

3

Näkökulmia sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemien johtamiseen

Ulriika Leponiemi, Nadja Nordling, Pasi-Heikki Rannisto & Jari Kolehmainen

Johdanto

Ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät haasteet punoutuvat monimutkaiseksi verkoksi useasta suunnasta. Siihen solmunsu tuovat paitsi suuret yhteiskunnalliset haasteet liittyen esimerkiksi väestön ikääntymiseen, myös ihmisten monimuotoiset palvelutarpeet sekä julkisen palvelujärjestelmän kankea uudistumiskyvyttöisyys vahvasti säännellyllä ja byrokraattisella alalla. On selvää, että näitä monimutkaisia haasteita ei voida ratkaista yhden organisaation, instituution tai alueen toimesta, vaan tarvitaan uudenlaista organisaatio-, sektori- ja aluerajat ylittävää yhteistyötä. Tämä asettaa aivan uudenlaisia haasteita myös johtamiselle. Viime vuosikymmeninä soite-alan kehittäminen onkin aktiivisesti suunnannut kohti avoimempaa ja yhteistyötä korostavaa suuntaa. Esimerkiksi siirtyminen sote-palveluiden tuotantovetoisista malleista kohti kysyntä- ja markkinalähtöisiä malleja edustaa merkittävää kehityskaskelta. Tällaisen suuntauksen käytännön toteutuksia ovat erilaiset PPP (public private partnership) -mallit, jotka edistävät julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä palvelujen tarjoamisessa. Lisäksi palvelusetelimalli korostaa asiakaslähtöisyyttä ja valinnanvapautta. Kuitenkin muutostyötä on leimannut kapea-alaisuus: uudistuksia on toteutettu usein yksittäisten palveluprosessien kautta keskittyen enemmän järjestelmän osiin kuin sen kokonaisvaltaiseen uudistamiseen. Edellä mainitut toiminta-

mallit kiistatta edistävät sote-alan suuntaamista avoimempaan yhteistyösuuntaan ja kehitystyö on tuottanut myönteisiä edistysaskeleita yksittäisten palvelujen ja prosessien osalta. Olemme silti edelleen tilanteessa, jossa kokonaisuuden eri osat eivät toimi saumattomasti, ja joissain tapauksissa, eivät edes hyvin yhteen. Tämä asettaa muutokselle ja johtamiselle vaatimuksen kokonaisvaltaisesta otteesta ja edellyttää ekosysteemiymmärryksen lisäämisestä suomalaisessa sote-kontekstissa.

Viime vuosina innovaatioekosysteemin käsite on noussut sanoittamaan systeemistä otetta monimutkaistuvan maailman haasteisiin vastaamisessa (Könnölä ym. 2021; Diercks ym. 2019; Schot & Steinmueller 2018). Innovaatioekosysteemien voidaankin nähdä tarjoavan laaja-alaisten toimijoiden ja näiden ympäristön välisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen perustuvan lähestymistavan myös sote-alan kehittämislle. Innovaatioekosysteemeillä edistetään sekä yhteiskunnallisten kestävyysaasteiden ratkaisemista että sosio-tekniisten siirtymien jalkauttamista. Innovaatioekosysteemeissä nämä kaksi kompleksista kokonaisuutta kietoutuvat yhteen käytännön kehittämistyössä ja erityisesti innovaatioekosysteemeille tunnusomaisissa kokeiluissa, joiden avulla vallitsevaa järjestelmää testataan ja kehitetään yhdessä uusien toimijaryhmien ja osallistujien kanssa. (Schot & Geels 2008; Grillitsch ym. 2019.) Nämä toimijat voivat olla esimerkiksi kansalaisyhteiskunnan edustajia, kaupunkiorganisaatioita tai asiakkaita ja käyttäjiä (Diercks ym. 2019; Carayannis & Campbell 2009). Kun innovaatiotoiminta ulotetaan näin perinteisten toimijoiden kuten yliopistojen ja yritysten tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioyksiköiden (TKI) ylitse (ks. esim. Kautonen ym. 2017), on selvää, että tarvitaan myös uudenlaisia toiminnan muotoja, jotka tukevat toimijoiden monimuotoisuutta ja keskinäisiä yhteyksiä vahvistaen myös innovaatioekosysteemin elementtien keskinäisriippuvuutta (Adner 2006). Tämä kehitys haastaa myös johtajuuden perinteiset muodot ja mallit.

Johtamisella tarkoitetaan yleisesti toimintaa, jonka avulla työpanosta, osaamista sekä fyysisiä ja henkisiä voimavaroja hankitaan, kohdennetaan ja hyödynnetään tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Se on toiminnan käynnistämistä ja jatkuvaa ohjaamista motivoimalla ihmisiä sekä tekemällä tarvittavia päätöksiä ja määräyksiä. Innovaatioekosysteemeissä johtaminen perustuu vuorovaikutuksen ja toiminnan ohjaamiseen, jonka perustana ovat erilaiset sekä pysyvät että tapauskohtaisesti rakentuvat yhteistyö-, kumppanuus- ja verkostosuhteet eri yhteistyötahojen kanssa. Eri tahojen välinen yhteistyö korostuu ja johtamisen voidaan nähdä olevan luonteeltaan ennemminkin joustavaa, kannustavaa, hienotunteista ja koordinoivaa kuin käskytävää. Innovaatioekosysteemien johtamista kutsutaankin usein orkestroinniksi, fasilitoinniksi tai ohjaamiseksi johtamiskäsitteen sijaan. Ekosysteemin johtamisen on mahdollistettava luovuus, vapaaehtoisuus ja tasapuolisuus, vaikka pyrkimyksenä onkin yhteisen tahtotilan saavuttaminen ja jaettujen tavoitteiden tunnistaminen.

Tässä artikkelissa pureudutaan innovaatioekosysteemien johtamiseen. Artikkelin tavoitteena on kuvata, millaista johtamista innovaatioekosysteemeissä tarvitaan ja voidaan tunnistaa. Tavoitteena on tarjota innovaatioekosysteemien johtamiselle viitekehys, joka toimii sekä analyyttisenä että toimintapoliittisena työkaluna. Artikkelin

rakentuu seuraavasti. Ensin artikkelissa kuvataan aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella innovaatioekosysteemin johtamista kolmen toiminnan tason kautta sekä tarkastellaan viime vuosina yhä enemmän huomiota saanutta yhdistävän johtamisen lähestymistapaa, jonka voidaan nähdä vastaavan hyvin monimutkaisen sote-innovaatioekosysteemin johtamistarpeisiin. Tämän jälkeen artikkelin empiirisessä osiossa kuvataan aineisto ja metodologia sekä tarkastellaan, millaisia tulkintoja sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen asiantuntijat haastatteluissaan antavat innovaatioekosysteemin johtamiselle. Empiirisen tarkastelun avulla voidaan tunnistaa ja ymmärtää johtamisen ulottuvuuksia innovaatioekosysteemin toimijoiden näkemysten ja kokemusten kautta. Tutkimuksen aineisto on kerätty osana kahta erillistä mutta samansuuntaista kehittämishanketta, joiden tavoitteena on ollut koota ja ymmärtää ekosysteemikehittämistä sote-alalla ja lisätä toimijoiden yhteistyössä tapahtuvaa kehittämistä ja ongelmien ratkaisua. Teoreettisten ja empiiristen tulkintojen pohjalta artikkelin viimeisessä luvussa hahmotellaan, miten innovaatioekosysteemiä voidaan johtaa ja minkälaisia johtamisen tarpeita sen toiminnan tasoilla voidaan tunnistaa olevan. Hahmottelu pyrkii lisäämään ymmärrystä siitä, millaiset toimintamallit voivat tukea innovaatioekosysteemien johtamista.

