



Sote-alan  
monialainen  
yhteiskehittäminen ja  
digitaalinen  
fasilitointi

Anne Määttä

Hanna Hovila



# Diakonia-ammattikorkeakoulu (DIAK)



- Sosiaali-, terveys-, kirkon ja tulkkausalaan keskittynyt, valtakunnallisesti toimiva, kohtaamisen korkeakoulu.
- DIAK edistää osallisuutta, hyvinvointia ja yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta.
  - Yhdenvertainen ja yhdistävä
  - Vaikuttava osaaminen
  - Sosiaalisesti kestävä yhteiskunta: tarjoamme ratkaisuja, jotka vahvistavat sosiaalista kestävyyttä ja uudistavat palvelujärjestelmää.
- Yhteiskehittäminen on keskeinen osa opetusta, TKI-toimintaa, palveluliiketoimintaa ja kumppanuustyötä.
  - Yhteiskehittäjien verkosto ja asiantuntijapalvelut



# Anne Määttä

- VTT, erityisasiantuntija, Diakin yhteiskehittäjien verkoston vetäjä
  - Kuule, kohtaa, kehitä, muuta – Yhteiskehittämisen voima – seminaari 4.11.2025
- Monialaisten verkostojen ja johdon yhteiskehittämisen valmennukset, esim.
  - Pitkäaikaistyöttömien monialainen palveluohjausmalli (Vaasa 2021-2022)
  - Tulevaisuuden sotekeskuksen monialaiset toimintamallit (KEUSOTE 2023)
  - Strategian toimeenpano yhteensovittavalla työotteella (Oulun seurakunnat 2024-2025)
  - Yhteensovitettut palvelut ja yhteensovittava johtaminen TUVA-nuorten tukena (Esedu ja Eloisa 2026)



# Hanna Hovila

- FM, suomen kielen ja viestinnän lehtori, Diakin yhteiskehittäjien verkoston jäsen
- Digitaalinen fasilointi, fasilointiviestintä, yhteiskehittäminen
  - Polkuni Satakunnassa -hanke: yhteiskehittämisen avulla sujuvampaa järjestöyhteistyötä ja moniammatillista alueellista yhteistyötä
  - Fasilointi-koulutukset, Howspace-koulutukset, työkalu-työpajat



# Sote-alan monialainen yhteiskehittäminen

Innokylän yhteiskehittämisen aamupäivä  
Anne Määttä, VTT, erityisasiantuntija  
Diakonia-ammattikorkeakoulu

# Yhteiskehittäminen

”

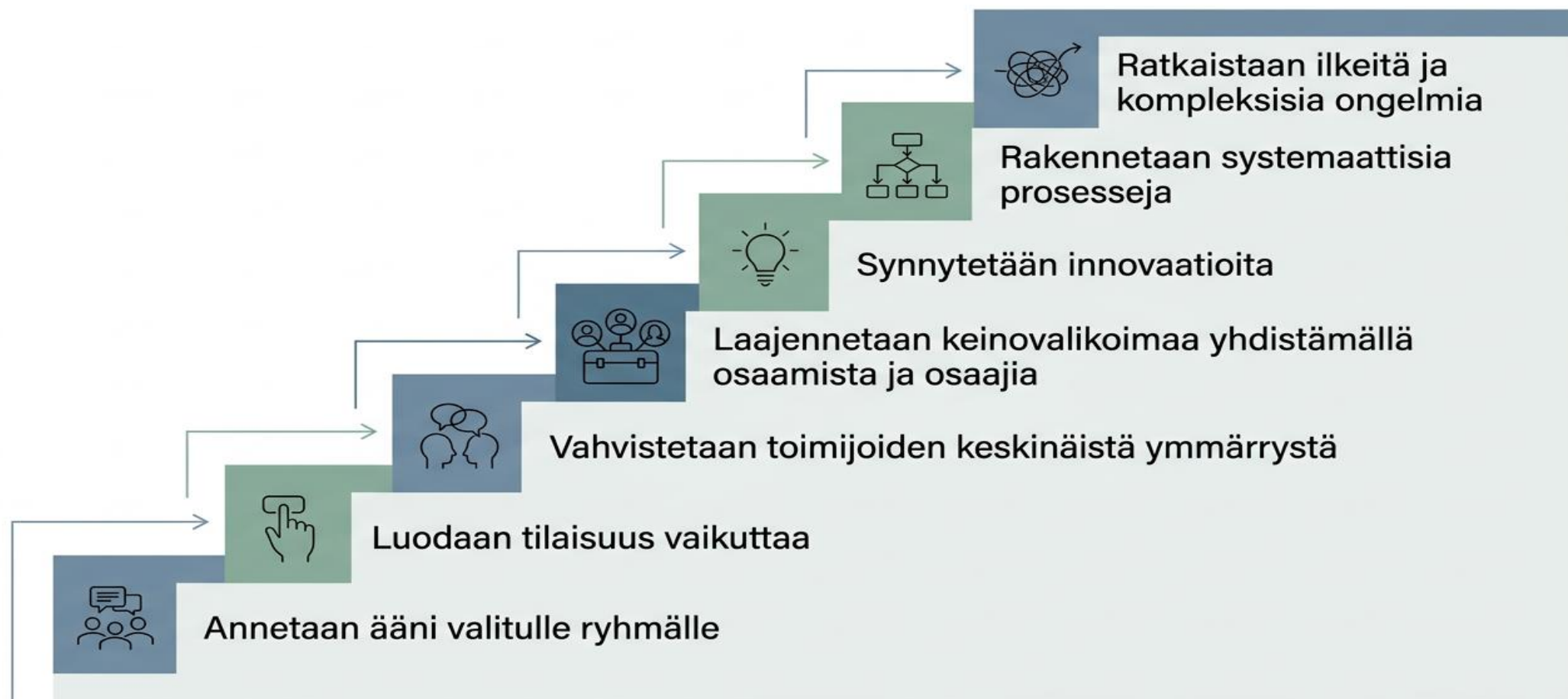
Yhteiskehittäminen on osallistava ja tavoitteellinen prosessi, jossa eri osapuolet, kuten asiakkaat ammattilaiset ja eri sidosryhmät tekevät yhteistyötä tuottaakseen ratkaisuja, palveluita tai innovaatioita.

