein kehittämistyön varrella. Aidossa ympäristössä toteutetut kokeilut antavat arvokasta palautetta kehitettävästä asiasta, jolloin sitä näiden kokemusten perusteella voidaan muokata entistä paremmin tarpeita vastaavaksi.



Hanna: Kehittäminen täytyy aloittaa matalalla kynnyksellä, pienin askelin ja edetä kohti isompia juttuja sitä mukaa kun varmuutta, osaamista ja tuloksia syntyy.



Hanna: Jos alussa lähdetään liikkeelle liian isoista ja abstrakteista tavoitteista, on riski, että hommassa mennään pahasti mönkään. Kehittämisestä innostuneille voi tulla tunne, ettei koko hommassa ole järkeä ja tulee lannistuminen.



Jäpäkyöra: Se ainakin on nähty useaan kertaan.



Kaijus: On myös kestettävä se, että kun tehdään työtä kovassa työpaineessa, niin työhön ja etenkin kehittämistyöhön kuuluu jatkuva kritiikki ja kyseenalaistaminen.



Hanna: Pienet alut ja pienet onnistumiset luovat kuitenkin uskoa siihen, että kun johonkin panostetaan yhdessä ja pikkuhiljaa kehitellään, niin päästään lopulta jättiharppauksia eteenpäin.



Kaijus: Kun resurssit ovat kaikilla vähäiset, yhdistämällä niitä voidaan onnistua.

4. INNOVAATIOT PALVELUJEN UUDISTAMISESSA

Hyvä uusi idea on vasta 10 prosenttia uudistamisesta, loput 90 prosenttia on kovaa työtä, jotta ideasta saadaan muutosta aikaansaava toimiva innovaatio.

Julkisella ja kolmannella sektorilla on rahoitettu ja toteutettu kehittämistoimintaa jo pitkään, mutta vasta 2000-luvulla on alettu keskustella innovaatiotoiminnan termein, kuten **innovaatio**, **sosiaalinen innovaatio**, **avoin innovaatio**, **innovaatioprosessi** ja **systeminen innovaatiotoiminta**. Innovaatiokirjallisuudesta ja yksityisen sektorin innovaatiopuheesta kirvonneet käsitteet ja jäsennykset ovat toisaalta tuoneet uudenlaista potkua sektorin kehittämistoimintaan, mutta toisaalta ne ovat olleet omiaan luomaan vesittynyttä puhetta innovaatioista ja innovatiivisuudesta.

Edistystä on se, että huomiota on alettu kiinnittää entistä enemmän koko kehittämisprosessiin aina tarpeiden tunnustelusta ideointiin ja systemaattisempaan kehittämiseen. Huomiota on kohdennettu toteutukseen ja arviointiin sekä syntyneiden ratkaisujen markkinointiin. Monesti kuitenkin vielä painotus on vahvasti uusien ratkaisujen ideoinnissa ja kehittäelyssä, jolloin toteutus ja arviointi sekä markkinointi jäivät heikommalle panostukselle.

Joskus myös tuntuu, että innovaatio-termi on kadottanut merkityksensä, kun lähes kaikenlaisia kehittämistoiminnan tuotoksia pidetään innovaatioina. Lisäksi innovatiivisuus ja erilaiset innovaatiotyypit ovat saaneet kehittämisspuheessa ylikorostuneen aseman. Innovaatioista puhumisen sijaan on tärkeämpää kohdistaa huomio kehittämisen prosessiin: miksi kehittämistä tehdään, ketkä ovat mukana ja kuinka onnistutaan.

Innovaatiot menestyksekkäinä käytäntöinä

Miten innovaatio sitten tulisi ymmärtää, jotta se hyödyttäisi kaikenlaista kehittämistoimintaa, pienestä laajamittaiseen kehittämiseen? Askel tähän suuntaan on seuraava innovaation luonnehdinta: Innovaationa voidaan pitää jotain sellaista,

- jossa idea ja/tai keksintö on viety menestyksekkäästi käytäntöön
- jossa on jotakin uutta aikaisempaan käytäntöön verrattuna ja
- joka ratkaisee niitä ongelmia tai vastaa niihin haasteisiin, joita varten se on kehitetty.

Tämän määritelmän mukaan innovaatio ei siis ole sama asia kuin idea tai joukko ideoita. Parhaimmillaan hyvätkin ideat ovat vasta alku uudelle innovaatiolle. Innovaatio ei ole myöskään keksintö. Keksinnössä ideat ovat monesti jalostuneet pidemmälle, mutta itse keksintö ei vielä ole innovaatio. Teknologian historia tuntee monta esimerkkiä keksinnöistä, joita ei koskaan ole onnistuttu viemään menestyksekkäästi käytäntöön. Innovaatio on jotain sellaista, jossa ideat, keksinnöt ja muut kehitelmät on onnistuttu viemään menestyksekkäästi käytäntöön.

Käytäntöön vieminen menestyksekkäästi voi toki tarkoittaa monia eri asioita. Se voi olla:

- onnistuneesti käyttöönotettu palvelumalli, joka vastaa paremmin asiakkaiden tarpeisiin
- uudistus palvelujärjestelmässä, joka tuottaa kustannustehokkaammin kaikki tarvittavat tietyn alan palvelut
- toimintatapa, joka tekee ammattilaisen työtehtävien suorittamisen aikaisempaa helpommaksi.

Innovaation kannalta ei ole tärkeää se, minkälaisesta tai tyyppisestä tai kokoluokan asiasta on kyse, pienestä tai isosta. Tärkeää on se, onko kehitetyt ideat, keksinnöt ja muut kehitelmät onnistuttu viemään menestyksekkäästi käytäntöön.

Innokylän innovaatiomalli kehittämisen avuksi

Innokylän innovaatiomalli on rakennettu edellä luonnehditun innovaatiomääritelmän pohjalta. Sen ideana on jäsentää kaikenlaisia kehitettäviä asioita käytäntöinä.

Käytäntöjä voivat olla esimerkiksi palvelut, tuotteet, teknologiat ja palvelurakenteet.

Innokylän innovaatiomallin mukaan kehittäminen on ideoiden, mallien ja keksintöjen viemistä käytäntöön. Tämä tapahtuu aina jossakin tietyssä ympäristössä: organisaatioissa, yksiköissä, tietyssä palvelussa tai toiminnassa. Kehittämisen tuloksena näistä ideoista ja malleista tulee käytäntöjä näissä ympäristöissä, eli pysyviä tapoja tehdä asiat tai tuottaa palvelu tietyllä tavalla.

Käytäntöjä kehitetään aina jotakin tarkoitusta varten, ts. niillä tavoitellaan aina joitakin muutoksia, esimerkiksi asiakkaan hyvinvoinnissa, ammattilaisten työkuulttuurissa, organisaation prosesseissa ja kunnan taloudessa. Kehittämistoiminta on tällaisten käytäntöjen yhteissuunnittelua ja yhteiskehittämistä sekä kehitettyjen mallien toteuttamista ja arvioimista. Kehittämistoiminta koettaa aina vastata joihinkin haasteisiin tai ongelmiin, esimerkiksi kasvavan nuorisotyöttömyyden ympärille kehkeytyviin ongelmiin tietyssä kunnassa.



Jäpäkyöra: *Kyllä sielu lepää tavoite-toimenpide-tulos- excel- taulukko-pohjaa katsellessa. #harmonia #järjestys*

Innokylän innovaatiomallin tarkoitus on nostaa esiin sellaisia keskeisiä kehittämistehtäviä, jotka tulisi suorittaa, jotta kehitettävät uudet ideat ja kehitelmät saadaan vietyä menestyksekkäästi käytäntöön ja jotta ne vastaavat niihin haasteisiin, joita varten niitä kehitetään.

Ideoi, kehitä, toteuta

Innokylän innovaatiomallin mukainen kehittämisprosessi koostuu kolmesta vuorovaikutteisesta tehtäväkokonaisuudesta. Vuorovaikutteisuus tarkoittaa sitä, että yhden kehittämistehtävän tekeminen ja tulos antaa ehtoja sille, miten muut tehtävät tehdään. Esimerkiksi kokeiltaessa ja arvioitaessa kehitettyä käytäntöä voidaan huomata asioita, joiden takia joudutaan miettimään uudelleen käytännön osatekijöitä ja edellytyksiä.

Kehittämistehtävillä ei ole mitään tiettyä oikeaa järjestystä, jossa ne tulisi tehdä. Kolme tehtäväkokonaisuutta ovat: ideointi, kehittäminen ja toteutus (Kuvio 1):

Ideoi: Tämä tehtäväkokonaisuus liittyy monesti kehittämisen alkuvaiheisiin ja näihin tehtäviin palataan kehittämisen edetessä. Tässä kokonaisuudessa luodaan perusta ja lähtökohdat kehittämiselle. Sen kolme keskeisintä tehtävää ovat toimijoiden tunnistaminen, tarpeiden määrittely ja tavoitteiden asettaminen.

- Onnistuneen kehittämisen kannalta on keskeistä tunnistaa ja osallistaa kehittämiseen ne toimijaryhmät, jotka ovat merkityksellisiä lähtökohtana olevan haasteen tai ongelman kannalta, esimerkiksi työttömät nuoret, kunnan päättäjät, työvoimatoimiston johto ja työntekijöitä sekä sosiaalityöntekijöitä.
- Kehittämisen tulee perustua eri toimijoiden tarpeisiin, joista neuvotellaan ja jotka määrittyvät neuvotteluiden tuloksena. Toimijoiden ”alustavat” tarpeet voivat olla keskenään ristiriitaisia, mikä edellyttää niiden yhteensovittamista ja kehittämistavoitteista sopimista kehitettävän käytännön kannalta merkityksellisten toimijoiden kesken.
- Tavoitteita asetettaessa suunnitellaan sitä, miten kehittämistarpeisiin vastataan. Tällöin on tärkeää selvittää, onko mahdollisesti jo kehitetty ratkaisuja, jotka vastaisivat kehittämistarpeisiin vaikkapa pienellä muuntamisella.

Tämän tehtäväkokonaisuuden lopputuloksena syntyy kehittämissyhteisö, jonka toimijoita ovat kehitettävän asian kannalta merkitykselliset toimijaryhmät, ja jolla on yhteisesti määritellyt kehittämistavoitteet. Kun kehittäminen etenee seuraaviin vaiheisiin lähtökohtana olleet ongelmat ja haasteet voivat tulla uudelleen määritellyiksi eri toimijoiden näkemysten ja tarpeiden pohjalta. Myös tavoitteet voivat muotoutua uudelleen useita kertoja kehittämissuunnan aikana.

Kehitä: Tässä tehtäväkokonaisuudessa kehitettävää asiaa aletaan systemaattisemmin jäsentää ja kehittää. Sen edellytyksenä on, että kehittäjäyhteisöllä on määriteltynä yhteinen kehittämisen kohde. Tämän pohjana voi olla jonkun toisen kehittämä malli, jota sovitetaan ja jalostetaan omaan toteutusympäristöön, tai ideoidaan kokonaan uutta ratkaisua. Mikäli Innokylästä tai jostakin muualta löytyy sopiva toimintamalli, suunnitellaan, sovitetaan ja räätälöidään sen avulla omaan toteutusympäristöön sopivaa ratkaisua.

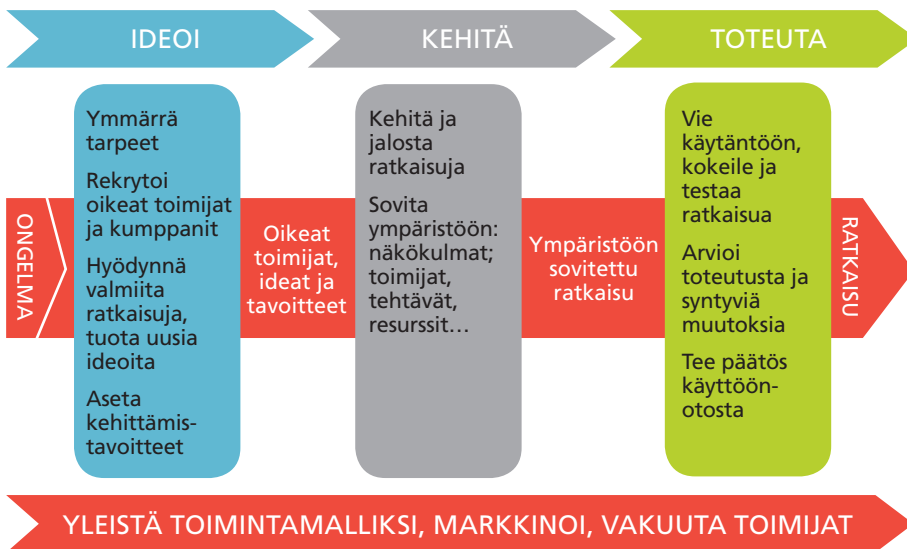
Malli tai idea uudesta mallista jäsennetään käytännöksi, joka koostuu:

- toimijoista
- tehtävistä ja vuorovaikutuksesta
- tarvittavista tiedoista, taidoista ja välineistä
- toiminnan säännöistä ja periaatteista
- sitä sääntelevistä laista ja asetuksista
- taloudellisista resursseista.

Tuotoksena syntyy toimintaympäristöön suunniteltu ratkaisu, jonka oletetaan vastaavan edellisessä kokonaisuudessa määriteltyihin tarpeisiin ja asetettuihin tavoitteisiin.

Toteuta: Tässä kokonaisuudessa toimintaympäristöön suunniteltu ratkaisu vietään käytäntöön, sitä kokeillaan ja testataan. Myös ratkaisun arviointi on keskeinen osa kokeilua. Arvioinnilla tarkastellaan, saadaanko käytännön avulla aikaan haluttuja muutoksia tai asioita ja millaisia muita muutoksia käytäntö tuottaa. Lisäksi arvioidaan toteutusta. Tämän tehtäväkokonaisuuden tuotoksena syntyy päätös ratkaisun mahdollisesta vakiinnuttamisesta tai hylkäämisestä.

Muutoksen ja toteutuksen arvioinnin tarkoituksena on kertoa, millä asioilla oli merkitystä muutoksen syntymisessä.



Kuvio 1. Innokylän systeminen innovaatiomalli

Innovaatiomallin mukaiseen kehittämisprosessiin kuuluu myös mallintaminen. Ajatus on, että tiettyyn toimintaympäristöön kehitetty ja kokeiltu ratkaisu yleistetään toimintamalliksi. Toimintamalli kiteyttää kehitetyn ratkaisun keskeiset ideat, jota muut voivat myös hyödyntää.