Johtaminen innovaatioekosysteemeissä

Innovaatioekosysteemin toiminnan tasojen johtaminen

Innovaatioekosysteemin käsite voidaan määritellä kehittyväksi kokonaisuudeksi, joka koostuu toimijoista, toiminnoista ja tuloksista käsittäen lisäksi näiden väliset suhteet, jotka ovat kaikki yhdessä ja erikseen tärkeitä sekä yksittäisen toimijan että toimijoiden joukon suoriutumiseksi (Granstrad & Holgersson 2020, 1). Ekosysteemissä keskiössä ovat näin autonomiset toimijat ja verkostot, joissa avoimuus, vuorovaikutus ja toimijoiden välinen keskinäisriippuvuus on syvempää kuin perinteisemmissä verkostoissa tai klustereissa (Malecki 2018; Stam 2015). Innovaatioekosysteemit ovat kaiken kaikkiaan kehittyviä kokonaisuuksia, joita on johdettava ajassa ja jotka edellyttävät erilaisia johtamistekojä ja -rooleja (Dedehayir ym. 2018).

Innovaatioekosysteemit erottaa aiemmista innovaatiotoiminnan viitekehyksistä erityisesti niiden toiminnallisuutta, vuorovaikutusta ja avoimuutta korostava luonne (Adner 2016; Granstrad & Holgersson 2020). Innovaatioekosysteemit voidaankin nähdä mahdollisena vastauksena koottaessa osaamista ja toimijoita yhteen ratkomaan monimutkaisia yhteiskunnallisia haasteita ja ilkeitä ongelmia sekä edistämään sosio-tekniisiä siirtymiä. Nämä edellyttävät uusien teknologioiden kehittämisen ohella innovaatiotoiminnalta paitsi uusia muotoja ja muutosta vallitsevissa järjestelmissä, myös muutosta kulttuurin ja toimijoiden osaamisen suhteen (Schot & Geels 2008). Innovaatioekosysteemien luonteen mukaan muutos on kokonaisvaltaista, eikä järjestelmiä voida muuttaa muuttamalla vain sen osia (Diercks ym. 2019). Tämä tarkoittaa

taa, että muutosta ei saavuteta esimerkiksi vain tuottamalla uutta teknologiaa, vaan teknologiaa pitää hyödyntää osana käytännön työtä. Tämä vaatii mm. asenteiden, koulutuksen ja työnteon murrosta sekä byrokraattisten ja hierakkisten rakenteiden purkamista.

Kokonaisvaltaisuus ja järjestelmän jatkuvasti muuttuva luonne aiheuttavat myös johtamiselle aivan uudenvälisiä paineita. Innovaatioekosysteemien johtaminen onkin tunnustettu monitasoiseksi hallinnaksi, jossa tärkeää on johtaa paitsi eri tasoja, myös tasojen välisiä suhteita (Bugge ym. 2018). Spatiaalisten tasojen (kansainvälinen, kansallinen, alueellinen, paikallinen) lisäksi on tärkeää tunnustaa innovaatioekosysteemin toiminnallisuuksia korostavasta luonteesta käsin motivoituvat innovaatioekosysteemin toiminnan tasot sekä mahdollisuudet näiden johtamiseen.

Ensimmäisen innovaatioekosysteemin toiminnan tason muodostaa vuorovaikutustaso, joka korostaa innovaatioekosysteemin avointa ja osallistavaa luonnetta. Bugge ym. (2018) kuvaavat ikääntyvien palveluasumista Norjassa käsittelevässä empiirisessä tutkimuksessaan, kuinka innovaatioekosysteemin kannalta merkittävää on uusien toimijaryhmien (kuten asiakkaiden ja teknologiayritysten) tuominen mukaan innovaatiotoimintaan sekä eri ryhmien välisen vuoropuhelun fasilitoiminen. Vuoropuhelu auttaa eritaustaisia toimijoita ymmärtämään paremmin tarpeita ja mahdollisuuksia kehittämistyössä. Toisaalta esimerkiksi teknologiaa tarjoavat yritykset voivat näin myös paremmin suhteuttaa omaa tarjontaansa asiakkaiden ja yhteiskunnan tarpeisiin, sillä teknologiasta saatava hyöty yhteiskunnassa ei ole kiinni niinkään teknologian tuottamisesta kuin sen hyödyntämisen asteesta: teknologisten parannusten hyöty realisoituu vasta, kun niitä hyödynnetään osana käytännön työtä (Schot & Geels 2008).

Toisen innovaatioekosysteemin toiminnan tason muodostaa kehittämistaso, joka kiinnittyy yhteiskehittämisen ja kokeilutoiminnan tukemiseen. Yhteiskehittämisen ja kokeilutoiminnan kautta voidaan testata ja löytää toimivia ratkaisuja sekä samalla sovittaa yhteen uutta teknologiaa ja sen omaksumista niin instituutio-, organisaatio- kuin yksilötasolla (Schot & Geels 2008). Esimerkiksi avoimen innovaatioalustan käsitettä on hyödynnetty kuvaamaan eri taustaisten toimijoiden välisen vuorovaikutuksen systemaattista luonnetta, jonka tavoitteena on mahdollistaa spontaani kasvu (Raunio ym. 2018; Martikainen ym. 2022). Tämä on tunnusomaista myös innovaatioekosysteemejä tukevalle innovaatiopolitiikalle, jonka mukaisesti resursseja ei kohdisteta vai T&K-toimintaan ja puhtaaseen teknologiansiirtoon, vaan linjanvetojen pohjana on vastavuoroisuuden tukeminen, josta ekosysteemin biologiasta ammentava analogia hakee pohjaa (Diercks ym. 2019; Schot & Steinmueller 2018).

Schot ja Geels (2008) kuvaavat, kuinka kokeilujen ja yhteiskehittämisen tavoitteena on luoda puitteet ja ympäristö, jossa uusia teknologioita ja teknologisia parannuksia voidaan luoda ja kehittää elävän elämän ympäristöissä yhteistyössä asiakkaiden ja loppukäyttäjien kanssa. Innovaatioekosysteemeissä kyseessä ei näin ole puhtaasti teknologiaorientoitunut kehittäminen, vaan kokeilujen avulla kehitetään paitsi teknologioita myös sosiaalisia ympäristöjä, joissa teknologiaa hyödynnetään. Bugge ym.

(2018) kuvaavat tätä palveluasumisen esimerkissä kokeilutoiminnalla, jossa sekä julkinen sektori, teknologiayritykset että asukkaat toimivat yhdessä kokeilujen kantavana voimana. Kuitenkin, kuten Bugge ym. myös korostavat, tärkeää on kuroa umpeen kokeilujen ja organisaatorakenteiden välinen kuilu, jotta kokeilut eivät jää irrallisiksi pysyvistä rakenteista. Tässä suuntaa näyttävänä tekijänä on innovaatioekosysteemin perimmäinen, ratkaistavasta yhteiskunnallisesta haasteesta käsin motivoituva tavoite, joka parhaimmillaan antaa kokeiluille mandaatin.

Kolmannen innovaatioekosysteemin toiminnan tason muodostaa ennakoititaso, joka kytkeytyy suurten yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseen. Innovatioekosysteemin tavoite ja suunta motivoituvat usein jostain suuresta yhteiskunnallisesta (kestävyys)haasteesta käsin (Könnölä ym. 2018; Haddad ym. 2022; Grillitsch ym. 2019), jolle ikään kuin haetaan vastinpareja ruohonjuuritason käytännön ongelmista (Bugge ym. 2018). Ylätason yhteiskunnallinen haaste tai tavoite kuitenkin osoittaa innovaatioekosysteemin piirissä tehtävälle innovaatio-, kehittämis- ja tutkimustoiminnalle suuntaa. Keskeisiksi tekijöiksi nousevat tavoitteiden toteutumisen monitorointi ja arviointi sekä resurssien suuntaaminen (Bugge ym. 2018).