Yhteiskehittämisen ydintä on osallisuus, vuorovaikutus, tasaveroisuus, vastavuoroisuus ja yhteinen vastuu.

# Yhteiskehittäminen - Mitä ja kenen kanssa?

- Co-production (yhteistuotanto) = asiakkaiden osallisuutta palvelujen tuottamisessa ja tuotteiden (edelleen) kehittämisessä
  - Co-creation (yhteiskehittäminen) = prosessien yhteiskehittämistä, strategista suunnittelua, yhteisiä ratkaisuja ja innovaatioita
  - Co-design (yhteissuunnittelu)= palvelujen, asioiden, prosessien, kokonaisuuksien muotoilua yhdessä
  - (mm. Brandsen & Honingh 2018)
  - Kansalaiset
  - Asiakkaat, palvelunkäyttäjät
  - Kehittäjät
  - Ammattilaiset, esihenkilöt, johto
  - Julkinen, yksityinen ja kolmas sektori
- => *Ne kenen ääni, ajatukset, osaaminen, mahdollisuudet, resurssit jne. tarvitaan tavoitteen saavuttamiseksi*

# Yhteiskehittäminen - Miksi?





# Kompleksisia haasteita ei ratkaista yksin



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

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



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

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

”Ekosysteemin johtaminen edellyttää johtamisen uudistumista”

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

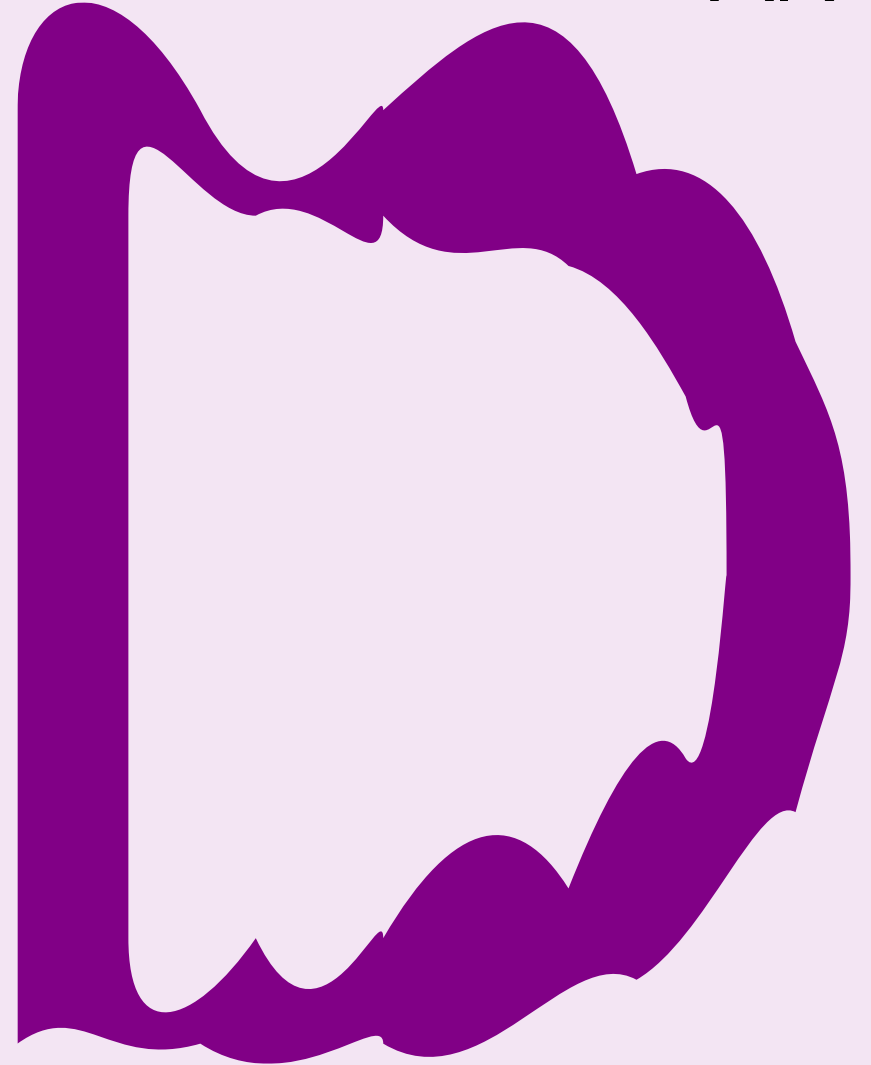
## Tarve syventyvälle yhteistyölle

”

Monialaista tukea tarvitsevien asiakasryhmien haasteita ei ratkaista yhden ammattilaisen osaamisella eikä yhden organisaation resursseilla.