Toimintamallista käy ilmi:

- käytännön käyttötarkoitus
- sen keskeinen idea
- keskeiset osatekijät tai toteutuksen vaiheet.

Muutoksen ja toteutuksen arviointi tuottaa arvokasta tietoa käytännön tärkeistä osatekijöistä. Yleistetyn toimintamallin avulla ratkaisua voidaan markkinoida ja se voidaan viedä käytäntöön erilaisissa sovellusympäristöissä. Mallintaminen on hyvä aloittaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa kehittämisprosessia. Mallia voidaan täsmentää aina tarvittaessa prosessin edetessä ja käytäntöä koskevan arviointitiedon karttuessa.



Jäpäkörä: *Hitaammin tekemällä syntyy laatua. Hätähouset sotkevat suunnitelmansa ennen kuin niitä edes on. #hitaus #hätähousut*

Innokylän innovaatiomalli on väline jäsentää ja toteuttaa kaikenkantoisten kohteiden kehittämisprosesseja, esimerkiksi kansallisen tason sote-ratkaisut, kunnan palvelurakenteet, palveluiden organisointi tietyllä alueella, yksittäisen yksikön palvelurakenne ja yksittäinen palvelukonsepti. Se sopii jopa yksittäisen asiakkaan tai potilaan kanssa tehtävän työn malliksi. Yhteistä näille kaikille kehittämistasoille on, että kehittämiseen tulisi osallistua kehitettävän asian kannalta merkitykselliset toimijaryhmät.

Innokylän innovaatiomalli ei ole vain teoreettinen malli innovaatiosta. Se on myös käyttökelpoinen apuväline kehittäjille, kun he suunnittelevat ja toteuttavat omia prosessejaan ja hankkeitaan. Sen avulla voi miettiä ja suunnitella, minkälaisia asioita kehittämisessä tulisi ottaa huomioon. Sitä voi esimerkiksi käyttää muistilistana, jonka avulla voi tarkastaa, onko kaikki erilaiset tarpeelliset asiat huomioitu kehittämisessä.

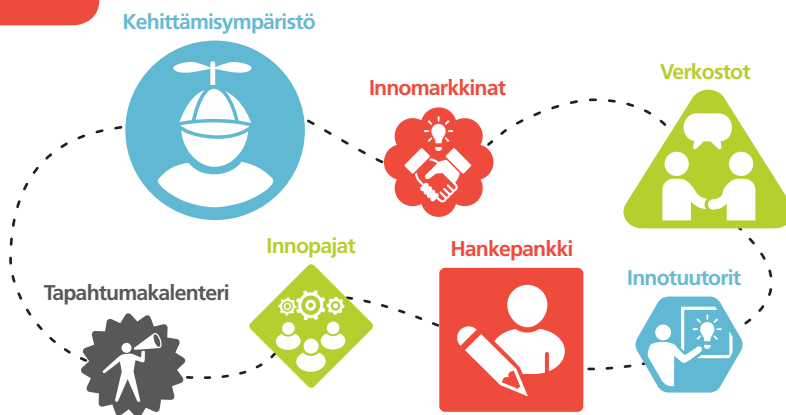
Kehittäjiltä kuultua:

- Tulokset esiin -ajattelulla terävyyttä kehittämiseen.
- Luovuus vaatii väljyyttä ja vapaata aikaa.
- Työnjako ja koordinaatio on tärkeää.

5. INNOKYLÄN PALVELUT – VÄLINEITÄ YHTEISKEHITTÄMISEEN

Innokylä tarjoaa sekä sähköisiä että kasvokkaiseen kohtaamiseen perustuvia kehittämistyökaluja.

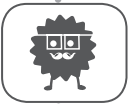
Innokylä
tarjoaa sinulle
kaiken tämän:



Innokylän tarkoitus on tukea ja sujuvoittaa hyvinvointi- ja terveysalan kehittämistoimintaa avoimuuden, asiakaslähtöisyyden ja yhteiskehittämisen avulla. Innokylässä kehitetään tarvelähtöisesti ja yhteistyössä keskeisten toimijoiden kanssa. Lisäksi hyödynnetään jo olemassa olevia ratkaisuja ja malleja sekä jaetaan tietoa avoimesti. Myös aktiivinen oman kehittämistyön markkinoiminen on tärkeää. Innokylän työkalut ja palvelut on rakennettu tukemaan työskentelytapaa, jossa edellisessä kappaleessa kuvattua innovaatiomallia voi konkreettisesti toteuttaa.

Innokylän palveluita ja työkaluja voi käyttää sekä verkkoympäristössä että kasvokkain. Kun Innopajassa työstetään kasvokkain mitä tahansa innovaatiomallin osatehtävistä, kuten tarpeiden tunnistamista ja yhteensovittamista tai arviointisuunnitelman laatimista, niin Innokylän verkkopalvelun kehittäisympäristössä samoja asioita voidaan työstää sähköisesti.

Avoimessa kehittäminen on Innokylän perusajatus, joten Innokylä on kaikille maksuton. Innokylän verkkopalvelussa kehitetyt asiat ja hanketiedot ovat avoimesti kaikkien nähtävissä ja hyödynnettävissä. Avoimuus ja vuorovaikutus mahdollistavat yhteisen tekemisen, kehittämistulosten vapaan hyödyntämisen ja resurssien tehokkaan käytön. Asiakkaina Innokylästä hyötyvät palvelujen käyttäjät, kehittäjät, ammattilaiset sekä palveluja järjestävät tai tuottavat organisaatiot.



Jäpkyöra: *Maksuttomuus kuulostaa vähän turhan hyvältä. Eihän ilmaisia lounaitakaan ole.*

Innokylän kehittämisperiaatteet:

- kehitä tarvelähtöisesti
- kehitä yhdessä kehitettävän asian kannalta merkityksellisten toimijoiden kanssa
- hyödynnä olemassa olevia ratkaisuja ja malleja ja
- jaa tietoa avoimesti ja markkinoi kehittämistyötäsi aktiivisesti.

Esimerkki: Uuden kehittäminen Innokylässä

Innokylä tukee ja tarjoaa tietoa ja työkaluja kehittämisen kaikkiin vaiheisiin, niin rahoitushakemusten tekemiseen kuin tulosten levittämiseenkin. Otetaan esimerkiksi tilanne, jossa pienessä kunnassa halutaan kehittää terveysaseman palvelukäytäntöjä ja kehittäjät päättävät hyödyntää tässä Innokylää.

Palvelukäytännön kehittämistä varten toimijat päättävät perustaa hankkeen, jonka suunnittelemisessa he hyödyntävät Innokylän **hankepankkia**. Hankepankkiin kirjattu suunnitelma toimii rahoitushakemuksen pohjana ja kehittäjät jättävät toiveikkaina hakemuksen määräaikaan mennessä rahoittajalle. Kehittäjäporukalla käy tuuri ja he saavat hakemansa rahoituksen lähes täysimääräisenä. Nyt hanke voidaan polkaista kunnolla käyntiin. Seuraavaksi kehittäjäryhmä aloittaa kehittämistyön Innokylän **kehittämisympäristössä**. Kehitettävälle kohteelle luodaan oma **verstaas**, jossa terveysasemalle soveltuva palvelukäytäntö eli paikallista ratkaisua kehitetään. Samalla kehittäjäryhmä kirjaa hankkeen etenemistä **hankepankkiin** ja hyödyntää kirjaamia tietoja raportoinnissaan rahoittajalle. **Hankepankkiin** kirjatut tiedot palvelevat myös kotisivuna.

Kehittämiseen kaivataan lisää tietoja ja taitoja ja muutama kehittämisryhmän jäsen päättää osallistua **Innotuutorikoulutukseen**. Kehittämisporukka kehittää ja arvioi uutta kehitteillä olevaa palvelukäytäntöään useassa **Innopajassa** niin asiakkaiden kuin muiden keskeisten toimijoiden kanssa. Myös kaikki **verstaalle** saadut kommentit otetaan avoimesti vastaan ja hyödynnetään palvelukäytännön kehittämisessä. Työskentelyn helpottamiseksi ja viestinnän sujuvoittamiseksi monitoimijainen ja eri toimipisteissä työskentelevä ryhmä hyödyntää Innokylän **Verkostot-työkalua**. Lopulta pitkäjänteinen kehittämistyö tuottaa tulosta ja terveysasemalla otetaan uusi, toimiva palvelukäytäntö käyttöön.

Kehittämisryhmä on niin ylpeä tuotoksestaan, että he mallintavat kehitetyn ratkaisun yleiseksi **toimintamalliksi** – ehkäpä joku muukin kaipaisi ratkaisua samanlaiseen ongelmaan? Hankkeen vaiheista kirjoitetaan myös loppuraportti, joka tallennetaan **hankepankkiin** kaikkien luettavaksi. Kehitetystä ratkaisusta tulee niin hieno, että kehittäjäporukka pääsee esittelemään kehittämänsä toimintamallia **Innomarkkinoille**.

Ja kuinka ollakaan: myös naapurikunnassa huomataan hieno ratkaisu, joka halutaan ottaa käyttöön. Naapurikunnan kehittäjillä sattuu olemaan juuri sopivasti rahaa **toimintamallin** käyttöönottamiseksi. He luovat oman **verstaansa**, jossa he muokkaavat ja kehittävät toimintamallista omaa paikallista ratkaisuaan. Naapurikunta konsultoi myös toimintamallin kehittänyttä kehittäjäryhmään ja pyytää heitä avuksi paikallisen ratkaisun kehittämisestä sekä **verstaalla** että **verkostot-työkalun** kautta.



Kehittäisympäristössä voi ideoida uutta käytäntöä

Innokylän tarkoituksena on tukea sellaista kehittämistä, jonka tuloksena syntyy yleistettyjä sekä erilaisissa toimintaympäristöissä sovellettavissa olevia toimintamalleja. Innokylän kehittäisympäristö tarjoaa paikan tällaiselle kehittämiselle. **Kehittäisympäristö** muodostuu **Verstaasta** ja **Toimintamallista**. Verstaas on kehittämisen paikka, jossa voit reaaliaikaisesti yhdessä muiden toimijoiden kanssa työstää ja arvioida kehitystyötäsi ja sitä kautta varmistaa moninäkökulmaisen kehittämisen. Kehitettävää asiaa voi jäsentää miettimällä tarpeita ja tavoitteita, erilaisia näkökulmia sekä toteutusta ja arviointia. Kaikki kehittämisessä mukana olevat voivat osallistua työhön verkossa ja kommentoida sitä. Verstaalla työskentely tekee kehittämistyön avoimeksi ja näkyväksi myös laajemmalle yleisölle. Verstaalla voi myös hyödyntää ja jalostaa muiden kehittämisiä toimintamalleja omaan käyttöön. Kaikki käyttöönotot näkyvät alkuperäisessä toimintamallissa, joten on helppoa seurata, minne kaikkialle malli on levinnyt.

Verstaalla kehitetystä ratkaisusta voi myös tehdä toimintamallin muiden hyödynnettäväksi. Näin oman työn tulokset saa näkyvyyttä ja malli voi levitä muidenkin käyttöön. Toimintamalli on paikallisesta ratkaisusta yleistetty malli, joka määrittelee käyttötarkoituksen, keskeisen idean ja sellaiset osatekijät, joiden tulee toteutua kaikissa sovellusympäristöissä. Toimintamallit ovat käsikirjoituksia, joiden avulla ratkaisu voidaan viedä käytäntöön missä tahansa ja milloin tahansa. Toimintamallia voi jakaa helposti esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tai sähköpostilla. Kuka tahansa voi ottaa jonkun muun kehittämän toimintamallin käyttöönsä ja siirtyä verstaalle kehittämään sitä omaan ympäristöön soveltuvaan toimintatavaksi.



Innopajassa työskennellään moniäänisesti

Innopaja on työskentelytapa, jossa tietyn asian kehittämiseen liittyviä kysymyksiä ja haasteita työstetään moniäänisesti työpajassa eri näkökulmien edustajien, kuten ammattilaisten, asiakkaiden sekä organisaation johdon kesken. Se tarjoaa eri toimijoille väylän osallistua ja tuoda uusia näkökulmia käytäntöjen kehittämiseen terveys- ja hyvinvointialalla.



Jäpäkyöra: Jos saisin 5 senttiä joka kerta kun "kehittäminen" mainitaan, olisin jo rikas. Ja kello on vasta 09.25.

Innopajatyöskentelyä voidaan hyödyntää monenlaisessa kehittämisessä, ja sen avulla voi löytää uusia ratkaisuja kehittämistyön erilaisiin haasteisiin. Innopajoissa voidaan työstää mitä tahansa innovaatiomallin osatehtävistä. Innokylän verkkopalvelusta löytyvän Innopaja-toimintamallin ja oppaan avulla kuka tahansa voi suunnitella ja toteuttaa oman Innopajan.

Innopajassa voi

- ideoida kehittämiskohdetta ja kartoittaa tarpeita
- suunnitella kehittämisen sisältöjä ja prosesseja
- jäsentää ja mallintaa käytäntöjä
- tuottaa tai työstää sisältöjä
- suunnitella käytännön käyttöönottoa omalla alueella
- arvioida kehittämistyötä tai kehitettyjä käytäntöjä
- pohtia kehittämistyön tulosten juurruttamista tai markkinointia.



Verkostoille oma työskentelytila

Innokylän **Verkostot**-osio tarjoaa virtuaalisia työskentely- ja yhteistyötiloja erikokoisille verkostoille tai työryhmille. Verkostojen työtilat soveltuvat erityisesti tiedonjakoon, yhteiseen keskusteluun ja kehittämiseen sekä materiaalien jakamiseen. Työtilat voivat toimia myös verkoston kotisivuna, ja niiden avulla voi vaivattomasti hyödyntää ulkopuolisia resursseja. Verkostoihin liittyminen on joko avointa tai tietyille kohderyhmälle rajattua, mutta perustettujen verkostojen aineistot ovat avoimesti nähtävillä Innokylän periaatteiden mukaisesti.

Verkostot-työkalun avulla voi luoda sähköisen työtilan esimerkiksi ohjelmalle, hankkeelle tai projektille. Verkostot toimii tehokkaana viestintä- ja keskustelukanavana, ja siellä voi helposti työstää yhteisiä tekstejä. Käyttämällä Verkostot-työkalua sähköpostin määrä vähenee ja kommunikaatio helpottuu. Luomalla verkoston Innokylään voi myös tehdä verkoston työn näkyväksi ja löytää uusia yhteistyökumppaneita yli sektorirajojen.