Innovaatioekosysteemien usein yhteiskunnallisista haasteista käsin orientoituva lähestymistapa on johtanut myös tarkastelemaan julkisen sektorin ja valtion roolia osana innovaatioekosysteemejä. Vallitseva tutkimus onkin korostanut julkista sektoria sekä innovaatiotoiminnan mahdollistajana että entistä aktiivisempänä toimijana (ks. esim. Mazzucato 2018; Schot & Steinmueller 2018; Diercks ym. 2019). Tässä mielessä on siis tärkeää, että innovaatioekosysteemissä ratkaistavat haasteet ja tavoitteet määritetään riittävän korkealta tasolta, jotta niiden tavoitteluun voidaan myös asettaa riittävästi resursseja. Käytännön muutostyön kannalta on kuitenkin tärkeää jättää riittävästi tilaa ruohonjuuritason toiminnalle, jotta uusia ratkaisuja voidaan kehittää ja ne saadaan integroitua osaksi pysyviä rakenteita. Bugge ym. (2018) kuvaavatkin, että Norjan sote-alan kehittämisen tapauksessa valtionhallinnon rooli resurssien suuntaamisessa ja yhtenevien linjausten tekemisessä oli merkittävä myös alueellisen tason kehittämisen kannalta. Vaikka yhteiskehittäminen, kokeilutoiminta ja uusien ryhmien ja toimijoiden tuominen mukaan innovaatiotoimintaan toteutetaan käytännössä alueellisella ja paikallisella tasolla, on valtion tason linjauksilla merkittävä rooli suurien yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisessa. Yksittäisillä organisaatioilla, instituutioilla tai alueilla ei ole yksinään riittäviä resursseja ratkaista suuria haasteita.

Kirjallisuudessa innovaatioekosysteemin kolme toiminnan tasoa näyttäytyvät jokseenkin erillisinä, eikä empiiristä aineistoa innovaatioekosysteemin retoriikan jalkauttamisesta ole juurikaan saatavilla (Haddad ym. 2022). Lisäksi vähäisen empiirisen aineiston perusteella innovaatioekosysteemin toiminnan tasojen johtaminen erityisesti eri tasojen välillä näyttäytyy haasteellisena (Bugge ym. 2018; Grillitsch ym. 2019). Kokeilutoiminnan ja yhteiskehittämisen organisointi sekä tuotosten integrointi osaksi vallitsevaa järjestelmää näyttäytyy yksinkertaisempaan paperilla kuin osana käytännön työtä (Bugge ym. 2018; Schot & Geels 2008). Tämän ohella uusien toimijaryhmien tuominen osaksi innovaatio- ja kehittämistoimintaa tuo myös mukanaan

monia haasteita, jotka voivat liittyä esimerkiksi luottamuksen rakentamiseen (Coenen ym. 2015), toiminnan mandaattiin (Magro & Wilson 2018) ja sidosryhmien ”apatiiaan” (Bugge ym. 2017). Yhdessä nämä nostavat esiin haasteita liittyen instituutioiden ja hallinnan osaamiseen ja kyvykkyyksiin (Weber & Rohracher 2012), vaikeuksiin edistää institutionaalista yrittäjyyttä sekä yhteisten tavoitteiden koordinointiin monimuotoisissa toimijaverkostoissa (Grillitsch ym. 2019). Näiden haasteiden esiin nostamisesta huolimatta kirjallisuus ei tarjoa niiden ratkaisemiseksi juurikaan työkaluja (Haddad ym. 2022).

Avoimia kysymyksiä kohdistuu lisäksi alueellisten toimijoiden roolitukseen osana innovaatioekosysteemien toiminnan tasojen johtamista tai fasilitointia. Siitä huolimatta, että kirjallisuus on tunnistanut, että alueellisella tasolla julkisilla toimijoilla (Bugge ym. 2018) ja yliopistoilla (Thomas, Faccin & Asheim 2021; katso myös Nordling & Kautonen tässä teoksessa) voi olla hyvinkin aktiivinen rooli osana innovaatioekosysteemien toimintaa ja toiminnan fasilitointia, kaivataan innovaatioekosysteemin toiminnan tasojen johtamisen tavoista ja toimintamalleista vielä enemmän ymmärrystä. Joka tapauksessa on selvää, ettei yksikään organisaatio tai toimija voi yksin johtaa innovaatioekosysteemejä, vaan niiden johtaminen on luonteeltaan enemmän vertaisverkostojen fasilitointia kuin hierarkkista tai edes perinteisempää verkostojen johtamista. Innovaatioekosysteemissä toimijoilla onkin erilaisia rooleja, jotka myös vaihtuvat toiminnosta riippuen (Dedehayir ym. 2018). Koska innovaatioekosysteemissä yhdistyvät monitahoiset suuret yhteiskunnalliset haasteet, uudenlainen innovaatiotoiminnan organisointi ja uusien toimijaryhmien yhdistäminen osaksi ratkaisukeskeistä kehittämistyötä vaatii innovaatioekosysteemien johtaminen yhdistävää johtajuutta.

Yhdistävä johtaminen innovaatioekosysteemissä

Innovaatioekosysteemien johtamista voidaan tarkastella yhdistävänä johtamisena (integrative leadership), joka toimii eräänlaisena yläkäsitteenä kaikelle organisaatio-rajat ylittävälle ja kokoavalle johtajuudelle (Leponiemi 2019). Yhdistävä johtaminen on prosessi, jossa kootaan tavoitteiden kannalta eri arvoa tuottavat toimijat, organisaatiot ja sektorit yhteistyöhön ja jossa sen ansiosta saavutetaan jotain, joka ei olisi onnistunut yhdeltäkään osallistuneista organisaatioista yksinään (Morse 2010; 232, 235). Innovaatioekosysteemin näkökulmasta se tarkoittaa erilaisuuksien kokoamista ja niiden yhdistämistä. Näin voidaan saada erilaisten mielipiteiden ja näkökulmien, intressien ja tiedon yhdistämisellä aikaan jotain uutta siten, että kokonaisuus muodostaa tavoitteen kannalta parhaan mahdollisen synteesin ilman merkittäviä kompromisseja ja luopumisia (Follett 1918; 1924). Monesta toimijasta muodostuu näin yksi yhtenäinen kokonaisuus.

Innovaatioekosysteemiin osallistuminen perustuu vapaaehtoisuudelle, ja ekosysteemi toimiikin pitkälti itseohjautuvasti. Tällaisessa toimintaympäristössä keskeistä on yhteisten tavoitteiden ja intressien löytäminen, ekosysteemin sisäinen tiedonvaihto ja vuorovaikutus, osaamisen monimuotoisuus ja yhdistäminen sekä toimijoiden

toisiaan täydentävät roolit. Yhdistävä johtaminen voi edistää eri toimijoiden välistä ymmärrystä ja rajapintojen yhdistymistä eri tavoin. Luken (1998, 37) mukaan yhdistävässä johtamisessa tulee keskittyä neljänlaisiin tehtäviin: 1) eri toimijoiden huomion kohdistaminen tärkeisiin asioihin, 2) eri lähtökohdista tulevien toimijoiden sitouttaminen yhteistyöhön, 3) erilaisten strategioiden ja hankkeiden käyntiin saaminen sekä 4) yhteyksien luominen ja ylläpitäminen eri osapuolten kesken. Huomattavaa kuitenkin on, että yhdistävä johtaminen voi olla yksilön, mutta myös ryhmän toimintaa (Page 2010, 247). Aloite ongelman ratkaisuun voi siis tulla paitsi johdolta, myös ekosysteemin toimijoilta.