Systemiset haasteet vaativat osaamisen yhdistämistä ja uusia ratkaisuja.

Systemisiä kokonaisuuksia  
kehitetään ja johdetaan  
yhdessä

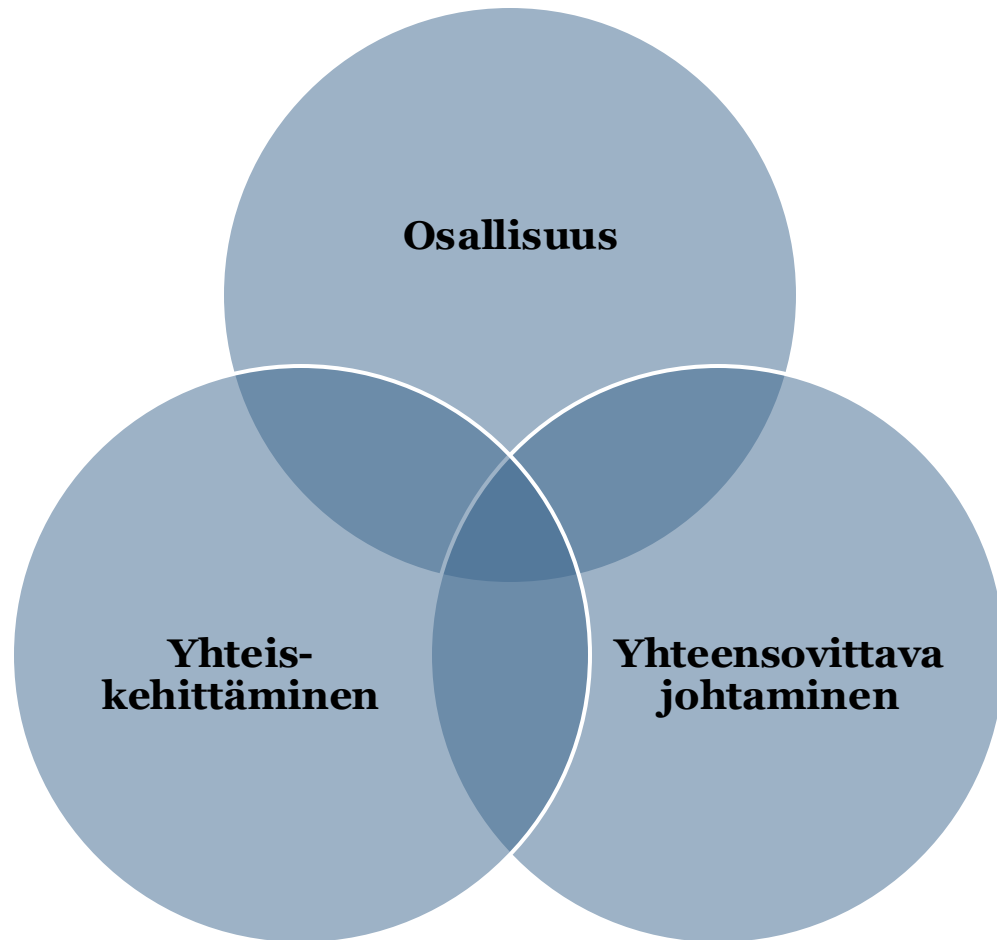


# Yhteiskehittäminen tukee toimeenpanoa, kun



- Tarvitaan organisaatio – tai toimijarajat ylittäviä tuloksia
- Tunnistetaan tarve toimijoiden yhteisille tavoitteille ja koordinoituille toimenpiteille
- Tavoitteet kohdentuvat eri toimijoiden muodostamaan kokonaisuuteen
- Kokonaisuuden hallinta edellyttää koordinaatiota ja yhteistyön johtamista
- Ratkaisut vaativat erilaisen osaamisen, resurssien ja kyvykkyyksien yhdistämistä yli organisaatio- ja hallinnonalarajojen
- Taloudelliset haasteet, niukkenevät resurssit vaativat uusia keinoja
- Tulosten saavuttaminen edellyttää yhteistä tahtotilaa, sopimuksia ja päätöksiä