Hankkeiden suunnittelun ja dokumentoinnin työkalu

Innokylän **Hankepankki** on hankkeiden suunnittelun ja dokumentoinnin työkalu sekä kansallinen hanketyön tietopankki. Hankepankki on tarkoitettu niille, jotka suunnittelevat tai toteuttavat terveyden ja hyvinvoinnin alan hankkeita tai projekteja. Kaikki Innokylän rekisteröityneet käyttäjät voivat tuoda

Hankepankkiin niin isot kuin pienetkin terveys- ja hyvinvointialan hankkeet toteutettiinpa niitä sitten julkisella sektorilla, järjestöissä tai yrityksissä. Kuvaamalla hankkeen Innokylän Hankepankkiin voi myös turvata kehitystyön tuloksen säilyminen myös hankkeen päätyttyä.

Hankepankista löytyy tietoa siitä, mitä hankkeita on paikallisesti meneillään ja tiedot ovat vapaasti hyödynnettävissä. Projektia suunnitellessa Hankepankki auttaa kartoittamaan jo tehtyä kehitystyötä sekä etsimään yhteistyötahoja. Hankkeen päivitysvastuun voi jakaa useamman ihmisen kesken, ja työtä voi tehdä miltei koneelta tahansa. Hankkeen sivut voivat toimia myös sen kotisivuina.



Innotuutori sparraa työyhteisöä

Innokylä järjestää oppisopimusmuotoista, tuotekehittäjän erikoisammattitutkintoon johtavaa **Innotuutori**-koulutusta hyvinvointi- ja terveysalojen kehittämistehävissä toimiville. Maksuton innotuutorikoulutus valmentaa yhteiskehittelyyn, perehdyttää strategia- ja käyttäjälähtöiseen kehittämiseen, vertaisoppimistilanteiden vetämiseen ja kehittämisprojektien hallintaan sekä johtamiseen. Innotuutorit edistävät avointa, monitoimijaista ja käyttäjälähtöistä kehittämiskulttuuria. Tuutorit sparraavat työyhteisönsä tai verkostonsa kehittämisprosesseja yhteiskehittämisen suuntaan ja varmistavat, että toiminnan suunnittelu sekä arviointi ovat myös jaettuina. Uusia ryhmiä käynnistyy 1–2 kertaa vuodessa. Noin 18 kk kestävä ja 12 lähipäivää sisältävää koulutusta järjestetään pääkaupunkiseudulla, mutta tarpeen mukaan myös muualla Suomessa.



Innomarkkinat ja muut terveys- ja hyvinvointialan tapahtumat löytyvät Innokylän tapahtumakalenterista

Innokylän **Tapahtumakalenteri** kokoaa tietoa terveys- ja hyvinvointialan tapahtumista ympäri Suomen. Tapahtumakalenterissa voi kuka tahansa ilmoittaa maksutta omasta tapahtumasta. Tapahtumakalenterista löytyy myös vuosittainen hyvinvointi- ja terveysalan kehittämisen huipputapahtuma, Innomarkkinat. **Innomarkkinat** on Innokylän tapahtuma, joka kokoaa yhteen sosiaali- ja terveysalan kehittämistoiminnan ammattilaiset. Innokylä on esillä myös muissa valtakunnallisissa sosiaali- ja terveysalan tapahtumissa. Innomarkkinat toteutetaan joukkoistamisen periaatteella – yhdessä tehden ja kokeillen. Ideointi ja suunnittelu tapahtuvat kaikille avoimessa verkostossa.

6. TARPEIDEN TARKASTELUA MONESTA NÄKÖKULMASTA

Yhteiskehittäminen on yhdessä tekemistä, jolloin kehittämisen vastuu ja osaaminen jakautuu laajemmalle joukolle. Se on perinteistä asiakaslähtöisyyttä monipuolisempi lähestymistapa, jossa lähtökohtana on tarpeen ja kehittämisen kohteen määrittäminen.

Asiakaslähtöisyys on ajankohtainen ja paljon keskusteltu aihe viimeaikojen palvelukehittämisessä. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan tilanteita, joissa asiakkaalla on mahdollisuus osallistua omaa terveyttään ja hyvinvointiaan koskevaan toimintaan sekä vaikuttaa häntä itseään koskeviin asioihin ja päätöksiin. Asiakaslähtöinen toiminta parantaa niin palvelujen laatua kuin varmistaa asiakkaan asemaa osana palveluiden kehittämistä.

Asiakastarpeet ovat asiakaslähtöisen toiminnan lähtökohta. Ymmärtämällä tarpeet, toiminta voidaan suunnata vastaamaan niihin. Tietoa asiakastarpeista voidaan koota monella eri tavalla. Tyypillisiä ja ns. asiantuntijakeskeisiä tarkartoituksen tapoja ovat asiakaskyselyt ja -palautteet, joiden vaikutus kehitettävään tai tuotettavaan asiaan voi jäädä hyvin heikoksi. Asiakaskyselyllä saadaan varsin ohuesti tietoa tarpeista ja aina kyselyt eivät tavoita niitä, jotka eniten palveluja tarvitsevat. Sen vuoksi asiakastarpeiden tunnistamiseen on syytä käyttää myös luovempia tiedon keräämisen tapoja.



Jäpäkyöra: *Ja mikä siinä on, että asiakasta pitää joka välissä raahata mukana. Asiantuntija ei ehdi olla asiantuntija, eikä asiakas asiakas.*
#kohtuus

Uusien keinojen löytämisessä ja niiden toteuttamisessa korostuu myös muiden toimijoiden kuin vain asiakkaiden osallistumisen merkitys. Laajemman ryhmän osallistaminen voi tukea uusien ideoiden ja ratkaisuehdotusten löytymistä.

- Asiakkaiden mukana oleminen auttaa ymmärtämään heidän tarpeitaan.
- Asiakkailta voi löytyä ideoita ja ratkaisuehdotuksia palvelujen toteuttamiseen.
- Organisaation ottaminen mukaan laajemmin tuo ammattilaisten äänen kehittämiseen.
- Ammattilaisilla voi olla takataskussa monta ideaa siihen, miten arjen työtä ja sen toteutusta voidaan parantaa.
- Alan asiantuntijoilla voi olla arvokkaita näkemyksiä siitä, miten asioita voisi toteuttaa tai minkälaista tukea kannattaisi kehittää.



Kaijus: Jos tavoitellaan vaikuttavia tuloksia, moninäkökulmainen kehittäminen on välttämätöntä.

Tarvelähtöisyys on enemmän kuin asiakaslähtöisyys

Kehittämistoiminnan onnistumisen kannalta on tärkeää tunnistaa ja konkretisoida kehittämisen lähtökohtana olevaan ongelmaan tai haasteeseen liittyvät toimijoiden erilaiset tarpeet.

- Asiakkailta ja palvelun käyttäjiltä on tarve saada hyvää ja laadukasta palvelua.
- Ammattilaisten tarpeet saattavat liittyä esimerkiksi toimivampien työtapojen kehittämiseen.
- Vapaaehtoistoimijoiden tarpeet voivat liittyä mahdollisuuksiin saada koulutusta ja sitä kautta valmiuksia vetää paremmin esimerkiksi liikuntaryhmiä.
- Organisaatioissa tarpeet voivat kohdistua talouteen ja resursseihin, siihen miten resurssit on järkevintä käyttää.
- Poliittishallinnollisella tasolla on tarpeita, jotka liittyvät uusien toimintamallien ja palvelutuotannon tapojen kehittämiseen.

Yksi Innokylän keskeisistä työvälaineistä on **näkökulmataulukko**, jossa ratkaisua voidaan hahmotella neljästä näkökulmasta kuuden eri aihealueen kautta (Kuvio 2). Näkökulmataulukko on yksi keskeinen kokonaisuus Innokylän kehittämissympäristön Verstaalla. Näkökulmataulukko kuvataan sivulla 41. Tämän työvälaineen tehtävänä on tukea moninäkökulmaista ja moniäänistä kehittämistä.

Kun ratkaisuehdotusta tarkastellaan asiakkaan ja hänen läheistensä näkökulmasta, kuuluu hänen äänensä. Kun ratkaisua tarkastellaan sitä toteuttavien ammattilaisten, vertaisten tai vapaaehtoisten näkökulmasta, myös heidän näkökulmansa voidaan huomioida. Samalla tavalla asiaa voidaan tarkastella organisaation tai poliittisen ja hallinnollisen kannalta.

Innokylässä korostetaan asiakaslähtöisyyden sijaan tarvelähtöisyyttä kehittämisen lähtökohtana ja ”perinteistä” asiakkaan näkökulmaa tarkastellaan tasavertaisesti muiden näkökulmien rinnalla. Silloin kun kehittämisen kohteena ovat esimerkiksi palvelurakenteet, hallinto ja päätöksenteko, kehittämiskohteen ”asiakas” voi olla joku muu kuin palveluiden käyttäjä tai kansalainen. Tämän vuoksi Innokylän tarvelähtöisessä kehittämistyössä asiakkaan määritelmä laajenee ja näkökulmataulukko mahdollistaa eri näkökulmien tasavertaisen tarkastelun.

	Asiakas- näkökulma	Ammattilais- näkökulma	Organisatorinen näkökulma	Poliittis- hallinnollinen näkökulma
Toimijat				
Tehtävät ja työnjaot				
Tiedot, taidot ja välineet				
Lait ja asetukset				
Periaatteet ja säännöt				
Talous				

Kuvio 2. Kehittämiskohteiden jäsentämisen matriisi.

Kaikkien tarpeiden näkyväksi tekeminen avartaa jokaisen osapuolen ymmärrystä kehitettävästä asiasta ja samalla sitouttaa toimijoita yhteiskehittämiseen. Näkökulmataulukon lisäksi myös Innokylässä kehitettyä Innopaja-työskentelyä voidaan hyödyntää erilaisten tarpeiden tunnistamiseen ja eri toimijoiden osallistumisen vahvistamiseen.

Tarvelähtöinen ja moninäkökulmainen kehittäminen osana perustyötä

Innokylän tärkeä viesti on siirtyä pois pelkästä hanke- ja projektikehittämisestä kohti perustyön osana tehtävää kehittämistyötä. Tällöin kehitetään siellä, missä tarve on havaittu eli paikallisessa toimintaympäristössä. Perustyön osana tapahtuvassa kehittämisessä sekä työntekijät, kehittämistoiminnan koordinaattorit että asiakkaat ovat tasavertaisia ja aktiivisia toimijoita. He määrittelevät toimintaympäristön kehittämistarpeet, asettavat niiden pohjalta yhteisesti tavoitteet ja sitoutuvat omalla toiminnallaan edistämään kehittämistyötä.

Tekemällä yhdessä ja siellä missä palveluja toteutetaan, kehittäminen tapahtuu oikeassa ympäristössä ja oikeiden asiakkaiden, ammattilaisten ja johdon kanssa.

Esimerkki: Toivo sai terveys- ja hoitosuunnitelman

Kaste-ohjelman Potku2-hankkeessa yhtenä isona kehittämiskohteena oli terveys- ja hoitosuunnitelma terveyskeskusten pitkäaikaissairaille asiakkaille. Sen lisäksi, että hankkeessa terveyskeskuksen perustyöntekijät olivat mukana hankekehittämisessä, myös asiakkaat pääsivät mukaan kehittämisprosessiin. Hankkeen slogan olikin ”potilas kuljettajan paikalle”. Kehittämistyön tuloksena syntyi malli terveys- ja hoitosuunnitelmasta, jossa asiakas on keskeisesti mukana suunnittelemassa omaa hoitoaan ja terveydenedistämistään.

Kehittämistyöllä on saatu merkittävää parannusta terveyskeskuksen toimintaan pitkäaikaissairaiden osalta. Niiden osalta, joille terveys- ja hoitosuunnitelma on tehty, terveyskeskuksen akuutti- ja päivystyskäynnit ovat vähentyneet merkittävästi. Yhtenä esimerkkinä tuloksesta on tapaus Toivo, iäkäs pitkäaikaissairas, joka oli vakituinen asiakas terveyskeskuksessa. Hän oli jopa niin tuttu, että kaikki tunsivat hänet nimeltä. Jossain vaiheessa Toivoa ei ollut näkynyt muutamaan viikkoon. Henkilökunta huolestui ja päätti soittaa Toivolle, mitä hänelle kuuluu. Langan toisessa päässä vastasi Toivo, joka kertoi, että hänelle oli tehty terveys- ja hoitosuunnitelma.



Moninäkökulmaisessa kehittämisessä vaikeinta on sitouttaa kaikki toimijat. Kun kehittäminen tapahtuu osana perustyötä, eri toimijoiden mukaan ottaminen ja prosessiin sitouttaminen voi olla erillistä hankekehittämistä helpompaa. Toimijoiden kesken vallitsee usein jo tuttuuden ja luottamuksen ilmapiiri, onhan työtä tehty samassa toimintaympäristössä ja samojen haasteiden äärellä jo aiemmin. Tämä luottamuksen ilmapiiri on hyvä lähtökohta yhteisesti tehtävälle kehittämistarpeiden ja -tavoitteiden määrittelylle.



Kaijus: Meillä on niin osaavaa joukkoa perustyössä, että se antaa paljon vahvistusta tähän kehittämistyöhönkin.



Hanna: Ihmiset, jotka kokevat että meillä on yhteinen pulma, muttei keinoja sen selvittämiseksi, lähtevät kokemuksen mukaan aika mielellään mukaan kehittämistyöhön, joka pureutuu pulman ratkomiseen tai edes ongelman helpottamiseen.

Monta ammattia ja näkökulmaa = yksinkertaisuutta!

Perustyöhön sisäänrakennettua yhteiskehittämistä voi tehdä Innokylän innovaatiomallin mukaan.

- **Ideoi:** Ideoitaessa otetaan merkitykselliset toimijat mukaan, neuvotellaan tarpeista ja määritellään yhteisiä tavoitteita.
- **Kehitä:** Kehitettäessä suunnitellaan tarkemmin alkavaa yhteistoimintaa.
- **Toteuta:** Suunnitelma toteutetaan käytännössä ja samalla arvioidaan yhteistoimintaa.

Arviointi ja sen kriteerit sisältyvät toimintaan alusta saakka, ja sen suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuvat kaikki toimijat.