Yhdistävä johtaminen mahdollistaa sen, että ekosysteemin toimijat pystyvät muodostamaan toimivan ja tehokkaan yhteisen lopputuloksen. Johtaminen mahdollistaa eri intressiryhmien huomioon ottamisen, sekä niiden tarpeiden ja resurssien yhdistämisen ja koordinoinnin. Yhdistävä johtaminen on keino saattaa sektorirajat ylittävät toimijat yhteen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhdistävässä johtamisessa, kuten innovaatioekosysteemien toiminnassakin, korostuvat organisaatorajojen hälveneminen sekä vaikutusvallan hajaantuminen. Näin ollen, jotta yhteiseen ratkaisuun voidaan päästä, keskeisenä johtamisen välineenä on vuorovaikutus. (Morse 2010.) Yhdistävän johtajan keskeinen tehtävä onkin korostaa kumppanuuksia yhdyntymisessä ja mahdollistaa dialogi ja vuorovaikutteiset prosessit. Keskeistä on siis paitsi luoda mahdollisuuksia yhteistyön onnistumiselle, myös antaa tilaa toimijoiden omaehtoiselle toiminnalle.

Innovaatioekosysteemien keskiössä on tiedon tuottamisen ja tiedon hyödyntämisen integroiminen (Clarysse ym. 2014). Myös yhdistävän johtamisen keskiössä on integraation aikaansaaminen. Keskeistä on, että toimijat kykenevät muodostamaan yhteisen tavoitteen, joka motivoi ja inspiroi heitä aitoon yhteistyöhön (Morse 2010, 244). Eri toimijoiden yhdistämistä ja vuorovaikutteista toimintaa tukevat prosessit edellyttävät yhdistävältä johtajalta strategista ymmärrystä. Yhdistävän johtajan tulee ylittää sektori- ja organisaatorajat, jotta tarvittavat yhteydet saadaan rakennettua ja hedelmällistä yhteistyötä aidosti tehtyä ja jotta haluttu lopputulos saadaan aikaiseksi. (Crosby & Bryson 2010.) Yhdistävän johtamisen keskiössä on myös toiminnan läpinäkyvyys ja luottamuksen rakentaminen. Päätöksenteon tulee olla läpinäkyvää ja tehtyjen toimien oikeudenmukaisia ja objektiivisia, jotta yhteistoiminta voi onnistua (Sun & Anderson 2012, 320).

Lisäarvon tuottamista innovaatioekosysteemin heterogeenisen osallistujajoukon keskuudessa voidaan fasilitoida erilaisin keinoin. Kirjallisuus tunnistaa esimerkiksi erilaiset tuote- ja teknologia-alustat ekosysteemin toimijoita yhteen kokoavana toimintana (Gawer & Cusumano 2014). Nämä alustat ovat usein yritysveltoisia ja niiden tavoitteena on paitsi liiketoiminta- myös asiakasarvon luominen. Julkisveltoisella sote-alalla yhteistyön, verkoston kokoavan voiman ja toiminnan määrittely on kuitenkin usein monimutkaisempaa kuin liiketoimintaympäristöissä. Myös yhteiskunnallisen arvon edistäminen tekee innovointiympäristöistä usein monimutkaisempia. Johtamisen kannalta ekosysteemitarkastelussa korostuvia näkökulmia, riippumatta

ekosysteemin toimintaympäristöstä, ovat kuitenkin esimerkiksi verkostojen johtaminen, tiedolla johtaminen (mm. arviointitiedon hyödyntäminen, tiedonkulku ja tietovirrat), avoimen innovaation logiikkaan perustuvan toiminnan ymmärtäminen sekä uudenlaisten liiketoiminta- ja organisoitumismallien hyödyntäminen. Esimerkkinä viimeisimmästä ovat alustatalouden ja hybridihallinnan mallit, joissa korostuvat julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden yhteistyö sekä näiden välisten vuorovaikutussuhteiden uudenlainen ymmärtäminen ja jäsentäminen. (Ks. esim. Johanson & Vakkuri 2017.)

Innovaatioekosysteemin johtaminen sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseksi

Aineisto ja menetelmät

Tämän luvun aineisto on kerätty osana kahta erillistä mutta samansuuntaista kehittämishanketta KAMPUS SOTE ja KEHYS-hankkeiden keskiössä oli sosiaali- ja terveysalan kehittäminen innovaatioekosysteemien kokoamiseen, toimintaan ja johtamiseen pureutuen. Artikkelissa on hyödynnetty samaa empiiristä aineistoa kuin edellä esitetyssä tämän teoksen artikkelissa ”Innovaatioekosysteemi toimintoina: Käsitteellinen avaus sosiaali- ja terveystalouden uudistamisen näkökulmasta”, jossa aineistoa ja sen keräämistä on kuvattu seikkaperäisesti. Seuraavassa vielä tiivistelmä käytetystä aineistosta ja menetelmistä.

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu teemahaastatteluista, jotka toteutettiin syksyllä 2020. Haastateltavat, 29 asiantuntijaa, edustivat sekä yksityisen että julkisen sektorin sote-alan ammattilaisia sekä alan tutkijoita ja kehittäjiä kolmen maakunnan, Pirkanmaan, Etelä-Pohjanmaan ja Satakunnan alueilla. Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelurunkoa, jonka kysymykset käsittelivät innovaatioekosysteemin määrittelyä ja jäsentämistä, toimintaa sekä johtamista. Aineiston avulla pyrittiin rakentamaan kuvaa innovaatioekosysteemien toiminnasta ja vastaamaan kysymyksiin siitä, millaiset asiat sote-innovaatioekosysteemin johtamisessa korostuvat.

Lähtökohtia sote-innovaatioekosysteemin johtamiselle

Innovaatioekosysteemi nähtiin aineistossa moniselitteisenä, jopa kompleksisena kokonaisuutena. Se koostuu erilaisista toimijoista ja ympäristöistä sekä näiden välisestä vuorovaikutuksesta. Ekosysteemikirjallisuudessa on laajasti keskitytty kuvaamaan ekosysteemin toimijoita, prosesseja ja ympäristöjä. Keskiössä tulisi kuitenkin olla näiden väliset vuorovaikutussuhteet ja se, mikä tuo innovaatioekosysteemin toimijat yhteen.

Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemi rakentuu toimijoiden, prosessien ja ympäristöjen tunnistamisen lisäksi niistä yhteiskunnallisista haasteista käsin, joiden ratkaisemiseksi tiettyä toimijajoukkoa, tietynlaisia prosesseja ja määrättyjä ympäris-

töjä tarvitaan. Sote-innovaatioekosysteemi rakentuu erilaisten haasteiden ratkaisemiseksi tarvittavasta osaamisesta, tiedosta, resursseista sekä tavoista, käytännöistä ja prosesseista, joilla näitä erilaisia kompetensseja ja resursseja hyödynnetään. Yhteiskunnalliset haasteet muuttuvat ajassa ja painottuvat myös alueellisesti eri tavoin. Esimerkiksi KAMPUS SOTE keskeiseksi haasteiksi tunnistettiin väestön liikkumattomuus, elämänhallinnan ja mielenterveyden tukemisen haasteet sekä lapsiperheiden tarvitsema tuki. Yhteisten haasteiden tunnistaminen on erittäin keskeinen asia innovaatioekosysteemin johtamisessa. Kyse on yhteisestä tulevaisuustyöstä.