# Onnistumisen avaimet

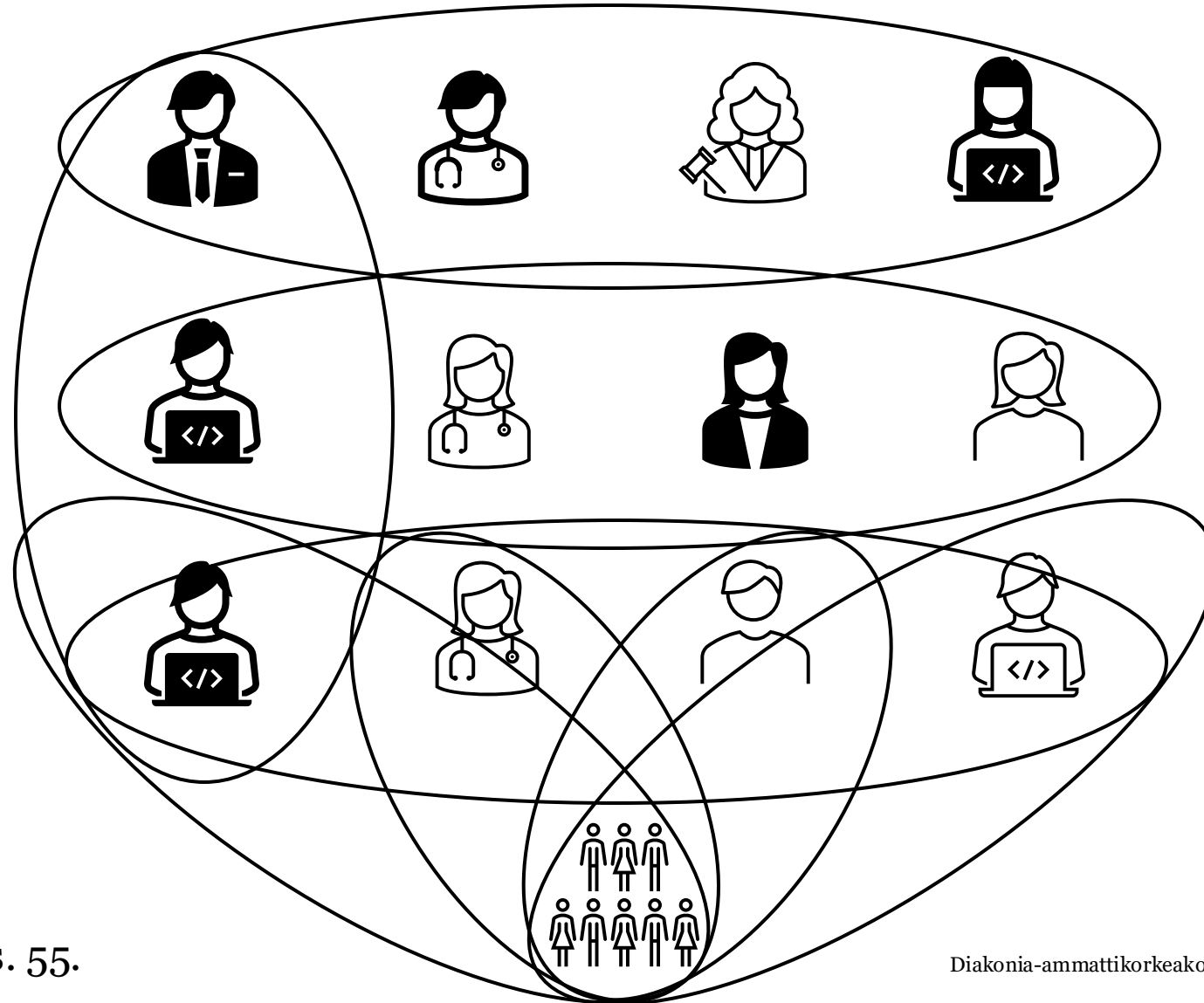


- Mahdollistetaan osallisuus toimijoille, jotka vaikuttavat ratkaisuun
- Yhdessä kehittäminen motivoi ja sitouttaa yhteisiin ratkaisuihin
- Sopimukset ja päätökset rakenteiden tasolla
- (Mm. Määttä 2023)