Uudessa mallissa, joka yhdistää palvelutoiminnan ja sen kehittämisen, asiantuntijuus ei enää perustu asemaan tai oppiarvoon. Palveluiden yhteistuottaminen ja -kehittäminen edellyttää erilaisten asiantuntijuuksien tai kokemusten yhdenvertaista osallistumista prosessiin. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikki toimijat ovat samanarvoisia suhteessa työstettävään asiaan, vaan sitä, että erilaisella osaamisella ja kokemuksella on oma merkityksensä (asiakkaan kokemus ja ymmärrys, ammattilaisten kokemus ja tieto jne.). Kyse on myös yhteistoiminnallisesta oppimisprosessista, jossa kaikki oppivat toisiltaan.



Jäpäkyörä: *Ajattelu ulkoistetaan tarroille, kun laitetaan toteutusideat järjestykseen. Lopuksi nähdään, mihin kaikkeen ei ole rahaa. En malta odottaa.*

Meistä jokainen tarvitsee elämänsä aikana erilaisia palveluja. Myös roolimme saattavat vaihdella asiakkaasta päättäjän rooliin. Yhteiskehittämisessä eri näkökulmat tarpeineen ovat rikkaus ja kehittämisen muutosvoima.

Moninäkökulmaisuuutta tarvitaan myös moniammatillista yhteistyötä kehitettäessä. Koska eniten palveluja tarvitsevat käyttävät usein monia eri julkisia palveluita, tarvitaan näiden välistä yhteistyötä. Näille asiakkaille suunnatun tehokkaan palvelutuotannon tulisikin olla moniammatillista ja monitoimijaista. Tavoitteena tulisi olla, että eri ammattilaiset ja asiakkaat toimivat yhdessä sen sijaan, että asiakas käy vuorollaan eri ammattilaisten luona. Uuden tyyppisen toiminnan etuina on asiakkaiden ja ammattilaisten vahvempi sitoutuminen palveluprosessiin sekä moniammatillisten palvelujen koordinoitu toteuttaminen ”luukuttamisen” sijaan. Tämä merkitsee tehokkaampaa palvelutuotantoa, josta pitäisi seurata kustannussäästöjä.



Kaijus: *Moninäkökulmaisen kehittämisen voima on just siinä, että huomataan, ettei eri toimijoiden päämäärät itse asiassa kovin erilaisia olekaan ja että eri tahojen työtä on mahdollista sovittaa yhteen. Kyse on kumppanuudesta.*

Tällaisessa yhteistoiminnassa kehitetään ja toteutetaan kaiken aikaa. Asiakasymmärrys ei ole pelkästään kyselyiden tai muutamien osallistettujen asiakkaiden kokemusten varassa. Yhteistoimintaan osallistuvat kaikki työstettävän asian kannalta keskeiset toimijaryhmät yli organisaatio- ja sektorirajojen, kuten asiakkaat ja heidän läheiset sekä palvelutarpeen kannalta tarpeelliset ammattilaiset.

On selvää, että yhteiskehittämiseen ideaan perustuvassa tarvelähtöisessä kehittämistyössä on haasteensa. Muutos on hidasta, ja tarvitsemme edelleen lisää tietoa moninäkökulmaisen ja tarvelähtöisen tarkastelutavan toimivuudesta, onnistuneista kokeiluista ja ratkaisuista.



Kaijus: *Parasta ovat yhteiset oivallukset. Että hetkinen, voisiko tämän tehdä vähän yksinkertaisemmin tai näin tämä vähentäisi asiakkaalle aiheutuvaa vaivaa. Se on parhaimmillaan erittäin palkitsevaa.*

Kehittäjiltä kuultua:

- Kasvokkaiset tapaamiset helpottavat työskentelyä toisten kanssa.
- Yhteistyölle tarvitaan tavoitteet ja suunnitelmat.
- Tarvitaan reipasta muutosjohtamista.
- Omasta jargonista pitäisi päästä selkokielisyyteen.

7. JOUKKOISTAMINEN YHTEISKEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

Joukkoistamisella tarkoitetaan yhdessä tekemisen tapaa, jossa vastuu tietyn työn suorittamisesta jaetaan asiasta kiinnostuneiden kesken.

Ihmisten sitouttaminen edellyttää työtä, oli kyseessä mikä tahansa yhdessä tekeminen. Kiireen hallitsemassa työelämässä yhteisestä tekemisestä saatava hyöty ratkaisee, mihin lähdetään mukaan ja millaisella panoksella. Olennaista on myös, miten paljon tekijät kokevat pääsevänsä vaikuttamaan yhdessä tekemiseen. Jos vaikuttamisen mahdollisuudet koetaan vähäisiksi, ote yhteisestä tekemisestä on todennäköisesti heikompi.

Innokylässä joukkoistamista on hyödynnetty keskeisimmän tapahtuman – Innomarkkinoiden – sisällöllisessä suunnittelussa, mutta kohde voisi yhtä hyvin olla mikä muu tahansa. Tapahtuman toteuttamiseen yhdessä on useita eri menetelmiä. Usein käytetty keino on tekijöiden tilaaminen. Joskus tällä tarkoitetaan osaamisen ostamista, mutta yhteistyötä voidaan toteuttaa muullakin tavoin. Tekijät saatetaan houkuttaa mukaan korostamalla tapahtumanäkyvyydestä saatavaa hyötyä.

Tapahtuman suunnittelussa tilaaja valitsee, suodattaa ja lopulta päättää min-käläinen sisältökokonaisuudesta tulee. Tilauksen saaneen tehtäväksi jää huolehtia, että toteutus on sellainen kuin on haluttu. Tapahtumiin tilataan tavallisesti erilaisia puheenvuoroja. Tarjouspyyntöjä lähetetään tai yhteistyötä tunnustellaan sellaisten tahojen kanssa, joista on kokemuksia tai helposti löytyvää tietoa.



Jäpäkyöra: Rahalla saa sitä, mitä sillä ostaa.

Vaikka tilaaminen on usein käytetty keino, se ei ole ainoa eikä aina paras vaihtoehto. Haluttujen tekijöiden saaminen mukaan voi edellyttää useita keskusteluja ja tarpeiden yhteensovittamista ja voi loppujen lopuksi muodostua varsin työlääksi tai jopa tuloksettomaksi toimintatavaksi. Myös myyntityö edellyttää erityisiä ponnisteluja, kun sitä tehdään yhteistyökuvioissa, joissa ei liiku rahaa. Tällaisissa tapauksissa mukaan kutsutuilla ei välttämättä ole lainkaan tietoa tekeillä olevasta kokonaisuudesta eikä valmista kiinnostusta sitä kohtaan. On myös huomattava, että mikäli tilaaja vastaa yksin sopivien tekijöiden etsimisestä, joitakin tärkeitä tahoja saattaa jäädä tarkastelun ulkopuolelle. Tällä on vaikutusta tapahtuman laatuun ja siihen, miten se saavuttaa tavoitteensa.

Tilaamisen haasteet liittyvät ennen kaikkea tekijöiden sitoutumiseen. Yhteiseen tekemiseen on vaikea sitoutua, koska tilaaja omistaa kokonaisuuden. Jos yhteisen tekemisen kohde on jokin markkinointia vaativa kokonaisuus, jää markkinointivastuu pääasiassa tilaajan harteille. Lopputuloksena keskeisiä kohderyhmiä saattaa jäädä tavoittamatta. Voi myös olla, ettei tilaaja halua muiden kuin omien markkinointiviestiensä leviävän, mikä hankaloittaa toimintaa erityisesti sosiaalisessa mediassa.

Joukkoistaminen on kasvava trendi

Joukkoistamisesta on puhuttu paljon viimeaikoina ja siihen on liittynyt ajatuksia kansalaisten osallisuuden ja osallistumisen mahdollisuuksien lisäämisestä. Esimerkiksi päätöksentekoon on haluttu tuoda enemmän kansalaisten osallisuutta. Aina tämä ei kuitenkaan toteudu parhaalla mahdollisella tavalla. Yhtenä esimerkkinä ovat kansalaisten tekemät lakialoitteet, jotka ovat pääasiassa jääneet käsittelyn ulkopuolelle eduskunnassa.

Joukkoistamista hyödynnetään myös monella muulla tavalla päätöksenteon ja kansalaisvaikuttamisen lisäksi.

- Joukkoistamalla on tehty ohjelmointityötä ja elokuvia.
- Savonlinnan oopperajuhlilla oli vuonna 2012 joukkoistamalla tehdyn oopperan kantaesitys.
- Kansainvälisillä foorumeilla joukkorahoitus on noussut yhdeksi merkittäväksi keinoksi hankkia rahoitusta uusille yrityksille sekä uusille liikeideoille.

VINKKI

Haluatko kokeilla joukkoistamista tapahtuman toteuttamisessa?

Ota malli käyttöön ja sovelta toimintaasi sopivaksi!

Linkki toimintamalliin >> <https://www.innokyla.fi/web/malli463455>

Joukkoistaminen on myös kasvava liiketoiminta-alue. Yhdysvaltalaisista yrityksistä tehdyn markkinatutkimuksen mukaan joukkoistamisen markkinat ovat kasvaneet yli 50 prosentin vuosivauhdilla viime vuosien aikana. Eniten joukkoistamista liiketoiminnassa hyödyntävät internetpalvelut, toiseksi suurin on teknologia-ala yleisemmin.

Liiketoiminnassa, julkisella sektorilla sekä kansalaisjärjestöissä joukkoistamista toteutetaan monella eri tavalla ja eri tarkoituksiin. Yhteistä kaikille joukkoistamisen prosesseille on saada soveltuva joukko kansalaisia, käyttäjiä tai asiakkaita mukaan ja osallistumaan. Tarkoituksena on saada heidät tuottamaan jotain sellaista, joka tuottaa lisäarvoa tai uudenlaisia ideoita kehitettävästä asiasta. Esimerkiksi innovaatiotoiminnassa joukkoistamalla mukaan tulevat osallistujat tuottavat ideoita, kehittelevät konsepteja ja ominaisuuksia, jotka kehitettävään tuotteeseen tai palveluun tulee tai tulisi sisällyttää.

Joukkoistaminen on yhdessä tekemistä

Joukkoistaminen poikkeaa ratkaisevasti toimintatavasta, jossa sisältökokonaisuuksia tilataan ulkopuolisilta toimijoilta.

Joukkoistamisella tarkoitetaan yhdessä tekemisen tapaa, jossa vastuu tietyn työn suorittamisesta jaetaan asiasta kiinnostuneiden kesken. Yhdessä tehtävä kokonaisuus voi olla mikä tahansa. Innokylässä joukkoistamista on kokeiltu oman vuosittaisen tapahtuman toteuttamisessa vuosina 2012–2014.

Miten joukkoistaminen sitten eroaa tekijöiden tilaamisesta? Siinä missä tilaaja valitsee mitä tilaa ja keneltä, joukkoistamisessa mukaan voi päästä kuka tahansa. Joukkoistamalla osallistumisen mahdollisuus tarjotaan siis kaikille kiinnostuneille, ei vain itse valituille tahoille. Näin esille voivat päästä myös sellaiset tekijät ja asiat, jotka eivät ole olleet esillä missään muualla.

Yksi tapa toteuttaa joukkoistamista tapahtuman suunnittelussa on markkinoida ”ongelmaa” ja etsiä sille ratkaisuja ja ratkaisijoita. Ongelmalla voidaan tarkoittaa esimerkiksi tiettyä kysymystä käsittelevää puheenvuoroa. Saadusta ratkaisuehdotuksista valitaan parhaat, ja yhteistyö uusien tekijöiden kanssa voi alkaa. Ratkaisevaa on, miten hyvin ongelma pystytään määrittelemään joukkoistamisen pohjaksi. Mitä tarkemmin se kuvataan, sitä tarkemmin saadut ehdotukset ja ideat osuvat maaliin.

Iso ero tilaajamalliin verrattuna on se, että kaikki joukkoistamiseen osallistuvat ovat kiinnostuneita mukanaolosta. Heillä on jokin tarve, johon mukanaolon uskotaan vastaavan. Yhdessä sovittujen pelisääntöjen jälkeen tekijät saavat vapaat kädet itsensä toteuttamiseen. Näin ollen vastuu uusille tekijöille annetuista kokonaisuuksista on heillä itsellään. Taustalla on ajatus siitä, että uusilla tekijöillä on osaamista tai tietoa, jota suunnittelussa alusta asti mukana

olleilla ei välttämättä ole. Siksi suunnittelusta ja toteutuksesta pysytään tietoisesti sivussa, ellei toimija varta vasten pyydä tukea. On selvää, että asetelma edellyttää luottamusta puolin ja toisin.

Tilaaajamallissa tekijöiden sitouttaminen on vaikeaa. Joukkoistaminen antaa tekijöille vapautta uudella tavalla, mikä saa työstettävät kokonaisuudet tuntumaan enemmän omilta. Koska tekijät saavat vaikuttaa siihen mitä tekevät, pystyvät he muokkaamaan yhteiseen tekemiseen osallistumisen paremmin tarpeitaan vastaavaksi. Tämä kaikki ruokkii halua markkinoida kokonaisuutta ja puhua sen puolesta. Siten saatetaan tavoittaa kohderyhmiä, jotka muuten jäisivät tavoittamatta, mikäli järjestäjä olisi ainoa markkinoiva taho. Toimijoilla itsellään on myös paras tietämys ja näkemys siitä, millaiset sisällöt ovat heidän kohderyhmänsä kannalta keskeisiä.

Tapaus Innomarkkinat

Innomarkkinat on Innokylän vuosittain järjestämä maksuton tapahtuma, joka kokoaa yhteen nelisensataa hyvinvointi- ja terveysalan kehittämisestä kiinnostunutta osallistujaa. Seuraavassa käydään läpi, miten joukkoistamista on toteutettu Innomarkkinoiden suunnittelussa, millaisia kokemuksia siitä on saatu ja mitä olemme siitä oppineet. Järjestöjen näkökulmasta Innomarkkinat toteutetaan uuden kansalaistoiminnan viitoittamalla tiellä.

Innomarkkinoiden yhteydessä joukkoistamisella tarkoitetaan tapahtuman järjestämisen tapaa, jossa vastuu sisältökokonaisuuksien suunnittelusta ja toteutuksesta jaetaan avoimella haulla valitulle joukolle toimijoita.