Innovaatioekosysteemin tärkeimmiksi rakennusaineiksi haastatteluaineiston pohjalta nousivat yhteinen tavoite, luottamus ja avoimuus. Sekä luottamuksen että toimijoiden välisen yhteisen tavoitteen nähtiin rakentuvan osana vuorovaikutusta. Näin innovaatioekosysteemin johtaminen näyttäytyy luottamuksen rakentamisena, yhteisen tavoitteen hahmottamisena ja määrittämisenä sekä vuorovaikutuksen fasilitoimisena monitoimijaisessa verkostossa, joka on luonteeltaan pysyvä ja pitkäjänteinen. Lisäksi innovaatioekosysteemin nähtiin rakentuvan jonkin ytimen – haasteen tai tavoitteen – ympärille.

Innovaatioekosysteemi on jotakin pysyvämpää tai että jotakin sellasta, joka on pysyvämmän olemassa. Ja sitten tosiaan se, että ekosysteemillä pitäisi olla minusta joku sellainen ydin kuitenkin, se sellainen jonka ympärille se ekosysteemi syntyy... Myös sitten niiltä laidoilta yritetään saada mukaan toimijoita ja lisätään tietosuutta yhä laajemmalle joukolle ja näin pois päin, mut et sitten se, et siinä pysyy semmonen suunta ja tarkoitus, niin se vaatii sen kovan ytimen sitten jo, et kun sellanen työ, joka yrittää pienillä resursseilla palvella kaikkia mahdollisia tarpeita suuressa toimijajoukossa, on aika todennäköisesti tuomittu epäonnistumaan.

Ja se luottamus et sunha pitää rakentaa, luottamus joka suuntaan ja se avoimuushan ja kaikki nää liittyy toisiinsa että se avoimuus luottamus ja se johtajuus nii nehä kulukee kaikki käsi kädessä.

Innovaatioekosysteemin toimijoiden yhteinen tavoite koettiin tärkeäksi, vaikka myös osatoimijoiden omat tarkoitusperät osana samansuuntaisen tavoitteen eteen työskentelyä koettiin merkittäviksi. Yhteinen tavoite punoo toimijat osaksi suurempaa kokonaisuutta. Ruohonjuuritason toiminnan suhdetta suurempaan yhteiseen tavoitteeseen ei kuitenkaan aina koettu yksinkertaisena hahmottaa. Tämä päti myös laajemmin yksittäisten toimijoiden roolin ja käytännön toimenpiteiden välisten yhteyksien hahmottamiseen. Yhteisen ymmärryksen ja luottamuksen rakentaminen osana vuorovaikutusta yhteisen tavoitteen määrittämiseksi näyttäytyi innovaatioekosysteemin pohjana.

Parhailtaan ollaan tosiaan pohdittu sitä et ekosysteemin kautta, tän toimintamallin kautta löytää ne kumppanuudet, sellainen yhteinen tavoitetilä joka kytkee ne eri osaamiset yhteen ja tuottaa (-arvo).

Tota, tiedä onks tää yksinkertastettu ajatus siitä, mut kyl tää ekosysteemin ajattelu itsellä tarkoittaa, on tarkottanu sillon ja tarkoittaa edelleen sitä et siin on nää eri rajapintatoimijatahot ja niiden omat intressit ja fokukset. Ja sitten ne vahvuudet kiedotaan yhteen pakettiin ja sen kautta pystytään luomaan laajempi näkemys siitä perustehtävästä jos... Kun ajatellaan et perustehtävänä on tutkimuksen, koulutuksen, innovaation sekä rakenteellinen että toiminnallinen kehittäminen. Niin me pystytään mallintamaan tän ekosysteemin kautta ne vuorovaikutussuhteet jotka eri toimijoiden kanssa on. Ja jotka on sitte rajapintojen kautta yhteydessä toisiinsa.

Se hyöty tai se intressi ei tarvi olla kaikille se sama. Ett se tavote, niitten pitää mennä niinku samaan suuntaan... ett se strateginen suunta pitää olla sama... että pelataan samaan maaliin, mutta sen maalin ei tarvi tarkoittaa kaikille samaa. Sulle se voi tarkoittaa työn säilymistä. Mulle se voi tarkoittaa jotain innostavaa ajatusta tai tekemistä tai jotain. Mutt että bisneksess se on aina, sitt pitää kuitenkin ymmärtää, että ennen pitkää pitäs viivan alle tulla jotain.

Ekosysteemin yhtenä keskeisenä tekijänä nähtiin avoimuus. Ilman sitä ei synny toimijoiden välistä luottamusta, joka on keskeinen edellytys innovaatioekosysteemin toiminnalle. Toiminnan kannalta keskeistä on myös näkökulmien rikkaus. Toimijoiden keskinäinen luottamus on niin ikään keskeinen tekijä, jotta näkökulmien erilaisuutta esiintyy. Ekosysteemissä tulisi olla haastateltavien mukaan taustoiltaan ja osaamiseltaan erilaisia ihmisiä, jotta monitieteinen yhteistyö saataisiin aikaan. Samoin myös paitsi osaamisensa osalta, myös ajattelu- ja toimintatavoiltaan erilaisten ihmisten yhteistyö nähtiin keskeisenä. Erilaiset toimijat tuovat paitsi uusia erilaisia ideoita, myös uudenlaisia toimintatapoja kehittämistyöhön.

Saatetaan riittävä osaamispääoma ja sentyyppisiä henkilöitä tai tekijöitä yhteen, jotka luo mahdollisuudet uusien innovaatioiden syntyyn... että pitää olla monialaisia osaajia, erilaista osaamispääomaa, semmosta henkeä jossa ollaan yhdessä katsomassa vähän niin kun sen boksen ulkopuolelta.

No kyllä se perusajatus varmaan on hyvin tämmönen laaja-alanen kumppanuus ja yhteistyö ja se näkemys tosiaan, että siellä joku toimija tuo jokin näkökulmaa ja sisältöä siihen toimintaan.

Jotenki se ekosysteemi tommosena sanana ja metaforanakin kutsuu jo kiinnittämään huomiota myös niihin, jotka ei suoraan ole siinä verkostossa kiin-

ni yhteistyöasetelman kautta vaan on esimerkiksi kilpailuasetelmassa taikka haastavassa roolissa taikka sillä tavalla.

Johtaminen sote-innovaatioekosysteemin ytimessä

Sote-innovaatioekosysteemissä tunnistettiin erilaisia toiminnan tasoja, joista tavoitteen ympärille rakentuva taso kytkeytyi usein myös suuriin yhteiskunnallisiin haasteisiin. Yhteiskunnallisten haasteiden hahmottamiseen kaivattiin toisaalta avoimuutta ja laajan joukon näkemystä, mutta toisaalta myös tavoitesuuntautuneempaa johtamista kehittämisen kärkien tunnistamisessa. Toisaalta innovaatioekosysteemin nähtiin konkretisoituvan tekemisen ja tekijöidensä kautta, osana ruohonjuuritason toimintaa, erilaisia projekteja ja hankkeita ja näiden välisten rajapintojen tunnistamisena. Haastatellut kokivat, että mikään yksittäinen toimija ei voi kaikkia näitä tasoja johtaa, vaan tilanne vaatii jaettua johtajuutta toiminnantasojen sisällä ja välillä.

Mutta siis kyllä kai tuossa asetelmassa se johtaminen, se ei jotenkin nyt ehkä palaudu vaan yhteen kohtaan vaan se tosiaan on tämmöstä jaettua johtajuutta, jossa sitten monella taholla pitäisi olla joku rooli siinä... Siis positiivisesti sanottuna niitten pitäisi mennä jotenkin rinta rintaan. Mut se ei oo ihan helppoo että jos sitte sen ruohonjuuren ja se tosi ison kuvan yhteensovittaminen, mutta se kokonaisuuskehitys, ni se vaatis kyllä vähän näitä kaikkia tasoja.