# Kenen tulisi kehittää yhdessä?

Organisaatio /  
ohjelmakohtaiset  
päätökset

Työntekijäkohtaiset  
toimenpiteet ja  
päätökset

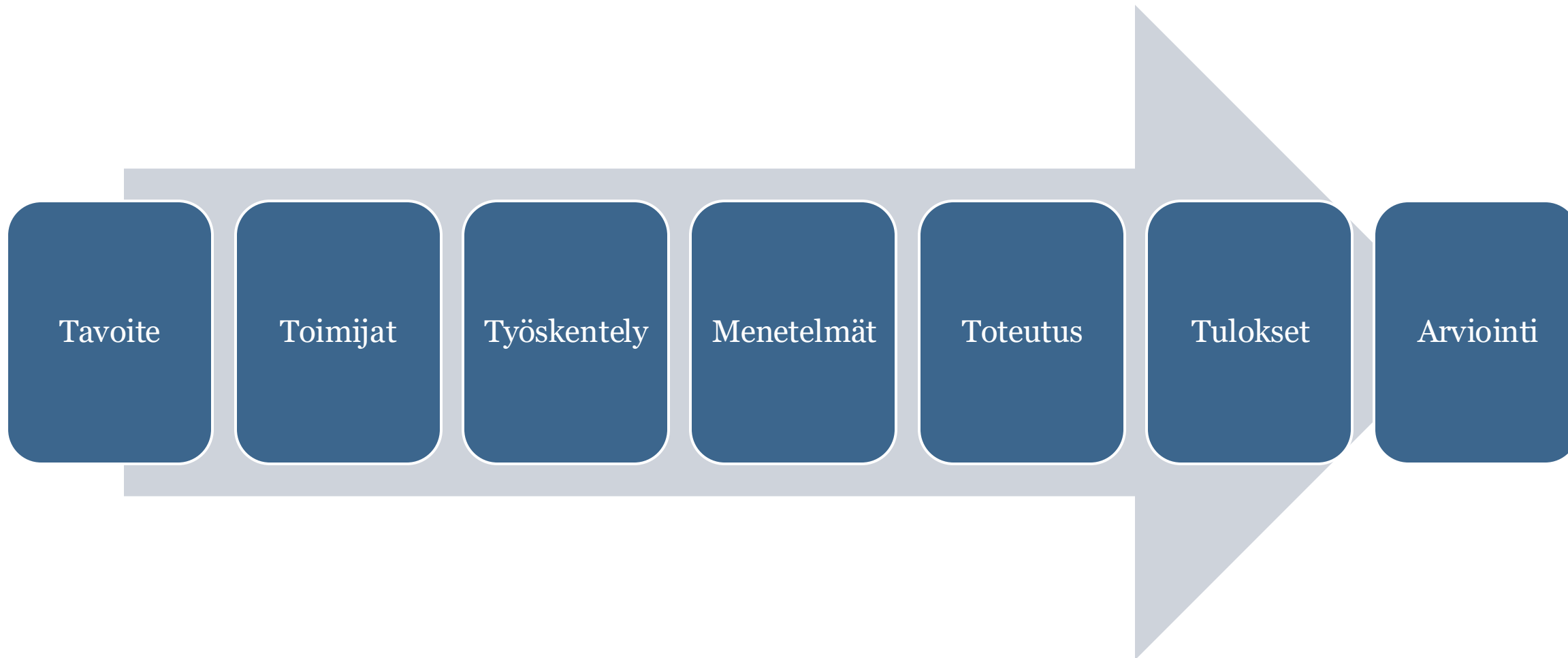


Organisaatioiden /  
ohjelmien väliset  
sopimukset ja  
yhteispäätökset

Verkostossa tehdyt  
sopimukset

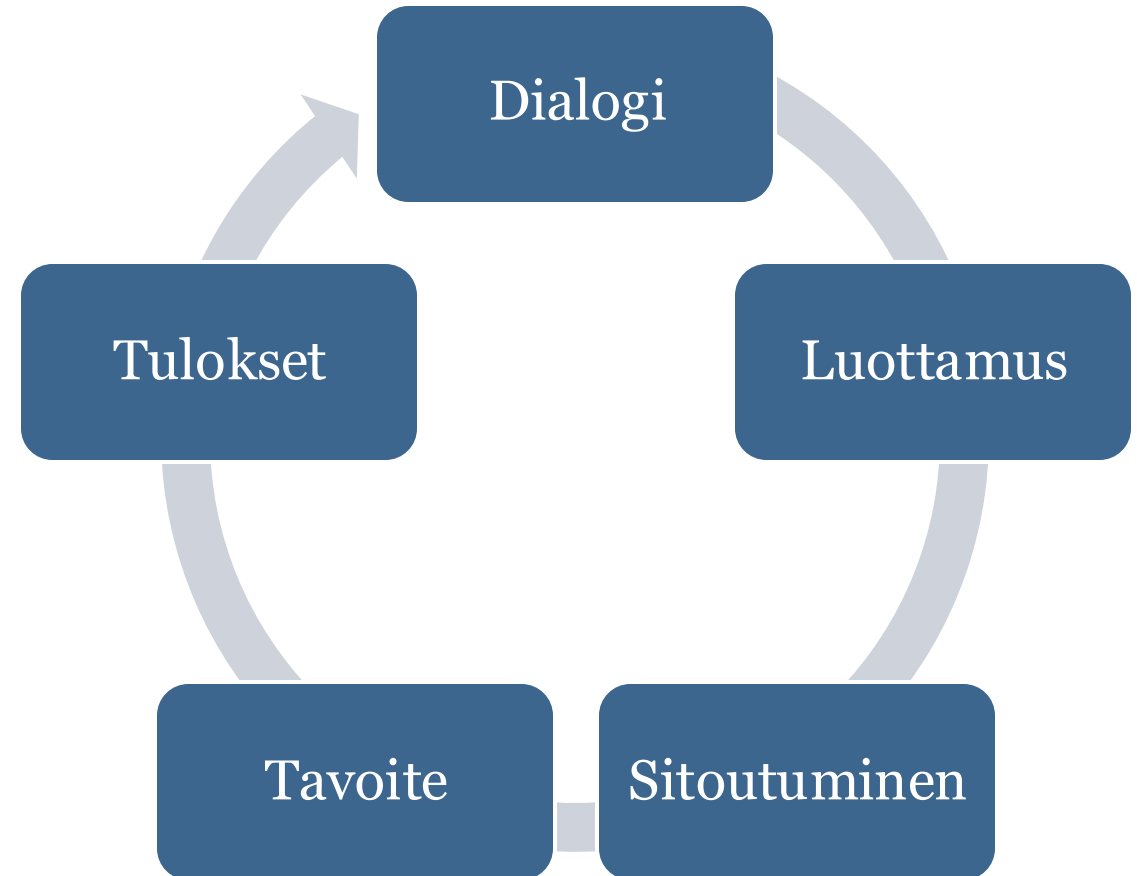
Ammattilaisten  
väliset sopimukset

# Vaikuttavan yhteiskehittämisen osatekijät



# Osallisuudesta tuloksiin

- Osallisuuden ja vuoropuhelun mahdollistaminen
- Luottamuksen rakentaminen
- Sitoutuminen ja motivaatio toimia yhdessä
- Yhteiset tavoitteet
- Suunnitelmasta toteutukseen ja tuloksiin
- (mm. Ansell & Gash 2008; Määttä 2023; Järvensivu 2020)



# Työskentelyprosessin kulku



## Yhteinen tavoite ja tietopohja

- Selkeytetään suunta ja strateginen päämäärä.
- Rakennetaan yhteinen tilannekuva ja jaettu ymmärrys.
- Tunnistetaan ja kutsutaan avaintoimijat mukaan.
- **Toimintaa ohjaava kysymys:** mihin sitoudumme yhdessä?

## Osallistava yhteiskehittäminen

- Kootaan osaaminen eri organisaatioista saman pöydän ääreen.
- Hyödynnetään fasilitointia dialogin ja luottamuksen rakentamisessa.
- Muotoillaan uusia palvelupolkuja ja toimintamalleja.
- **Toimintaa ohjaava kysymys:** Miten voimme toimia yhdessä paremmin kuin erikseen?

## Päätöksenteko ja rakenteet

- Tehdään sitovia sopimuksia ja päätöksiä organisaatioiden välillä.
- Määritellään vastuut, roolit ja resurssit.
- Luodaan tukirakenteet (esim. ohjausryhmät) muutoksen juurruttamiseksi.
- **Toimintaa ohjaava kysymys:** Miten varmistamme, että uusi toimintatapa toteutuu käytännössä?

## Jatkuva arviointi ja juurruttaminen

- Seurataan edistymistä, tunnistetaan onnistumisia ja saavutuksia.
- Dokumentoidaan ja levitetään hyviä käytäntöjä.
- Juurrutetaan toimivat mallit pysyvästi osaksi organisaatioiden rakenteita.