Kokeilimme joukkoistamista ensimmäisen kerran vuonna 2012. Järjestimme avoimen haun, jossa keräsimme toiveita ja ohjelmaehdotuksia seuraavia Innomarkkinoita varten. Kuusi haun kautta saatua hakemusta sisälsi ehdotuksen omasta ohjelmanumerosta. Yhteistyöhön valittujen Helsingin NMKY:n ja Vanhustyön keskusliiton kanssa järjestettiin suunnittelupalaverit, joita vedimme itse. Tapahtuman suunnittelu toteutettiin Innokylän wikialustan suljetulla puolella, jonne vain projektiryhmällä oli pääsy.

Toisella kokeilukerralla vuonna 2013 rajasimme avoimen haun pelkästään varsinaisiin ohjelmaehdotuksiin. Saaduista ohjelmaehdotuksista kahdeksan valittiin toteutettaviksi tapahtumassa. Yhteistyö purkautui yhden valituksi tulleen kanssa, ja lopulta mukaan lähtivät Sininauhaliiton Vihreä veräjä -projekti, Terve Kunta -verkosto, Aika parantaa -verkosto, Vanhustyön keskusliitto ja SAMS – Samarbetsförbundet kring funktionshinder. Uutuutena kokeilimme kolmen verkostotapaamisen järjestämistä. Näistä kahden toteuttajiksi valittiin avoimessa haussa mukana olleet opioidiriippuvuuden lääkkeellistä vieroitus- ja korvaushoitoa kehittävien yksiköiden verkosto sekä HYTE-oppimisverkosto.

Avoimen haun kautta mukaan tulleille toimijoille annettiin vapaus toteuttaa suunnittelutyö parhaaksi näkemällään tavalla, ilman Innokylän mukanaoloa. Tapahtuman suunnittelu siirrettiin Innokylän wikialustan avoimelle puolelle, jonne kaikilla internetin käyttäjillä oli pääsy.

Vuonna 2014 joukkoistamista kokeiltiin kolmatta kertaa. Jaoimme avoimen haun kahteen osaan: ohjelmaehdotusten lisäksi laitoimme hakuun myös esittelypöytäpaikat. Yhdestätoista ohjelmaehdotuksesta neljä valittiin toteutettaviksi tapahtumassa. Yhteistyöhön lähtivät Voimaannuttava kartta®, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Arkeen voimaa -ohjelma ja ICF-verkosto. Mukaan valitut toimijat ja Innokylä nimesivät sessioille omat vastuuhenkilönsä, jotka toimivat suunnittelussa työparina. Innokylä oli mukana osassa suunnittelupalavereista, mutta ei vetäjän roolissa. Tällä kertaa tapahtuman suunnittelu siirrettiin wiki-alustalta Innokylän verkkopalveluun. Tapahtumalle avattiin oma avoin verkostotyötilansa, jonka jäseneksi voi liittyä kuka tahansa ja jonka sisällöt ovat kaikkien internetin käyttäjien nähtävillä.

Toive- tai palautelaarissa pallo heitetään tekijälle, kun taas joukkoistamisessa idean esittäjä pitää pallon itsellään. Hän on valmis ottamaan vastuuta idean toteuttamisesta.

Miten meni?

VINKKI

Haluatko lukea lisää kokemuksistamme joukkoistamisesta? Lisätietoa Innomarkkinoiden toteutuksesta löytyy verstaalta. Linkki verstaalle >> <https://www.innokyla.fi/web/verstas103309>

Kokeilujen perusteella olemme huomanneet, että joukkoistaminen toimii tekijöiden sitouttamisessa paremmin kuin sisältökokonaisuuksien tilaaminen. Seuraavassa puretaan auki havainnot, joita olemme tehneet kokeiltuamme erilaisia joukkoistamisen tapoja.



PEUKKU YLÖS

Innokylässä ollaan uuden yhteisön synnyn äärellä

Joukkoistamiskokeilujen ansiosta Innomarkkinoita tekevien määrä kasvaa vuosi vuodelta. Jatkossa on hyvä pohtia, millainen yhteisö tästä voisi syntyä ja miten voisimme tukea sen kehittymistä. Innomarkkinat ei ole ainoa yhteisöä yhdistävä tekijä. Lisää yhdistäviä tekijöitä löytyy Innokylän tavoittelemasta, koko hyvinvointi- ja terveysalaa koskevasta visiosta. Joukkoistamalla voidaan tavoittaa edelläkävijöitä, joilla on merkitystä koko toiminnan tulevaisuuden kannalta.

Joukkoistamalla saa jotain, mitä rahalla ei

Joukkoistamalla mukaan tulleet tekijät ovat huomattavan sitoutuneita yhteiseen tekemiseen. Ero tilattuihin pienseminaareihin on valtava: jälkimmäiset edellyttävät todella paljon enemmän työtä järjestäjän päässä. Innomarkkinoilla esiintyjille korvataan matkakulut ja tapahtumalounas. Tämä on yksi tapa mitata motivaatiota ja sitoutumista – tekijät saavat hyödyn jostain muusta kuin rahasta. Toinen tärkeä huomio koskee tapahtuman saavutettavuutta. Innomarkkinat on osallistujilleen maksuton tapahtuma. Mahtaisiko joukkoistaminen onnistua, jos tapahtuma olisi maksullinen?

Pitkällä aikavälillä säästyy resursseja

On tärkeää huomata, ettei joukkoistamalla toteutettu tapahtuma eroa työmäärältään tilaamalla toteutetusta tapahtumasta, se vain muuttaa ruuhkuhuippujen paikkaa. Hyvin tehty pohjatyö kantaa tapahtumaan asti. Pitkällä aikavälillä säästyy resursseja, kun yhteisö vakiintuu ja löytää voimansa itsestään.



PEUKKU ALAS

Uudistajat ovat aina yksin

Uudella tavalla tehty, maksuton tapahtuma on nähty jossain määrin kilpailevana toimintana organisaatiossa, jonka toteuttamat suurimmat tapahtumat ovat maksullisia. Toteutustavan erilaisuutta on kyseenalaistettu ja pidetty työllään. Johdolta saadun tuen puute uudella tavalla tekemiselle on vaikeuttanut tietä entisestään. Rumassa ankanpoikasessa ei ole nähty joutsenta.

Organisaation näkökulmasta tuki uudelle tekemisen tavalle on voinut jäädä antamatta myös siksi, ettei Innokylä nosta esiin perustajaorganisaatioitaan. Innokylä sijaitsee yhteisellä maaperällä, ei-kenenkään-maalla. Joukkoistamisessa ei ole myöskään saatavissa nopeita voittoja, eikä siitä voi poimia itselleen vain parhaita puolia. Hyötyä saadaan pitkäjänteisellä ja verkostomaisella työllä, jossa luottamuksen rakentumisella on suuri merkitys.

Tasapainoilua sallinnan ja hallinnan välillä

Olemme osallistuneet vaihtelevasti avoimen haun kautta mukana tulleiden tekijöiden työskentelyyn. Ensimmäisellä kokeilukerralla edellytimme sitoutumista suunnittelukokouksiin, joita vedimme itse. Tämä osoitautui huonoksi ratkaisuksi. Se sotki vastuunjakoja ja häiritsi vapaata keskustelua. Seuraavana vuonna luovuimme suunnittelupajojen vetämisestä ja annoimme tekijöille vapauden toteuttaa suunnittelua parhaaksi näkemälleen tavalla. Tämä vuorostaan johti siihen, että yhteys Innokylään jäi heikoksi.

Tulevaisuuden haasteena Innomarkkinoiden teossa on löytää tasapaino, jossa uudet tekijät tunnistavat paikkansa osana Innokylää ja saavat kannustusta sekä tarvitsemaansa tukea, mutta myös riittävästi vapautta itsensä toteuttamiseen. Innokylän kannalta olennaista olisi saada tekijät kiinnitettyä paremmin Innokylän palveluihin.

Selkeitä pelisääntöjä etsimässä

Harjoittelemista on vaatinut myös avoimen haun toteuttaminen. Ensimmäisellä kokeilukerralla emme kysyneet varsinaisesti mitään oman ohjelmaehdotuksen toteutustavasta. Saadut ohjelmaehdotukset olivat tämän vuoksi enemmän ideatasolla ja niiden työstäminen lopulliseen muotoon vaati paljon työtä. Hakulomaketta on tarkennettu tältä osin. Vastuunjakoja on myös pyritty avaamaan selkeämmäksi.



Jäpkyöra: Organisaation näkökulmasta olisi parempi jättää kokeilut sikseen.

Vinkkejä joukkoistamiseen

Joukkoistaminen on tasapainoilua sallinnan ja hallinnan välillä. Miten paljon tekemiseen tulisi puuttua? Missä vaiheessa on ohjattu liikaa? Seuraavaan on koottu muutamia keskeisiä tekijöitä, jotka on hyvä ottaa huomioon joukkoistamista kokeiltaessa.

VINKKI

Kokeile Innokylän verkostotyötilaa joukkoistamisen välineenä!
Linkki verkostoon >> <https://www.innokyla.fi/web/verkosto440446>

Mieti, miksi haluat joukkoistaa

Joukkoistaminen on erilaista, hallitsemattomampaa yhdessä tekemistä. Siksi ennen siihen ryhtymistä kannattaa pysähtyä hetkeksi ja miettiä joitakin tilanteita valmiiksi etukäteen. Osaanko antaa tilaa muille, annanko muidenkin ohjata? Miten siedän keskeneräisyyttä, entä suunnanvaihdoksia? Miten kestan yhdessä tekemistä, joka ei etene kuten olin suunnitellut? Annanko muiden puhua, osaanko kuunnella?

Suunnittele, mitä tarvitset ja mitä annat

Joukkoistamisessa on kyse molemminpuolisen hyödyn tavoittelemisesta. Mitä tekijöiltä halutaan? Mitä tekijät saavat? Hyvä nyrkkisääntö on kertoa kaikesta mieluummin liikaa kuin liian vähän. Annetun tiedon pohjalta tekijät tarkastelevat, palveleeko osallistuminen heidän tarpeitaan. Kokemus osoittaa myös, että koskaan ei voi olla liian selkeä kertoessaan, mitä tekijöiltä tarkalleen ottaen halutaan. Epäselvään tehtävänantoon saadaan vähintään yhtä epäselviä vastauksia, jos niitäkään.

Huolehdi, että pelisäännöt ovat selvät

Mukaan lähtevien tulee tietää, mihin he ovat sitoutumassa ja millaisia korvauksia he siitä saavat. Mitä tarkemmin vastuut ja korvaukset pystytään erittelemään, sitä todennäköisemmin vältetään väärinkäsityksiltä ja oletuksilta. Huolehdi siitä, että hoidat omat osuutesi ja vain ne.

Irti ratista – anna kaikkien jakaa

Yhteisestä tekemisestä kertominen hyödyttää kaikkia osapuolia. Helpointa on lähteä siitä, että kaikki kelpaa – hyssyttely sikseen! Valmiiden sisältöjen tarjoaminen levitykseen voi rohkaista joitakin tekijöitä. Omiin sisältöihin ei saa kuitenkaan rakastua. Hetkenä, jona uudet tekijät alkavat puhua yhteisen tekemisen puolesta, voit todeta homman onnistuneen.

8. MUUTOS VAATII JATKUVAA OPPIMISTA

Yhteiskunnassa laajamittaiset muutokset haastavat kehittäjien ja kansalaisten osaamisen. Osaamisen kehittäminen onkin keskeistä, jotta uudistuminen ja uudistaminen ovat tarkoituksenmukaista.

Toimintaympäristön muutokset määrittävät osaamistarpeita. Tarve uudistaa omaa osaamista koskee erityisesti ammattilaisia ja asiantuntijoita, jotka kehittävät ja tuottavat sosiaali- ja terveyspalveluita. Toisaalta myös palvelun käyttäjiltä edellytetään osaamista: kykyä tehdä valintoja eri palveluiden välillä, hakeutua palveluiden piiriin tai toimia osallisena erilaisissa palvelutapahtumissa. Kun palveluiden käyttäjän rooli palveluiden ja toimintatapojen kehittämisessä kasvaa, tarvitaan osaamista toimia myös tässä roolissa. On tarpeen pohtia, millaista uudenlaista osaamista muuttuva toimintaympäristö edellyttää ja millaisilla keinoilla näihin muutoksiin voidaan vastata.

Sosiaali- ja terveyspalvelut muodostuvat joukosta erilaisia toimintoja ja sisältöjä. Osa palveluista kuuluu kuntien tuottamiin peruspalveluihin, joiden potentiaalisena käyttäjäryhmänä on koko väestö. Sosiaali- ja terveyspalveluiden parissa työskentelee laaja joukko asiantuntijoita ja ammattilaisia, usein erilaisen terveydenhuollon tai sosiaalialan koulutuksella. Oman lisänsä antavat myös kansalaisjärjestöt, joiden tarjoamat palvelut täydentävät julkisen ja yksityisen sektorin palvelutarjontaa. Järjestöjen ydinosaamista ovat usein erilaiset vertaistukeen perustuvat palvelut, tiedon jakaminen ja vaikuttaminen.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden moninaisuus, palvelujärjestelmän muutospainet sekä keskustelu asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisestä tuo asiantuntijat ja ammattilaiset uudenlaisten kysymysten eteen. Asiakaslähtöisyyttä käsitellään tarkemmin luvussa 6. Vahva asiantuntijakulttuuri joutuu koetukselle

myös silloin, kun kehittämiseen osallistuva toimijajoukko laajenee. Uudenlaisten toimintatapojen kehittäminen koskettaa suurta joukkoa erilaisia toimijoita palvelun käyttäjistä kuntapäätäjiin.

Osaamisen kehittämisellä kohti uutta kehittämiskulttuuria

Muuttuvassa toimintaympäristössä tarvittava osaaminen ei rakennu muodollisen koulutuksen pohjalta, vaan osaamista on kehitettävä jatkuvasti. Tarvitaan uudenlaista osaamista ja taitoja, joita muodollinen koulutus ei välttämättä anna. Erilaista täydennyskoulutusta toki on tarjolla, mutta millaisia taitoja ja osaamista muuttuva toimintaympäristö ja eri toimijoiden kanssa tapahtuva yhteiskehittäminen edellyttää? Miten tekemisen pitää muuttua, jotta moninäkökulmainen, tasavertainen yhteiskehittäminen on mahdollista?

Palveluiden kehittäminen ja toimintatapojen uudistuminen edellyttää sekä palvelun käyttäjiltä että kehittäjiltä ja ammattilaisilta kykyä, taitoa ja osaamista tunnistaa ja ennakoida toimintaympäristön muutoksia.