Et ekosysteemi pahimmillaan johtaa siihen et se ikään ku, et sillä nousee tekemisestä sinne, strategiselle tasolle parhaimmillaan mutta sitten huonos- sa filosofiselle tasolle ja jätetään ikään kuin kertomatta se mitä se konkreettisesti on. Mut mulle se ekosysteemi tarkoittaa sitä et se on sen tekemisen, se on usean eri tekemisen ilmentymä. Eli et jos mä puhun yhteiskehittämisprosessista A niin se ei ole ekosysteemi mut jos niitä on A, B ja C ja siinä on vähän muutakin tekemistä niin se yhdessä voi muodostaa ekosysteemin. Näin mä aattelen.

Jaetussa johtajuudessaakin voi ja kenties pitääkin olla ydin, jolloin voidaan puhua koko kokonaisuutta koordinoivista ja fasilitoivista toiminnoista. Tämän näkökulman puolesta puhuu myös se, että innovaatioekosysteemin toiminnan turvaamisen kannalta olisi keskeistä huolehtia myös sen pysyvyydestä sekä olemassaolon ja jatkuvuuden turvaamisesta. Haastateltavat kuvasivat, että tämä voitaisiin turvata eräänlaisella ytimellä, joka muodostaisi yhteisen intressin toimijoille ja tärkeydellään sitoisi toimijat pysymään mukana toiminnassa. Ytimen muodostaisivat eritaustaiset toimijat, joista jokaisen edustamalla taholla olisi erilainen komplementaarinen rooli suhteessa toisiinsa. Haastateltavat kuvasivatkin, että ekosysteemillä tulisi olla veturitoimija, omistaja tai verkosto, joka huolehtisi innovaatioekosysteemin toiminnan

tasojen koordinoinnista ja fasilitoinnista. Vastaajat alleviivasivat tämän joukon moninaisuutta sekä toiminnan resursointia, kuten rahoitusta. Lisäksi innovaatioekosysteemin ytimeltä odotettiin neutraaliutta ja avoimuutta, jotta kokonaisuutta ei johdetaisi yksittäisen organisaation intressien mukaisesti.

Se pitää omistaa rohkeesti. Niinku ottaa se omiin käsiinsä. Et mä omistan tän prosessin. Mä vien tätä eteenpäin teidän kanssa. Mut et sitä ei voi jättää kelluu, semmonen pehmeä johtaminen ei tarkota, että ollaan pehmeitä, vaan käytetään pehmeitä välineitä. Se perusoppi, että sillon pitää olla tarpeeksi kova valta, et voit toimia, käyttää pehmeitä valtaa.

Kyl mä näen, tämmösessä monitoimialaisessa (kentässä) ja ekosysteemissä, niin kyl mä näen yliopiston tehtäväksi sen, pitkän aikavälin perspektiivin kantamisen ja tukemisen. -- kuitenkin yliopistot ovat olemassa yli hankesykliä ja yli, puiteohjelmien ja muiden instrumenttien, ja ne keskeiset asiat jotka kantaa sitä kehitystä liittyy osaamiseen ja osaajiin. Ja yliopiston pitäis olla se paikka missä sitä, kumuloitumista yli vuosien ja vuosikymmenten kyetään hyödyntämään, jolloin sitten taas tämmösten yksittäisten prosessien tai aloitteiden kannalta niin yliopiston pitäis tuoda sinne, pystyy aina haastamaan niitä tekijöitä katsomaan riittävän pitkälle riittävän kunnianhimoisesti, näkemään niitä laajempia konteksteja. Ja siihen ei oo varaa, kiireisellä ohuesti resursoidulla kunta- tai maakuntaorganisaatiolla, eikä ole mahdollista ylläpitää sellaista kriittistä massaa asiantuntemusta joka perustuis riittävän tiukasti tutkimukseen niin sieltä se, yliopiston paikka tulee. Ja yliopisto sitten taas ei itse, ei se voi koskaan, ankkuroida sitä siihen reaali-maailmaan tavalla jonka sit ne alueelliset oikeet, niin sanotut oikeet toimijat tekee. Kyl siinä ne komplementaariset roolit on aika helppokin nähdä.

Tämmönen tiivis ryhmä, joka ymmärtää sen kokonaisuuden. Ymmärtää miten pitää jakaa johtajuutta sinne alaspäin organisaatiolle... Et sais semmosta hyvin ja tiiviisti sen toimivan tämän ideaalirakenteen, missä tekisimme sen ekosysteemin eteen aivan kuin muurahaispesässä yhteisesti työtä, tavallaan yhteisen päämäärän eteen... Vaikka organisaatioylpeys on, niin olis ekosysteemiylpeyttä, että ylpeyttä saada olla mukana tämmösessä toimivassa ekosysteemissä ja se ei onnistu ilman hyvää johtajuutta... Jos johtajuutta jaetaan, se kärkijohtajuus jaetaan liian laajoille hartioille, niin mä en usko et se tulee koskaan hyvin toimimaan.

Ytimen tehtäviä haastateltavat erittelivät seuraavasti: yhteisen jaetun tehtävän rakentaminen ja vaaliminen sekä toimintamuodon ja -tavan rakentaminen, keskeisten toimijoiden yhteen saattaminen, toiminnan varmistaminen ja tavoitteiden saavuttamisen valvonta, vaikuttavuuden mittaaminen, tuloksista tiedottaminen ja ekosyste-

min toimivuuden mainostaminen eli niin sanottu brändityö, esteiden ja haasteiden kartoittaminen sekä niiden huomiointi. Keskeistä olisikin, että ydin kykenisi muodostamaan juuri kyseiselle alueelle ja toimialalla parhaan mahdollisen toimintamuodon ja -mallin, sen erityispiirteet ja ympäristö huomioiden. Koska muutokset ovat niin suuria uudenlaiseen toimintamalliin siirryttäessä, myös toiminnan varmistaminen ja huolenpito nähtiin ytimen keskeisinä tehtävinä edellisten lisäksi.

En oo yhtään ekosysteemiä nähny syntyvän täysin orgaanisesti. Yleensä on, et mitä vahvempi yksi toimija, sitä paremmin se toimii... että saadaan eri toimijoita laajasti kokoon ja pystytään motivoimaan, et okei, tän takii kannattaa osallistuu ja panostaa sitä omaa työaika ja osaamista siihen, että saadaan tästä hyvät ratkaisut ja järjestöt toki myös. Niin kun sanoin, niin kyllä mä uskon, että se ekosysteemi kaipaa sitä yhtä puutarhuria, joka jollain lailla sanoo, että täs on tää pläntti ja tälleen täällä toimitaan, kyllä tänne saa kasvit tulla ja ruveta kasvamaan.

Innovaatioekosysteemin johtajuudelta kaivattiin erityisesti mahdollistamista. Siitä huolimatta, että innovaatioekosysteemin toimijoiden itseohjautuvuutta korostettiin, nähtiin innovaatioekosysteemin johtaminen jokseenkin matriisiorganisaation johtamisena, jossa joku (organisaatio, toimija) ottaa haastateltavien kuvaaman veturin, aktivaattorin, resurssi-integraattorin tai ankkuriorganisaation roolin. Näin jonkin toimijan odotettiin osoittavan, miten innovaatioekosysteemi toimii, millaisia hyötyjä toiminnassa mukana olemisesta saa ja miten mukana ollaan. Tällaiseen rooliin sopivimmaksi nähtiin maakunnan liitto tai yliopisto. Kuitenkin näiden organisaatioiden edustajilta asiaa kysyttäessä he eivät kokeneet roolikseen innovaatioekosysteemin veturina toimimista, vaan enemmänkin yhtenä tasavertaisena ekosysteemin osana toimimisen. Selvää kuitenkin oli, että johtamista tarvittiin ja luonteeltaan sitä kuvattiin varsin yhtenevästi toiminnan mahdollistamiseksi, koordinoinniksi tai fasilitoinniksi sekä erilaisten toimintaa tukevien työkalujen ja kehittämistapojen tarjoamiseksi.