- **Toimintaa ohjaava kysymys:** Miten yhteinen kehittäminen jatkuu?

## Odotetut tulokset

- Osaamisen näkyväksi tekeminen ja jakaminen
- Toimintamallien ja käytäntöjen yhdistäminen
- Keskinäiset vastuut
- Uusien ratkaisujen juurruttaminen
- Yhteinen suunta
- Vaikutusmahdollisuuksien laajentuminen
- Systemisten haasteiden ratkaiseminen





# Yhteiskehittäminen on muutoksen toimeenpanoa.

[anne.maatta@diak.fi](mailto:anne.maatta@diak.fi)

[Erytisasiantuntija Anne Määttä -  
Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Asiantuntijapalvelut](#)

[www.linkedin.com/in/anne-maatta](http://www.linkedin.com/in/anne-maatta)



# Digitaalinen fasilitointi

Innokylän yhteiskehittämisen aamupäivä  
Hanna Hovila, FM, suomen kielen ja  
viestinnän lehtori  
Diakonia-ammattikorkeakoulu

## Mitä fasilitointi on?

- Yhteistoiminnan ja ryhmäprosessien suunnittelua ja toteutusta
- Yhteisen suunnan luomista / mahdollistamista
- Yksilön motivaation lisäämistä
- Sitouttamista ja psykologisen turvallisuuden vahvistamista



**” Fasilitaattori luo tilan, ajan, paikan ja tunnelman, jossa ryhmän hyvän ajattelun edellykset on maksimoitu.”**

Ideapakka, 2023



## Hyvän fasilitoijan ominaisuuksia

- Suunnittelee etukäteen, mutta joustaa/muuttaa suuntaa tarvittaessa
- Ohjaa keskustelua, mutta kuunnellen ja reagoiden (neutraalius)
- Pitää langat käsissä
- Kannustaa erilaisten mielipiteiden esiintuomiseen
- Mahdollistaa tavoitteiden saavuttamista





**Herkkyys  
on  
tärkeä  
taito**

## Hyvä tietää ja tunnistaa

- Oma viestintätyyli
- Oma suhtautuminen käsiteltävään asiaan / mahdolliset ennakoasenteet
- Tavoitteiden asettelu on tärkeää mielekkyyden ylläpitämiseksi
- Mahdolliset esteet osallistumiselle (joko rakenteelliset tai inhimilliset)