- Tarvitaan tietoa asiakkaiden tarpeista ja palvelutuotannon reunaehdoista.
- Taitoa soveltaa ja analysoida tietoa.
- Vaaditaan osaamista luoda konkreettisia tavoitteita tarpeiden pohjalta.
- Myös verkosto-osaaminen on tärkeää.

Kehittäjältä vaaditaan kykyä reflektoida ja arvioida omaa toimintaansa ja halua asettua toisen asemaan. Käytännössä tämä on keskustelutaitoa, kykyä ja halua dialogiin, eli halua kuulla ja tulla kuulluksi. Se pitää sisällään viestintää, mutta myös ymmärrystä siitä, että uudenlaisten toimintatapojen juurruttaminen edellyttää hyötyjen näkyväksi tekemistä sekä aktiivisen vaikuttamistyön kohdistamista niille, jotka voivat edistää toimintaa.



Jäpäkyörä: *En halua latistaa, mutta kyllä hallinnolliset ja taloudelliset reunaehdot on huomioitava: "Idea on hyvä, mutta..."*
#maneeri #mikäänemuutu

Uusia toimintatapoja kehitettäessä tulee huomioida erilaisia tarpeita. Näitä on sekä asiakkailta, mutta myös ammattilaisilla tai organisaatioilla. Yhteisessä työskentelyssä edellytetään kykyä yhteisen ratkaisun ja ymmärryksen luomiseen. Yhteistyö edellyttää toimijoilta avoimuutta sekä luottamusta niin omaan kuin muidenkin osaamiseen. Tätä edellytetään niin ihmisiltä, mutta myös organisaatioilta ja toimintakulttuureilta.

Ehtoja onnistuneelle kehittämistyölle:

- Tarvitaan vapautta kokeilla, tehdä virheitä ja muuttaa mieltään.
- Pitää olla riittävästi aikaa ja resursseja, muuten ihmisillä voi olla vaikeuksia sitoutua kehittämiseen.
- Kun saadaan tuloksia aikaiseksi, kehittämistyön ja tulosten juurtumisen edellytys on organisaation johdon sitoutuminen.
- Lisäksi tarvitaan halua tehdä asioita asiakkaan tai potilaan tarpeesta lähtöisin eikä yksinomaan organisaation prosesseista käsin.

Monisektoraalisuus, monitoimijaisuus ja moniammatillisuus ovat jo vahvasti läsnä sosiaali- ja terveystalouden kehittämistä tekevien mielissä. On ymmärretty, että muutokseen tarvitaan yhteistyötä, mutta olemassa olevat toimintatavat eivät välttämättä kuitenkaan ole sen mukaisia. Perinteisestä yhteistyöstä tulisi siirtyä vahvemmin kumppanuuden ajatukseen. Tämä edellyttää kykyä luoda kumppanuuksia, toimia verkostoissa, viestiä selkeästi ja nostaa esiin yhteisiä hyötyjä. Eri toimijoiden mukaan ottaminen jo kehittämisen alkuvaiheessa on tärkeää erityisesti juurtumisen näkökulmasta.

Uuden kehittämiskulttuurin edistämiseksi Innokylä on kouluttanut joukon sosiaali- ja terveystaloudella työskenteleviä kehittäjiä, Innotuutoreita, jotka vievät yhteiskehittämisen kulttuuria eteenpäin omissa työyhteisöissään. Innotuutorit soveltavat yhteiskehittämistä oman työssään ja ovat näin osana uusien taitojen jalkauttamista ja ajattelutapojen leviämistä.

Millaisia mahdollisuuksia uudenlaisen työotteen käyttöönottamiseen ja siihen vaadittavaan osaamisen kehittämiseen on? Onko yhteiskehittämislle aikaa arjessa ja millaista johtamista uusien toimintatapojen juurruttaminen edellyttää? Miten työntekijöiden osaamiseen panostetaan jatkuvasti pienenevien resursien aikana? Oman näkökulmansa kertovat koulutuksen käynyt Innotuutori sekä suuressa kunnassa työskentelevä henkilöstöpäällikkö.



Jäpäkyöra: Mikseivät vanhat taidot kelpaa? Onhan niillä pärjätty ennenkin. Vaaditaan, että pitää päivittää itsensä joka päivä, ajastaa itsensä nykyaikaan ja koko ajan pitäisi saavuttaa enemmän. Pöh. En jaksa.

Case 1: Tuutorikoulutuksesta osaamisen avaimia

Innokylä tarjoaa konkreettisia työvälineitä osaamisen kartuttamiseen: Innopajoja, Innotuutorikoulutusta ja verkostomaista työtettä. Innopaja on Innokylän kehittämisen ohessa luotu työpajakonsepti, jolla voi järjestää moniäänisiä, osallistavia työpajoja. Innotuutorikoulutus on Tuotekehittäjän erikoisammattitutkintoon johtava oppisopimuskoulutus, jossa oppii tuotekehittämisen lisäksi käyttämään Innokylän työvälineitä ja toimimaan tuutorina ja tukena kehittämistyössä.

Elisabet Hallikainen valmistui Innotuutoriksi ja sai tuotekehittäjän erikoisammattitutkinnon vuoden 2012 lopussa. Hän työskentelee hankesuunnittelijana Espoon Järjestöjen Yhteisö ry:ssä Vertaisresepti-hankkeessa. Hänen työtehtäviinsä kuuluu julkisen sektorin ja kolmannen sektorin välisen yhteistyön kehittäminen ja koordinointi. Käytännössä tämä tarkoittaa erikoissairaanhoidon (HUS) ja potilasjärjestöjen välisen yhteistoiminnan mallintamista potilaan parhaaksi. Arkityössä osaamisen kehittäminen näkyy esimerkiksi innovatiivisten menetelmien käytössä kehittämistyön tukena.

Menetelmistä Elisabet kertoo seuraavasti: ”...järjestämme Innopajoja verkostollemme. Pyrimme myös edistämään käyttäjälähtöistä työtettä terveystalveiden kehittämisessä”. Tästä Elisabet kollegoineen ovat saaneet positiivista palautetta potilailta, omaisilta ja sairaalan henkilökunnalta. Elisabet on myös ollut mukana suunnittelemassa uutta Lastensairaalaä käyttäjien näkökulmasta.

Innokylän Innotuutorikoulutuksesta ja Innokylän työkaluista on ollut paljon hyötyä Elisabetille. Potilastukipiste OLKA löytyy toimintamallina Innokylästä ja Vertaisresepti-hanke on hyödyntänyt Innokylää tekemällä hankekuvauksen Hankepankkiin. Johtajan roolista Elisabet toteaa: ”Johtajan tulee olla avoin uusille ajatuksille ja toimintatavoille sekä luotava puitteet innovatiivisille työskentelytavoille. Johtajan on myös ehdottomasti tuettava työntekijöitään innovatiivisessa kehittämistyössä.” Elisabet kannustaa myös kaikkia miettimään kehitettäviä kohteita käyttäjä- ja tarvelähtöisesti sekä kokeilemaan uusia menetelmiä ja toimintatapoja.

Tuutorikoulutukseen osallistujat saavat valmiuksia ja mahdollisuuksia eli tietoa, taitoa ja uusia näkökulmia, joita toivottavasti käytetään rohkeasti käytännön kehittämistyössä.

Case 2: Työssä oppimista ja kehittymistä

Sari Uotila toimii henkilöstöpäällikkönä Jyväskylän kaupungilla ja vastaa osaamisen kehittämisestä. Hän on koulutukseltaan kasvatustieteiden maisteri ja on sen lisäksi täydennyskouluttautunut mm. johtamisessa. Sarin mielestä johtaja johtaa osaamista omalla esimerkillään. ”Olemalla itse aktiivinen ja utelias kehittäjä, tarttumalla kehittämiskohteisiin, välittämällä tietoa ja huolehtimalla osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista”, hän sanoo. Osaamisen johtamisen tärkein työkalu on Sarin mukaan vuorovaikutus eli keskusteleminen. Esimiehen tulee Sarin mukaan keskustella säännöllisesti osaamisesta yksiköiden lisäksi myös koko ryhmän, esimerkiksi työyhteisön kanssa. Sillä tavalla selviää, millaista osaamista on poistumassa, mitä tarvitaan ensisijaisesti ja mitkä ovat osaamisen hallinnan pahimmat riskit. Osaamisen kehittäminen pitää tapahtua sekä yksilöiden että henkilöstösuunnittelun näkökulmasta.

”Osaajien ja osaamisen on kohdattava entistä ennakoivammin. Vähenevien henkilöstövoimavarojen ja priorisoitujen osaamistarpeiden on kohdattava nopeammin ja tarkemmin. Työelämän arjessa meillä on kiire, tekijöitä on vähän ja meillä on perustehtävät, asiakkaat ja potilaat jotka on hoidettava” Sari sanoo.

Sari näkee haasteita myös tulevaisuudessa. Resurssit ovat pienenevässä ja osaamistarpeet lisääntymässä. Sari on kuitenkin luottavainen siitä, että nyt päästään ja jopa joudutaan puhumaan osaamisesta syvemmin ja yhdessä. Hänen mukaansa meidän pitää puhua siitä, millaista osaamista tarvitaan, mitä on vaalittava ja mistä pidettävä kiinni.

Sari toivoo myös, että niukkuus tuo erilaiset osaamisen kehittämisen menetelmät ja keinot käyttöön. ”Joudumme olemaan luovempia ja kehittämään arjessa tarvittavia osaamisia lähempänä työtä ja arkea.” Kalliit koulutukset eivät tulevaisuudessa ehkä enää ole se hallitsevin kehittämismenetelmä. Kun taloudellinen niukkuus korostuu, tarvitaan entistä jämäkämpää strategiaa ja suuntaa osaamisen kehittämiselle. Tarvitaan enemmän yhdessä suunnittelua, kun kaikkeen osaamisen ylläpitämiseen ei ole resursseja.



Jäpäkyöra: Entäs terve järki? Eikö sitä tarvita muka?

Sari on huomannut, että parhaita tapoja kehittää omaa osaamista on vuorovai-
kutetus ja muilta oppiminen. ”Kollegatapaamiset, vertaisoppiminen ja yhdessä
kehittäminen ovat nousemassa osaamisen kehittämisen keinoina.” Työkierto ja
Jyväskylässä käytössä oleva varjostus – mahdollisuus seurata toisen työtä 1–3
päivän ajan ja oppia siten mallista – ovat hyviä tapoja kehittyä omassa työssä.

Sari kehottaa sosiaali- ja terveysalan johtajia tukemaan esimiehiä osaamisen
johtamisessa ja omassa johtamisosaamisessa. Hän kannustaa myös olemaan kiin-
nostunut henkilöstöstä, kyselemään, keskustelemaan ja puhumaan osaamisesta.
Sillä tavalla kuulee kehittämistarpeista. Osaamisen käytöstä kannattaa myös pal-
kita, sillä tavalla johtaja osoittaa arvostavansa osaamisen jakamista ja hyödyntä-
mistä. Sari kannustaa myös antamaan palautetta hyvin tehdystä työstä.

Johtajia hän kehottaa kehittämään aktiivisesti myös omaa johtamisosaamista.
Sitä voi tehdä muun muassa delegoimalla omaa työtä; siten muut saavat mah-
dollisuuden oppia uutta. Hyvän osaamisen johtaminen ei ole sen vaikeampaa!

Osaamisen tarpeiden ja
kehittämispäätösten täytyy tulla
arjesta ja työn vaatimasta
ammattitaidosta.

9. HYVISTÄ KÄYTÄNNÖISTÄ INNOKYLÄÄN

*Innokylän kehittämisympäristö syntyi
hyvä käytäntö -toiminnan pohjalta
innovaatiokeskustelun tahdittamana.*

Vilkas keskustelu julkisten palvelujen vaikuttavuudesta ja tätä koskevasta näytöstä käynnistyi 2000-luvun alussa. Britanniassa vuonna 1997 valittu työväenpuolueen hallitus julisti, että näyttöperustaisuus on yksi tehokkaan toimintapolitiikan ydinpiirteitä. Näyttökeskustelu levisi nopeasti myös Suomeen ja muihin Pohjoismaihin. Erilaisia ohjelmia ja toimenpidekokonaisuuksia käynnistettiin edistämään julkisen sektorin palvelujen ja työtapojen uudistamista. Uusien toimintatapojen tuli perustua näyttöön, jolla on osoitettu niiden toimivuus ja vaikuttavuus.

Siitä, mitä näyttö on tai miten sitä tulee tuottaa, ei kuitenkaan vallinnut lainkaan yksimielisyyttä. Toisaalla olivat ne, joiden mukaan oikeaa näyttöä on vain satunnaistetulla koeasetelmalla tuotettu tutkimusnäyttö. Toisaalla olivat ne, joiden mukaan palvelut ovat niin paikallisia, ettei yleispätevää näyttöä niistä ja niiden vaikuttavuudesta voida tuottaa. Oman joukkonsa muodostivat ne, joiden mukaan näyttö tulee tuottaa monenlaisilla menetelmillä ja joista mikään ei ole ensisijainen menetelmä tai tiedon muoto.

Kohti hyvä käytäntö -konseptia

Näyttöbuumi ja vaatimus palvelujen vaikuttavuustiedosta alkoi Suomessa näkyä erilaisina hyvä käytäntö -ohjelmina ja -konsepteina. Sosiaali- ja terveysalan toimijat, kuten Stakes, Kuntaliitto, Työterveyslaitos ja Kehitysvammaliitto, kehittivät kukin omia konseptejaan. Yhteistä näille kaikille oli, että käytäntöjä kuvattiin ja kerättiin erilaisiin tietokantoihin. Kuvauksiin sisältyi ainakin jonkinlaisia

vaateita käytäntöjen arvioinnista. Ajatuksena oli, että tietokannat ovat yksi väylä, joiden avulla niin kutsutut ”hyvät käytännöt” leviäisivät laajemmaltikin käyttöön.

Sosiaali- ja terveysministeriö toteutti vuosina 2004–2007 oman sosiaalialan hyvät käytännöt -ohjelmansa, jolla tähdättiin hyvinvointipalvelujen uudistamiseen. Stakesin (Sosiaalipalvelujen arviointiyksikkö FinSoc) tehtävänä ohjelmassa oli rakentaa toimiva ja pysyvä rakenne hyvien käytäntöjen luomiselle ja leviättämiselle. Tavoitteena oli kehittää teoreettisesti perusteltu tiedontuotannon, arvioinnin ja välittämisen malli, jonka avulla hyviä työmenetelmiä voidaan hyödyntää mahdollisimman laajalti.