Tällanen niinku perinteinen ylhäältä alaspäin johdettu asiantuntijajohtaminen tavallaan hyvin huonosti sopii tämmöseen ekosysteemiajatteluun. Että se pitää rakentua sille yhteistyölle ja yhteiskehittämiselle kuitenkin.

Innovaatioekosysteemin eteenpäin vieminen voi tietysti olla monenlaista tekemistä ja monenlaista touhuamista. Myös sitten niiltä laidoilta yritetään saada mukaan toimijoita ja lisätään tietosuutta yhä laajemmalle joukolle ja näin pois päin, mut et sitten se, et siinä pysyy semmonen suunta ja tarkoitus, niin se vaatii sen kovan ytimen sitten jo, et kun sellanen työ, joka yrittää pienillä resursseilla palvella kaikkia mahdollisia tarpeita suuressa toimijajoukossa, on aika todennäköisesti tuomittu epäonnistumaan.

Johtaminen, kun se on mun mielestä niin sen ekosysteemin vaiheissa sen pitää sen viestikapulan pitää muuttua koko ajan. Että siinä voi olla mukana eri rooleissa mun mielest eri aikoina ja voi olla että voi hyvin heittäytyä vaikka poisikin jossain kohtaa, mutt just se, että sen pitäs eri vaiheissa sen johtamisen siirtyä. Että ei voi rakastua liikaa johonki juttuu ja ajatella, että sen pitää mennä tonne suuntaan, koska sitt se suuntahan voi täysin vaihtua ja sieltä niin kun sanottu voi tulla jotain ihan muuta.

Vika tässä toteutustavassa on nää hankkeet, jossa hankkeen päättymisen jälkeen ei saa tehdä sitä samaa mitä ennen on tehty, vaikka se ois kuinka hyvää. Jolloin pitää keksiä väkisin tai sitten oikeasti keksitään jotain muuta. Ja tän tyyppiset aktiviteetit ne on semmosta jatkuvaa huolenpitoa, sit ne voi hyvin... Mutta ku se ei oo se stanfordi eli jos sen ekosysteemin oikeesti kriittinen massa on niin iso että se pyörii ittellään, niin se pitääkin olla, mutta se kypsyyaste pitää ottaa huomion... että tääl Tampereella riittävästi tarjoomaa, yrityksiä, liikevaihtoo, työpaikkoja ja kaikkee, mut jos on joku tämän uuden uus emergoituva jossa on yks ja sit on kilometri tyhjää nii ei se tahdo tapahtua ittekseen, se vaatii sitä orkesterointia.

Innovaatioekosysteemin johtaminen toiminnan eri tasoilla

Innovaatioekosysteemin rakentaminen kytkeytyy vahvasti luottamuksen ja avoimuuden rakentamiseen kompleksisessa monitoimijaisessa verkostossa. Innovaatioekosysteemin synnyn edistämiseksi on tärkeää, että toimijat ovat tietoisia toisistaan, toisensa tekemisestä ja siitä, miten nämä liittyvät kokonaisuuteen – yhteiseen tavoitteeseen. Tämä kietoutuu vahvasti viestintään ja brändin luomiseen sekä niiden johtamiseen. Tietoa tulee saada paitsi yleisellä tasolla kansallisen kehitystarpeen ja mahdollisuuksien suunnalta, myös käytännön toimijoiden suunnalta, asiakastyön tai vaikkapa yrityskehitystyön suunnalta, sen tarpeista ja mahdollisuuksista. Ekosysteemin moninainen rakenne siis korostaa vuorovaikutusta usealta suunnalta, jotta se pystyy toimimaan tehokkaasti kokonaisuutena. Jotta ekosysteemin toiminnasta saadaan tietoa monelta eri suunnalta ja monesta tärkeästä näkökulmasta, tarvitaan eritaustaisten toimijoiden rinnakkaisuutta. Tämä korostaa sote-innovaatioekosysteemin *vuorovaikutustason* merkitystä.

Yks ihminen ei pysty kaikkeen, eikä kymmenenkään, että siellä pitää olla sitten niitä erilaisia tasoja ja yhteensovittamisia... asioita täytyy hoitaa niinku ja valmistella ensin tietyssä foorumissa, mut sitten sen nopea jalkauttaminen ja se semmonen yhteenkuuluvuuden tunne on aika tärkeä... Puhutaan siitä vallan keskittymisestä, niin sekin on ongelmallinen. Et miten sen johtamisen ja sen vallankäyttö ja se johtamisen polut niinkun polutetaan siitä eteenpäin, niin ne on niinku ne tärkeet.

Täytyy olla sellasia toimijoita, jotka tuottaa toisilleen lisäarvoa sen yhteistyön ja vaihdannan kautta. Ja sitte siinä täytyy olla riittävä määrä tarjoamaa per laji, koska se ei voi olla muutaman, se on tämmönen tavallaan symbioosi, et jos se on muutaman toimijan välinen yhteenliittymä, vaikka se ois kuinka hyvinki vuorovaikutukseen perustuva, nii jos ei siinä oo sitä rikkautta ja runsaslukuisuutta, nii se ei oo ekosysteemi.

Yhteistoiminnan tulee perustua luottamukseen, luottamukseen vastavuoroisuudesta, osapuolten tasa-arvoisuuteen ja kunnioitukseen. Tässä toimintatavoista sopimisessa ja niiden noudattamisessa johtamisella on keskeinen rooli: miten osapuolet saadaan toimimaan luottamuksellisessa ilmapiirissä, yhteistyöllä.

Et kyllä se tavallaan, kun yritykset tekee yhteistyötä, niin sen niinku tavallaan mikä siinä on se niinku aina se usein se haaste, jos ei siellä ole sitä luottamusta pohjalla, niin sitten se tavallaan se yrityssalaisuuksien ja tällaisten niinku manageeraus voi helposti viedä sen pohjan siltä yhteistyöltä et se ei oo niin hedelmällistä, kun se voisi olla... Mut et just se, ja sitten nimenomaan siihen täytyy sopia etukäteen, että millä kulmalla kukakin siihen tulee.

Johtajuus täytyy lähtökohtaisesti tulla sen ekosysteemin sisältä ja sitten siinä voi olla erilaisia tuki- ja koordinaatiotoimenpiteitä, mitä voi sopivan neutraali toimija tuoda rinnalle, mutta että kiteytyettynä, niin kyllä se johtajuus täytyy sieltä ekosysteemin sisältä lähtä kuitenkin - siis niistä substanssi-toimijoista, jotka uudistaa.

Ylipäätään sote-innovaatioekosysteemin rakentamisessa ja toiminnan ylläpitämisessä innostuneiden ja toimintaa kannattelevien ihmisten mukanaolo koettiin keskeiseksi. Haastatteluissa nostettiin esiin, että persoonilla on iso merkitys toiminnan ylläpidossa ja etenemisessä. Koska ekosysteemiperustainen kehittäminen on uusi ja erilainen toimintatapa, muutokset tekemisen tavoissa ja tekijöissä eivät tapahdu hetkessä. Tämän lisäksi, kun vielä monesti kehitystyön ja innovoinnin aikaansaannokset ovat nähtävissä viiveellä, tuki ja kannustus sekä innostuksen ylläpito on keskeistä.

Jos on semmonen joka innostuu, sitt se kerää niitä muita mukaansa. Toki se voi olla organisaatioki ihan yhtä hyvin, mutta organisaatiossakin ne ihmiset tekee sen sitten kuitenkin... Toki se voi olla vaikka isompi porukka joka on yhtä innostunu siitä, mutt aina se on kiinni kuitenkin siitä, ett ne tietyt tyypit jaksaa paahtaa ja viedä mukanaan ja kasvattaa ja kerätä.