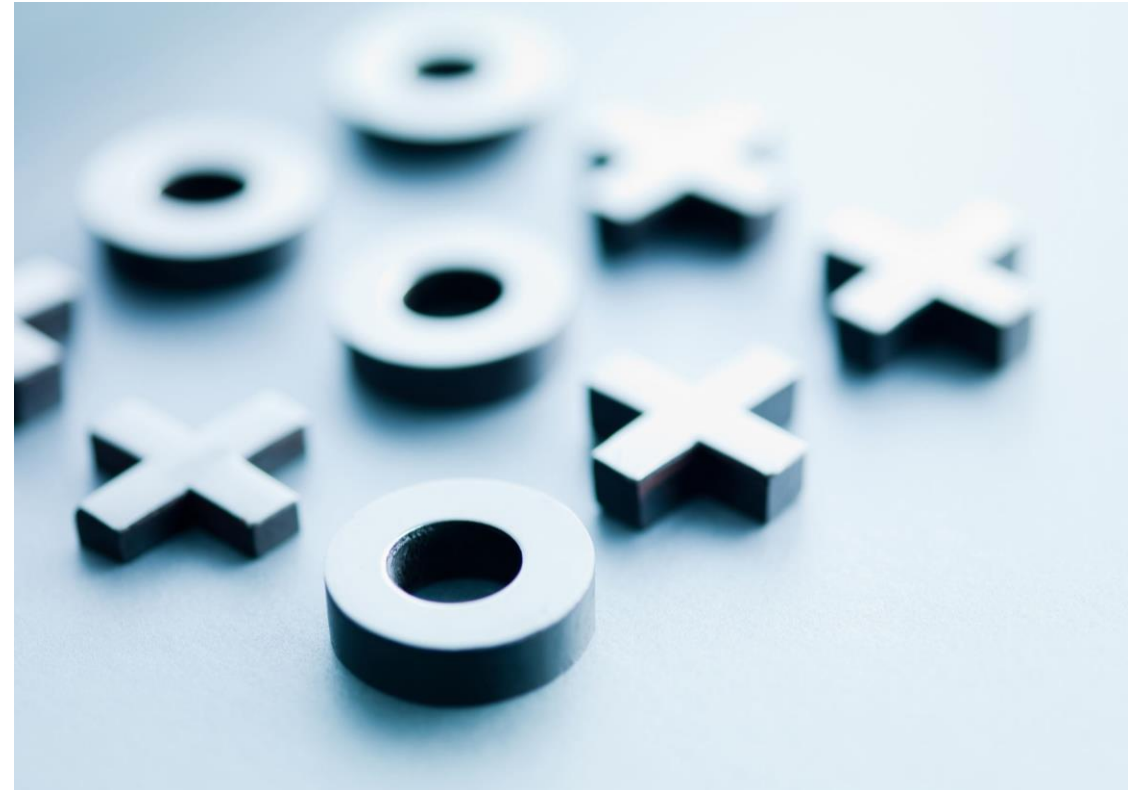
# Ryhmäprosessien ohjaaminen

- Ryhmän muodostumisen vaiheet
- Oikean menetelmän valinta
- Konfliktin ratkaisemisen taidot (hyvä muistaa, että kaikki konfliktit eivät ole pahasta)
- Kuuntelu on tärkeää (tila)



## Fasilitoinnin toimintaympäristöt

- Toimintaympäristö ja konteksti vaikuttavat siihen, miten tavoitteeseen parhaiten päästään
- Fasilitoijan on tärkeä tietää etukäteen tilanteen reunaehdot:
  - käytettävissä oleva aika
  - **live, etä vai hybridi**
  - välineet
  - perustiedot osallistujista



**Väite 1. Kun kuulemme sanan "digitaalinen fasilitointi",  
huomio kiinnittyy sanaan digitaalinen.**

”

Teams vai Zoom?

Miro vai Mural?

Mitä alustaa käytetään?

Miten teknologia toimii?

## Väite 2. Fasilitoinnissa keskitytään monesti liikaa menetelmiin

”

Kun kuulemme sanan *fasilitointi*,  
alamme helposti puhua vain  
menetelmistä, työpajoista,  
prosesseista...

Osallistumisen tai osallisuuden esteet eivät useinkaan ole teknisiä tai menetelmällisiä –  
vaan **viestinnällisiä**

Digitaalinen fasilitointi on oma toimintaympäristönsä.

Digitaalisuus lisää fasilitoinnin merkitystä.

Osallisuus syntyy fasilitoinnista, ei teknologiasta.



# Fasilitointi eri ympäristöissä



<b>Kasvokkainen fasilitointi</b>	<b>Digitaalinen fasilitointi</b>
Vuorovaikutus syntyy luontevasti tilassa	Vuorovaikutus pitää rakentaa tietoisesti
Kehon kieli ja ryhmäenergia tukevat	Viestintä ja rakenne korostuvat
Osallistuminen näkyy helposti	Osallistuminen voi olla näkymätöntä
Spontaanit keskustelut syntyvät	Tarvitaan selkeä rytmi ja ohjaus
Huomio jakautuu tilassa	Huomio kilpailee muiden ärsykkeiden kanssa