Tehtävä oli haastava ja siihen koetettiin vastata erilaisin keinoin. Yhtäällä FinSocissa tuotettiin arviointia ja arvioinnin menetelmiä käsitteleviä käsikirjoja ja oppaita sosiaalialan toimijoiden käyttöön. Toisaalla tuotettiin kirjallisuuskatsauksia, joissa koottiin ja syntetisoitiin arviointitietoa valituista teemoista. Näitä keskeisemmäksi toimintatavaksi muodostui kuitenkin niin sanottu hyvän käytännön kuvausmalli, sapluuna, jonka avulla sosiaalialan kehittämistoiminnan tuottamia käytäntöjä ja niitä koskevaa arviointitietoa kerättiin.

Hyvän käytännön kuvaukset

Stakesissa luotu hyvän käytännön kuvausmalli perustui tiede- ja teknologiatutkimuksessa vallitsevaan ajatukseen siitä, mitä käytännöt ovat.

Tämän ajattelun mukaan käytäntö

- on tiettyä tarkoitusta palvelevaa
- on toistettavissa olevaa toimintaa
- koostuu inhimillisistä toimijoista, toiminnasta ja vuorovaikutuksesta sekä resursseista, joita toimijat toiminnassaan hyödyntävät
- kytkeytyy toisiin käytäntöihin ja muodostaa yhä laajempia verkostoja
- ei ole siirrettävissä kuin esineet, vaan käyttöönotto on inhimillisistä toimijoista, resursseista ja toiminnoista koostuvan käytännön rakentamista
- rakentuu erilaiseksi eri ympäristöissä.

Oleennaista on huomata, että käytäntö voi olla toimiva ja vaikuttava yhdessä ympäristössä, mutta ei välttämättä toisessa. Hyvän käytännön kuvausmallin tarkoituksena oli nostaa erityisesti esiin ne paikallisten käytäntöjen siirrettävät ja välttämättömät elementit, joiden tulee toteutua kaikissa niissä sovellusympäristöissä, joissa vastaavaa käytäntöä toteutetaan. Arvioinnin tehtävänä oli tunnistaa näitä käytännön toteuttamisen keskeisiä elementtejä.

Hyvän käytännön kuvauksia pyydettiin sosiaalialan kehittäjiltä ensin word-tiedostoina, jotka sitten julkaistiin FinSoc-yksikön verkkosivuilla. Seuraavassa vaiheessa luotiin Stakesin hyvä käytäntö -sivusto, jonne hyvän käytännön

kuvauksia kerättiin sähköisen lomakkeen avulla. Kuvaukset laadittiin Stakesin extranet-työtilassa.

Hyvän käytännön kuvausmallin avulla haluttiin tuottaa selkeitä, läpinäkyviä ja ympäristöstään irrotettuja yleisiä kuvauksia sosiaalialan käytännöistä. Kuvausten kylkeen tuotiin myös käytäntöjen arviointia koskevaa tietoa. Käytäntöjen kuvaamisella pyrittiin siihen, että niiden avulla voidaan tehdä päätelmiä siitä, mitä toteutettu arviointi kertoo käytännön toimivuudesta ja vaikuttavuudesta. Yleisen kuvauksen tarkoituksena oli palvella niitä alan ammattilaisia, jotka soveltavat kuvattua käytäntöä omassa työympäristössään.

Hyvän käytännön kuvaus koostui neljästä kokonaisuudesta:

- Käytännön perustiedot: nimi, käyttötarkoitus, toiminnan muoto jne.
- Käytännön toteuttaminen: kuvataan välttämättömät ja siirrettävät toimijat, resurssit ja prosessi.
- Käytännön arviointi: kuvataan millaista tietoa käytännön toimivuudesta, vaikutuksista ja/tai vaikuttavuudesta on kerätty ja mitä tieto osoittaa
- Käytännön kehittäminen: kuvataan millaisen kehittämisprosessin tuloksena käytäntö on syntynyt

Käytäntöjen kuvaamisen tueksi järjestettiin työpajoja, joissa FinSocin asiantuntijat avustivat kuvausten suunnittelussa ja kirjoittamisessa. Myöhemmin käytäntöjen kuvaamista tukevaa toimintaa laajennettiin koko Stakesiin ja myös organisaation ulkopuolelle kouluttamalla hyvä käytäntö -tuutoreita. Myös terveydenhuoltosektori otettiin hyvä käytäntö -toiminnan piiriin. Samanaikaisesti perustettiin eri teemoihin ja aiheisiin keskittyviä oppimisverkostoja, joihin koulutetut tuutorit kiinnittyivät. Oppimisverkostoista kehitettiin tiedon ja ideoiden jakamisen ja yhdessä oppimisen foorumeita. Myös oppimisverkostot alkoivat järjestää käytäntöjen kuvaamista ja leviämistä tukevia työpajoja, joihin osallistui sosiaali- ja terveysalalla kehittämistyötä tekeviä toimijoita.

Hyvän käytännön kuvauksia syntyi ensin hyvin hitaasti. Toiminta ja sapluuna herättivät hämmennystä niin Stakesin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Hyvä käytäntö -käsitepari oli omiaan luomaan väärinkäsityksiä siitä, että verkkosivustolle kerättäisiin käytäntöjä, joille annetaan ”hyvän” leima, mikä ei suinkaan ollut tarkoitus. Tarkoitus oli koota sivuille käytäntöjä, jotka arvioinnin perusteella nostavat esiin ne keskeiset elementit, joiden on toteuttava käytäntöä toteutettaessa. Koulutettujen tuutoreiden ja asiaan vihkiytyneiden oppimisverkostojen myötä tilanne kuitenkin helpottui. Hyvän käytännön kuvausmalli ja toiminnan tarkoitus alkoi avautua sosiaali- ja terveysalan toimijoille yhä paremmin. Hyvä käytäntö -verkkosivustolle koottiin vuosina 2005–2009 kaikkiaan noin 100 kuvausta.

Katse käytäntöjen kuvaamisesta kokonaisuin innovaatioprosesseihin

Samoihin aikoihin kun hyvä käytäntö -toimintaa kehitettiin eri puolilla, Suomessa virisi julkisen sektorin innovaatiotoimintaa ja sosiaalisia innovaatioita koskeva keskustelu. Keskustelua tunnuttiin käyvän kahdella rintamalla: Hyvät käytännöt olivat saaneet rinnalleen sosiaaliset innovaatiot ja palveluinnovaatiot.



Jäpäkyörä: *Uusi ja ennakkoluuloton. Kaksi sanaa, jotka eivät sovi minun suuhuni. Tietää vaan ikäviä yllätyksiä. #vanhassavaraparempi*

Jälkikäteen voidaan todeta, että keskustelujen sisältö oli hyvin lähellä toisiaan, käytetyt termit vain vaihtelivat. Keskeinen ero oli kuitenkin siinä, että innovaatiokeskustelussa huomio kiinnitettiin kokonaisuin innovaatio- ja kehittämisprosesseihin, kun taas Hyvä käytäntö -toiminta tarttui käytäntöihin vasta jälkijättöisesti. Hyvä käytäntö -toiminnassa käytäntöjen kuvaaminen tapahtui vasta kun käytäntö oli jo kehitetty, eikä se täten varsinaisesti tukenut käytäntöjen kehittämisprosesseja. Pääasiana ja toiminnan tavoitteena oli ollut käytäntöjen kerääminen ja kuvaaminen, ei niinkään sosiaali- ja terveysalan kehittämis-kulttuurin tukeminen.

Hyvä käytäntö -toiminnan kannalta innovaatiokeskustelun vahvistumista voidaan pitää herättävänä. Tietokantoihin kerätyt käytäntöjen kuvaukset näyttäytyivät dynaamisen innovaatiokeskustelun rinnalla elottomilta ja paikalleen jämähtäneiltä. Kun käytäntö kerran oli kuvattu tietokantaan, sitä ei myöhemmin juurikaan päivitetty. Lisäksi kuvausten perusteella tehdyt käytäntöjen sovellukset erilaisiin ympäristöihin eivät näkyneet mitenkään tietokannoissa ja ylipäätään tieto käytäntöjen leviämisestä ja käyttöönotoista oli vähäistä. Staattiset tietokannat eivät myöskään mahdollistaneet minkäänlaista virtuaalista yhteiskehittämistä.

Innokylä yhteiskehittämisen päänäyttämönä

Innokylä halusi vastata dynaamisen innovaatiokeskustelun haasteeseen rakentamalla paikan reaaliaikaiselle yhteiskehittämislle. Paikan tulisi kyetä ratkaisemaan edellä esiteltyjä hyvä käytäntö -tietokantojen heikkouksia. Jälkikäteen kirjattu kehittämisprosessin kuvaus haluttiin korvata reaaliaikaisella kehittämisen tavalla, staattiset käytäntöjen kuvaukset piti muuttaa eläväksi ja ketterästi muuntuviksi kehittämiskohteiksi sekä puutteelliset sähköiset yhteiskehittämismahdollisuudet haluttiin korvata vuorovaikutteisella kehittämiskanavalla.

Lisäksi käytäntöjä paikallisesti soveltaneet kehittäjät haluttiin jatkossa kyetä jäljittämään.



Jäpäkyörä: *Paljon hienoja sanoja, mitähän tämä sitten muka tarkoittaa tosielämässä? #sanahelinää*

Pohjatyönä kartoitettiin keskeisimmät suomalaiset julkisen ja kolmannen sektorin hyvä käytäntö -konseptit. Tämä kartoitus vahvisti Innokylän kehittäjien näkemystä siitä, että uudentylaiselle kehittämisen areenalle on tarvetta. Innokylän suunnittelu aloitettiin vuonna 2007. Sosiaali- ja terveysministeriö teki vuonna 2008 aloitteen terveys- ja sosiaali-alan avoimesta innovaatioyhteisöstä, joka tarjoaisi tukea niin käytäntöjen ideoinnissa, kehittämässä, arvioinnissa kuin leviittämissäkin. Innokylä syntyi sosiaali- ja terveysministeriön, Tekesin ja Raha-automaattiyhdistyksen rahoittamana hankkeena vuonna 2010.

Innokylään alettiin rakentaa yhteiskehittämistä tukevaa uutta kehittämälustaa, joka kattaisi koko innovaatioprosessin ja mahdollistaisi reaaliaikaisen sähköisen yhteiskehittämisen. Tärkeää oli, että kehittämistyön moniäänisyys ja moninäkökulmaisuus rakentuisi uuden sähköisen alustan sisään. Lisäksi alustassa tuli olla mahdollisuus työstää erilaisia versioita ja muunnoksia samasta käytännöstä. Kehittämälustasta rakennettiin ensin kokeiluversio, jolle annettiin nimi REA (Relational evaluation approach). REA-työkalua testattiin ketterästi kokeillen yhdessä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kanssa. Työkalun runsas kokeilu tuotti paljon aineistoa, jota hyödynnettiin sähköisen yhteiskehittämälustan eli Innokylän *Kehittämisympäristön* rakentamisessa.

Kaiken kaikkiaan vuosien 2010–2013 aikana Innokylään on tuotettu erilaisia kehittämistyötä tukevia toimintamuotoja, kuten sähköisiä työkaluja, tapahtumakonsepteja sekä innotuutorikoulutus. Vuoden 2014 alussa Innokylä siirtyi hankkeesta taustaorganisaatioidensa pysyväksi toiminnaksi. Nykyään Innokylä on monipuolinen tiedonlähde ja vuorovaikutuksen sekä kehittämisen foorumi.

INNO

KYLÄ



Innotuutorikoulutus aloitettiin vuoden 2011 alussa.



Tapahtumakalenteri avattiin vuoden 2011 lopussa.
Ensimmäiset Innomarkkinat järjestettiin marraskuussa 2011.



Hankepankki avattiin vuoden 2012 alussa.



Kehittämissympäristöä päästiin käyttämään vuoden 2012 lopussa.



Verkostojen työtilat valmistuivat loppuvuodesta 2013.

10. INNOKYLÄ – ELÄVÄ ESIMERKKI YHTEISKEHITTÄMISESTÄ

Innokylässä ja sen kehittämisessä on pyritty noudattamaan avoimuuden periaatetta heti hankkeen alkumetreiltä alkaen.

Innokylää itsessään on kutsuttu eläväksi esimerkiksi yhteiskehittämisestä. Se on THL:n, Kuntaliiton ja SOSTEn kehittäjien rakentama kokonaisuus, jonka suunnittelun ohjauksesta on vastannut sosiaali- ja terveysministeriö ja teknisestä toteutuksesta sovelluskehitysyritys Ambientia Oy. Rahoittajina hankekaudella ovat toimineet Raha-automaattiyhdistys, Tekes ja Sosiaali- ja terveysministeriö. Innokylän tavoitteena on ollut yhdessä käyttäjiensä kanssa rakentaa uudenlainen avoin innovaatioympäristö, joka tuo palvelujen käyttäjät mukaan niin tuotteiden ja palveluiden kuin myös Innokylänkin kehittämisprosessiin. Innokylän kehittämisessä on siis ylitetty sekä organisaatio- että sektorirajat. Innokylä muun muassa korostaa, että kehittämisen tulisi olla avointa ja osallistavaa, vastata konkreettisiin tarpeisiin ja ottaa huomioon kehittämiselle tärkeät näkökulmat ja toimijat. Mutta miten hyvin Innokylä on onnistunut kehittämään itseään ja palveluitaan näiden omien kehittämisperiaatteidensa mukaisesti? Onko Innokylä hyvä esimerkki yhteiskehittämisestä?

Seuraavassa sekä nykyisten että entisten innokyläläisten kokemukset organisaatorajat ylittävästä yhteiskehittämisestä on koottu yhteen sekä haasteiden että onnistumisten näkökulmasta.

Avoimuus – Innokylän kulmakivi vai koetinkivi?