# Digitaalinen fasilointi

- Fasilitoinnin ja vuorovaikutuksen peruseriaatteet ovat samat toimintaympäristöstä huolimatta.
- Digitaalisessa fasilitoinnissa erityisen tärkeää on etukäteen suunnittelu ja osallistujien aktivointi.
  - Jatkuvan palautteen rooli tärkeä
  - Vuorovaikutusvihjeitä voi olla vähemmän saatavilla
  - Aktivointi ja tilan antaminen tärkeää
- Vuorovaikutuksessa tulee varata tarpeeksi aikaa ja tilaa kaikkien äänelle
- Tekstipohjainen vuorovaikutus: nonverbaalisen viestinnän puuttuminen, viestinnällinen monikanavaisuus

## Digitaalisuus on väline, fasilitointi on



- Osallistumisen kokemus syntyy viestinnästä ja vuorovaikutuksesta
- Teknologia mahdollistaa, mutta ei takaa osallisuutta
- Hyvä fasilitointi tekee osallistumisen helpoksi, ymmärrettäväksi ja merkitykselliseksi

# Erityistä digitaalisessa fasilitoinnissa ja vuorovaikutuksessa



- Huomio ei synny itsestään – se pitää rakentaa
  - Osallistujien hiljainen läsnäolo, ryhmäpaine ei ohjaa keskittymistä
- Osallistuminen ei näy samalla tavalla kuin kasvokkain
  - Hiljaisuus ei tarkoita samaa kuin passiivisuus
- Viestinnän merkitys moninkertaistuu
  - Ennakointi, selkeys, kontekstointi, jatkuva selkeyttäminen
  - Aika
- Vuorovaikutus ei ole symmetristä ilman rakennetta
  - Live-tilanteessa vuorovaikutusta syntyy myös spontaanisti, etänä tarvitaan suunnitelmallisuutta
- Kognitiivinen kuormitus on suurempi
  - Fasilitoinnin tehtävänä helpottaa tätä kuormaa
- Teknologia ei ole neutraalia – se ohjaa osallistumista

# Digitaalisen fasilitoinnin mahdollisuudet ja reunaehdot



## Mahdollisuudet

- Laajempi osallistuminen ajasta ja paikasta riippumatta
- Useita osallistumisen tapoja (puhe, chat, kirjoittaminen, äänestykset)
- Ajattelun näkyväksi tekeminen (esim. yhteiset taulut)
- Mahdollisuus tasata äänenkäyttöä (ei vain äänekkäimmät esiin)
- Dokumentointi syntyy osana prosessia

## Haasteet

- Osallistumisen tunne voi jäädä heikommaksi
- Keskittyminen sirpaloituu helposti
- Vuorovaikutus vaatii enemmän ohjausta
- Hiljaisuus on vaikeammin tulkittavissa
- Teknologia voi alkaa ohjata liikaa toimintaa

# Mitä fasilointi on viestinnällisenä osaamisena?

- **Fasilointi on enemmän viestintäosaamista kuin menetelmien hallintaa** – se on taitoa luoda tila, jossa jokainen voi osallistua ja jossa keskustelu etenee kohti yhteistä ratkaisua.
  - Kuunteleminen ja kysymysten esittäminen
  - Keskustelun jäsentäminen ja fokuksen ylläpito
  - Moninaisuuden huomioiminen, kaikkien äänten mukaan ottaminen

# Fasilitointiviestintä

- Aktiivinen kuuntelu – eri näkökulmien huomiointi ja hiljaisten äänten esiin nostaminen
- Kysymysten esittäminen – avoimet, tarkentavat ja ajattelua avaavat kysymykset
- Selkeyttäminen ja kiteyttäminen – monimutkaisen keskustelun jäsentäminen ymmärrettäväksi
- Vuorovaikutuksen ohjaaminen – turvallisen tilan luominen, puheenvuorojen rytmittäminen, konfliktien käsittely
- Empaattinen ja monikanavainen viestintä – ilmapiirin rakentaminen ja toimiminen sekä kasvokkain että digitaalisesti

## Tiivistettynä:

---

 Väline ei tee hyvää fasilitaattoria – hyvä suunnitelma tekee

---

 Fasilitointi on ennen kaikkea viestinnällistä osaamista

---

 Kieli ja kulttuuri muovaavat osallistumista

---

 Kuule myös hiljaiset signaalit

---

 Fasilitaattorin rohkeus on ryhmän turva

---

 Digivälineitä sopivasti - ei liikaa

## Viime aikoina omassa mielessä:

- Tilaan saapuminen + tunnelma
  - Mitä alussa tapahtuu
- Valtarakenteiden tunnistaminen tärkeää
- Selkeys merkityksellistä
  - Mieti osallistujan polkua palvelumuotoilun keinoin
- Ennakkotiedon iso merkitys ja vaikutus
- Osallistujien huomiointi
  - Kielellinen ja tekninen saavutettavuus
  - Erilaiset käyttäjäprofiilit
  - Vaihtoehtoiset osallistumisen tavat





# Digitaalinen fasilitointi on osallisuuden ja yhteisen ajattelun rakentamista viestinnän avulla

[hanna.hovila@diak.fi](mailto:hanna.hovila@diak.fi)



<https://asiantuntijapalvelut.diak.fi/asiantuntijat/hanna-hovila/>



<https://www.linkedin.com/in/hanna-elina-hovila/>