Aluksi Innokylää työstettiin kaikkien käytettävissä olevassa verkkoympäristössä, Innowikissä. Lähes kaikki Innokylää ja sen kehittämistä koskeva tieto oli siellä

avoimesti kenen tahansa luettavissa ja kommentoitavissa. Innokylän etenemisestä ja sen palveluiden kehittämisestä viestittiin avoimesti ja hyvin keskeneräisiäkin raakileita esiteltiin. Tälläkin hetkellä niin Innokylän verkkopalvelulla, Innomarkkinoilla ja Innokylän jatkokehittämishankkeillakin on omat avoimet verkostotyötilansa, jonne kuka tahansa voi tuoda ideoitaan palveluiden toimivuudesta ja niiden parantamisesta. Avoin työskentelytapa on mahdollistanut sen, että jokainen intressitaho on voinut tuoda esiin omia ajatuksiaan, ideoitaan ja osaamistaan kehittämisprosessin kaikissa vaiheissa.

Viestinnälliseltä kannalta tarkasteltuna ylenpalttinen avoimuus saattoi välillä sahata omaa oksaansa – varsinkin alkuvaiheessa keskeneräisten palveluiden esittely loi turhia mielikuvia ja osa alkuinnostuksesta alkoi laantua, kun valmista ei heti tullutkaan.

Ongelmatonta avoimuuden periaatteen noudattaminen ei kuitenkaan ole ollut. Vanhahtavan kehittämiskulttuurin muuntaminen on ollut pitkä prosessi. Jo se, että Innokylää rakennettiin alkumetreillä kolmessa eri osahankkeessa toi oman mausteensa – toimintatavat niin avoimuuden kuin muidenkin periaatteiden kohdalla vaihtelivat ja osa Innokylän konsepteista on kehitetty avoimempaan kuin toiset. Myös oman toimintatavan muuttaminen erilaiseksi vaatii aikansa. Asioiden, keskeneräistenkin, avoin jakaminen verkossa oli toisille selvästi luontevampaa ja helpompaa kuin toisille.

Mitä on opittu?

- Avoin tekemisen tapa vaatii aina asenteiden muutosta.
- Avoin kehittämisen tapa edellyttää myös suunnitelmallisuutta.
- Joskus on äärimmäisen hyvä jakaa avoimesti keskeneräisiäkin asioita ja saada muut mukaan tekemiseen.
- Joskus taas on hyvä miettiä, milloin ja kenelle asioita kannattaa avata ja jakaa.

Innokylän konseptia muokattiin kentän tarpeisiin

Innokylän rakentaminen on lähtenyt käyntiin hyvin konkreettisesta ajatuksesta. Suomen hyvinvointi- ja terveysalojen kehittämistyön tulokset haluttiin yhteen ja samaan paikkaan, jotta ne olisivat helposti löydettävissä ja niiden tulokset kaikkien hyödynnettävissä. Matkan varrella suunnitelmat kuitenkin muuttuivat ja ajatus Innokylästä laajeni. Pelkän tietopankin rakentaminen ei enää sellaiseenaan palvellut hyvinvointi- ja terveysalan kehittäjiä, vaan kentän toive oli saada erilaisia kehittämistyötä tukevia työkaluja ja palveluita. Sitten Innokylän konseptia kasvatettiin vastaamaan näihin tarpeisiin.

Avoin viestintä ja kommentointimahdollisuudet ovat olleet yksi keino tarpeiden kartoituksessa, mutta Innokylän potentiaalisia käyttäjiä on myös osallistettu ja kuultu muilla tavoin. Kyselyt, käyttäjätestaukset sekä käyttäjien osallistuminen työpajoihin pitkin matkaa ovat tuoneet ensiarvoisen tärkeää tietoa siihen, mitä ja mihin suuntaan Innokylää tulee kehittää. Aina osallistaminen ei ole ollut mutkatonta, sillä helposti mielipiteitä on yhtä paljon kuin on osallistujia. Osallistumisen tapojen ja keinojen suunnittelu onkin yksi keskeinen oppi, mitä Innokylän kehittämisestä on tekijöille karttunut.

Esimerkki: Onko asiakas mukana kehittämisessä?

Tekemäni tutkimuksen mukaan kehittämisjärjestelmän työnjako on muuttumassa kohti avoimempaa ja verkottunutta tapaa toimia, mitä Innokylän tarjoamat työkalut ovat osaltaan edistäneet. Myös Innokylän kehittäminen itsessään näyttäisi olleen positiivinen prosessi, jonka aikana on syntynyt uudenlaisia yhteistyörakenteita sellaisten organisaatioiden välille, jotka eivät aiemmin ole tehneet yhteistyötä. Kuitenkin samaan aikaan yhteistyö ruohonjuuritaso ammattilaisten välillä on osin vähentynyt muun muassa lainsäädännön muutoksista johtuen.

Kehittämisjärjestelmän kohde on etenkin puheen tasolla menossa kohti laajempaa asiakasymmärrystä. Vaikuttaa kuitenkin siltä, etteivät Innokylän tarjoamat työkalut ole toistaiseksi pystyneet konkreettisesti vaikuttamaan asiakasymmärryksen kehittämiseen sosiaali- ja terveysalan kehittämisjärjestelmässä. Pystyäkseen vastaamaan väestörakenteen muutoksiin ja niukkeneviin resursseihin kehittämisjärjestelmän tulisi ottaa asiakas laajemmin huomioon ja kehittää asiakasymmärrystä systemaattisemmin osana uusien palveluiden ja ratkaisujen kehittämistä.

Hanna Humaljoen puheenvuoro pohjautuu hänen syyskuussa tekemäänsä pro gradu -työhön "Suomen sosiaali- ja terveysalan kehittämisjärjestelmän muutos – Innokylä muuttuvan toimintakonseptin ilmentymänä". Työ on tehty osana Helsingin yliopiston kehittävän työntutkimuksen ja aikuiskasvatustieteen maisteriohjelman. Lisätiedot: hanna.humaljoki@gmail.com

Parasta ja pahinta on yhteistyö

Innokylää on ollut kehittämässä ja ylläpitämässä kolme organisaatiota: Kuntaliitto, Soste ja THL. Innokylän työntekijät ovat jakautuneet näihin kolmeen perustajaorganisaatioon sekä hallinnollisesti että fyysisesti. Innokylällä oli hankeaikana kaikki kolme taloa yhdistävä johto- ja hallintorakenne, mutta käytännössä tältä puuttui kuitenkin todellinen päätösvalta. Ohjaus- ja johtoryhmät eivät olleet kaikista Innokylän käytännön asioista perillä, mikä hankaloitti strategisen ja operatiivisen tason yhteensovittamista. Innokylän johtoryhmällä ei ole myöskään ollut keinoja vaikuttaa merkittävästi perustajaorganisaatioiden toimintaan. Matkan varrella Innokylän johto- ja hallinto on selkiytynyt ja ohjaus- ja strategiavastuu on sosiaali- ja terveysministeriöllä. Se kutsuu koolle johtoryhmän, jossa on kaikkien perustajaorganisaatioiden edustajat sekä asian tuntijasihteeristö.

Innokylän kehittämisessä on alusta saakka ollut mukana moninainen joukko erilaisia toimijoita, joilla jokaisella on omanlaisensa käsitys kehittämisprosessin luonteesta ja sen keskeisistä tehtävistä. Näin ollen myös Innokylän kehittämiseen ja etenkin alkuvaiheisiin ovat kuuluneet useat värikkäät keskustelut kehittämistyön välineiden luonteesta ja niille esitetyistä vaatimuksista. Yhteinen tavoite on välillä ollut hukassa, ja erilaisten intressien yhteensovittaminen on ollut haastavaa. Välillä perustajaorganisaatiot ovat ajaneet omia etujaan Innokylän kustannuksella tai Innokylässä tehty työ on perustajaorganisaatioissa kyseenalaistettu.

Työntekijöiden niin sanottu kaksoisrooli – toisaalta innokyläläisenä, toisaalta oman organisaationsa edustajana – on tuonut haasteita ihan jokapäiväiseen tekemiseen. Erityisen haastavaa on ollut luovia oman organisaation ja Innokylän välillä sellaisissa tilanteissa, joissa oma organisaatio ja Innokylä-yhteisö ovat odottaneet erilaisia asioita. Toisaalta kaksoisrooli on myös tuottanut innovaatioita: on syntynyt niin sanottu organisaatioiden painostus -toimintamalli. On hyvä idea pyytää muiden perustajaorganisaatioiden edustajat perustelemaan asioita omalle organisaatiolle silloin, kun oma sana ei paina.

Hankkeissa, joissa on paljon organisaatioita ja ihmisiä mukana, syntyy aina myös erilaisia piilo-agendoja.

Piti opetella puhumaan innokylää, ja ymmärtämään sen eri kieliä ja murteita.

Kommunikaatio ylipäättään on monitoimijaisessa hankkeessa ensiarvoisen tärkeää. Perustajaorganisaatioiden edustajilla oli aluksi hyvin erilainen tapa puhua asioista, mikä saattoi johtaa yleiseen närkästykseen, vaikka kaikki puhuivatkin samasta asiasta, mutta eri sanoin. Varsinkin hankkeen alkuvaiheessa hyvät vuoro-vaikutustaidot korostuivat ja väärinymmärryksiä syntyi helposti. Myös henkilökemioiden toimivuuden merkitys nousee arvoonsa, kun tehdään läheistä yhteistyötä. Onkin huomattu, että riittävän tiukat tapaamiset ovat tarpeen ja yhteiseen käsittelyyn on jaksettava etsiä yhteisiä kiinnostuksen kohteita.

Vaikka haasteita matkan varrella on ollut, niin monitoimijaisuus ei kuitenkaan tarkoita pelkästään huonompaa lopputulosta. Päinvastoin. Yhdessä tekeminen on hidasta, mutta aina vaivan arvoista. Hyvä ja hedelmällinen yhteistyö edellyttää luottamuksellista kanssakäymistä. Se ei synny itsestään tai tyhjästä, sille pitää löytää aikaa, raivata kalenterista vaikka puoliväkisin. Jos tahtoa on, onnistuu kyllä. Ei kenenkään maalla -oleminen on myös tuonut mahdollisuuksia ja aitoa yhdessä tekemistä. Yhdessä, Innokylänä, on ollut helpompi taklata isoja haasteita kuin yksittäisenä talona. Joissakin tapauksessa Innokylä-työ on nähty myös etuna ja mahdollisuutena omassa organisaatiossa. Innokylän yhteiskehittäminen on auttanut ymmärtämään myös kehittäjien kohtaamia haasteita.



Jäpkyörä: *Kukaan ei ole profeetta omalla maallaan.
Kulunut sanonta, mutta niin totta.*

Innokylässä täysipäiväisenä tai oman työn ohessa työskentelevien ihmisten määrä on vaihdellut projektin aikana jonkin verran, ja vaihtuvuus on tietenkin tuonut omat ongelmansa. Mutta aina kuitenkin työntekijöitä on ollut kaikista organisaatioista ja suurehko määrä. Kun tekee erilaisten ihmisten kanssa töitä, oppii paljon uusia asioita ja saa uusia ideoita. Erilaisista ihmisistä koostuva joukko on antanut työntekijöilleen paljon. Parhaimmillaan Innokylän kehittäminen on hyvää yhdessä tekemistä, yhteisen flow-kokemuksen saavuttamista ja yhdessä kokeilua ja pölvästelyä. Yhteiset työskentelytavat ja yhteinen kulttuuri on ajan myötä löytynyt ja ryhmä on hioutunut muutosagenteiksi, jotka voivat tuoda turhautumiskokemukset yhteiseen jakoon ja jaksaa sitten taas erillään ”tuulta päin”.

Mitä on opittu?

- Yhteisten pelisääntöjen, tavoitteiden ja kielen löytyminen on äärimmäisen tärkeää yhdessä tekemiselle.
- Tarvitaan aikaa, sillä toimintakulttuuri ei synny yhdessä yössä.
- Jokaiselta vaaditaan halua ja asennetta tehdä aidosti yhteistyötä, tai ainakin tahtoa sopeutua yhdessä tekemiseen.

Avoimuudesta tuli käytännössä totta!



Jäpäkyörä: Onko Innokylän ajattelutapa sittenkään niin ainutlaatuinen?

Kun katsoo taaksepäin, niin kyllä Innokylä toimii esimerkkinä yhteiskehittämisestä, ja paikka paikoin hyvänä sellaisena. Innokylän kehittäjät ovat olleet aidosti innostuneita avoimesta yhteiskehittämisestä. Täytyy kuitenkin myöntää, että periaatteista on matkan varrella jouduttu tinkimään ja kompromisseja tekemään, mutta ei tarkoituksella.

Innokylän tekeminen on opettanut yhdessä kehittämisen lainalaisuuksia, kompastuskiviä ja mahdollisuuksia. Joskus on luovuttava joistain periaatteista ja tavoitteista, muotoilla ne uudestaan. Toisaalta ne voivat avata ovia uusiin mahdollisuuksiin. Kun sitä vielä tehdään porukassa, jossa on monenlaista osaamista ja taustaa, alkuvaikeudet voivat kääntyä suureksi rikkaudeksi. Oppimalla toisilta ja näkemällä miten asioita voi tehdä eri tavoin, rikastuttaa jokaisen mukana olevan ammattitaitoa.

Avoimuudesta on viimeaikoina puhuttu paljon eri tavoin: avoimempi osallistuminen, avoin data ja avoimet innovaatiot. Tässä mielessä Innokylä asettuu osaksi käynnissä olevaa trendiä. Täysin tavanomaista ei kuitenkaan ole kehittämistyön avoimuus, joka on yksi Innokylän keskeisistä periaatteista ja jota Innokylää kehitettäessä on harjoiteltu. Uudenlaista on myös se, että avoimen kehittämisen ja innovaatioiden ajatusta on viety Innokylän toimesta kansallisiin kehittämisen rakenteisiin. Esimerkiksi Kaste-ohjelma on täysipainoisesti ottanut avoimen kehittämisen osaksi ohjelmaa ja järjestöpuolella kehittämistyötä on tehty avoimesti Innokylässä. Tähän on päästy yritysten ja erehdysten kautta.

Kuten Kati Virtanen on Innokylän blogissa kirjoittanut: ”Innokylä kulkee eteenpäin kuin juna. Siihen pitää osata sopeutua. Oman vaunun etsimiseen menee aikaa, eikä määränpää ole kiveen hakattu. Loppujen lopuksi tärkeintä on se, että kuljetaan samoilla raiteilla ja samaan suuntaan.”

Innokylässä opin, että on aidosti minulle hyväksi joutua vuorovaikutukseen sellaisten ihmisten kanssa, jotka osaavat eri asioita kuin minä itse. Eli he edustavat minun ”ei-osaa”-aluetani. Se on rikastuttavan vuorovaikutuksen momentum. Verkostoissa oppimisen alkuhetki.