Innovaatioekosysteemin rakentaminen edellyttää toimijoilta kulttuurin muutosta. Innovaatioekosysteemin johtaminen kytkeytyykin vahvasti tämän muutoksen käynnistämiseen ja tukemiseen. Kulttuurin muutoksen tulee tapahtua tulevaisuuden

haasteista käsin, mikä korostaa ennakkoinnin merkitystä. Kyse on paitsi strategisesta johtamisesta, myös muutosjohtamisesta innovaatioekosysteemin eri tasoilla. Innovaatioekosysteemin rakentumista tukevat mahdollistava, koordinoiva ja fasilitoiva johtajuus sekä kulttuurinmuutosta mahdollistava rahoitus. Rahoituksen rooli ja koordinointi ovat erityisesti ekosysteemin käynnistymisvaiheessa tärkeitä, mutta innovaatioekosysteemin itseohjautuvuutta korostaen vielä tärkeämpää on itse toimijoista ponnistava ekosysteemin toiminnan mahdollistaminen avaamalla organisaatioiden ja yksilöiden omia resursseja, kuten dataa (tutkimusdata, tilastodata) ja ympäristöjä (terveysasema, käyttäjät ja asiakkaat). Toisaalta resurssien avaaminen on usein riippuvainen hankerahoituksen turvin tehtävästä kehittämistyöstä. Kuitenkin tässäkin suhteessa on tärkeää hahmottaa, mihin kokonaisuuteen usein pätkissä tehtävä hanketyö antaa syötteitä. Tämä on erityisesti *ennakointi- ja kehittämistasojen* johtamisen yhteinen haaste.

Elikä rahoitus, osaaminen, konkretia, se hyötynäkökulma, iso kulttuurillinen muutos, nää on niinku ne, mihinkä pitää. Myös käyttäjän kulttuurinen muutos. Nyt täytyy huomioida se, että me ollaan opetettu 60-luvun sosiaalipolitiikasta ja terveyskeskuksen perustamisesta saakka väestö tietynlaiseen käyttäytymismalliin... Että vaikka ollaan yhtä ekosysteemiä, niin siellä voi olla jotakin variaatioitakin palvelun tuottamiseen. Et kyllä tää niinku ihan valtavan suuri asia on, miten tää niinku viedään maaliin.

Koska luottamusta rakennetaan vuorovaikutuksessa ihmisten välillä, tarvitaan kohtaamispaikkoja, jotka mahdollistavat ihmisten välisen vuorovaikutuksen. Haastateltavat kuvasivatkin erilaisten kohtaamispaikkojen tärkeyttä innovaatioekosysteemin rakentamisessa ja toiminnan ylläpitämisessä. Nämä foorumit tarjoaisivat digitaalisia ja fyysisiä kohtaamispaikkoja, joissa ihmiset voisivat kokoontua ja löytää toisensa. Tarvitaan kuitenkin helpotusta ja välineitä, jotka tukevat kohtaamisia sekä yhteistyön jatkumista kohtaamisen jälkeen. Välineitä näihin tulisi olla tarjolla, mutta ei kahlitsevasti tai pakottavasti, jotta luontevat yhteydet ja yhteistyötavat voitaisiin tarpeen mukaan, suhteista riippuen, rakentaa. On myös keskeistä osata viestiä avoimuudesta ja siitä, että erilaiset toimijat todella ovat tervetulleita ja haluttuja ja että heidät nähdään arvokkaana lisänä ja kehittämistyön rikastajina.

Niitten kohtaamisten mahdollistaminen, eli sen mahdollistaminen siis, et tommosessa ekosysteemissä eri toimijat pystyy kohtaamaan toisia. Se vois tuoda tätä tämmöstä sattumanvaraisuuden elementtiä, eli siis sitä et mä jotenkin aattelen et tommoseen ekosysteemitöimintaan kuuluu se, että ihmiset voi myös kohdata sellasii toimijoita mitä ne ei ehkä tavallisesti siinä oman organisaationsa toiminnan piirissä ehkä kohtais.

Niin kun tavallaan kaikkein äänenkuuluminen on myös tämmösessä ekosysteemi- ja innovaatiotoiminnassa tosi tärkeä, että siinä mielessä että usein ne parhaat ja uudet ideat tulee joltain ihan muilta kun niiltä, jotka on siellä tehnyt tätä hommaa.

Ja toinen jota me halutaan sinne oppia rakentamaan, mahdollisimman hyvin on se että ne-, me opetellaan sitä että kuinka näistä alustoista tehdään avoimia järjestelmiä. Ja silloin me emme puhu vain tieteiden välisyydestä ikään kuin akateemisen yhteisön sisällä vaan puhumme siitä että kuinka me saamme muuntuyppisiä toimijoita, jäseniksi sille alustan tarjoamalle toimintamallille niin että meillä tulee julkisia, toimijoita ja meillä tulee yrityksiä ihan siitä kentästä riippuen niin mukaan hakemaan sitä, lisäarvoa jota me voimme toisillemme tuottaa. Ja siinä mielessä, ollaan hyvin paljon tässä ekosysteemityyppisessä keskustelussa.

Toimijat yhteen kokoavia innovaatioalustoja on hyödynnetty Pirkanmaalla aiemminkin. Kuitenkin tässä pitäisi päästä seuraavalle tasolle niin, että alustat rakentuisivat aidosti usean toimijan osaamisen, resurssien ja tahtotilan perusteella. Kentällä onkin tarve tällaiselle toiminnolle ja brändille.

Onko meillä edelleenkaan siis sellasta ja voiko sellasta ees olla, sellasta niin- kun rajapintaa, että yrityksenä, jolla on joku tämmöinen innovaatio, jota vois hyödyntää terveyden tai sosiaalipuolen alueella. Ni sen tietäs, että ku mä otan tonne yhteyttä, ne ei ratkase mun asiaani... Että jokaisen ei tarttis miettiä että, no keneenkäs mä nyt siellä Taysissa otan yhteyttä tai onhan meillä tää PSHP, että lähtiskö ne kenties tähän mukaan.

Pohdinta ja johtopäätökset: tulkinta innovaatioekosysteemien johtamisesta

Tässä artikkelissa on empiirisen aineiston ja aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella kuvattu innovaatioekosysteemien johtamiseen liittyviä näkökulmia tavoitteena ymmärtää, millaista johtamista innovaatioekosysteemissä tarvitaan ja voidaan tunnistaa. Innovaatioekosysteemin johtamisen ymmärtämiseksi on kuitenkin ratkaisevaa myös ymmärtää, mitä johdetaan, kun johdetaan innovaatioekosysteemiä.

Tähänastinen innovaatioekosysteemejä käsittelevä akateeminen kirjallisuus on ollut varsin pirstaleista ja innovaatioekosysteemejä onkin tarkasteltu varsin erilaisista suunnista (ks. Oh ym. 2016; Scaringella & Radziwon 2018; Gu ym. 2021). Tässä artikkelissa ymmärretään innovaatioekosysteemit niiden alueellisesta ympäristöstä käsin (vrt. teknologiaperustaiset innovaatioekosysteemit tai alustaperustaiset innovaatioe-

kosysteemit, ks. erityisesti Gu ym. 2021). Alueellinen innovaatioekosysteemi voidaan määritellä jatkuvasti muuttuvaksi ja kehittyväksi kokonaisuudeksi, joka koostuu autonomisten toimijoiden, sekä organisaatioiden että yksilöiden, omista ja yhteisistä toiminnoista sekä niiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Innovaatio ymmärretään tässä yhteydessä laaja-alaisesti toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kautta lisäarvoa tuottavana toimintana, tuotteina, palveluina ja prosesseina. Alueelliset innovaatioekosysteemit, aiemmasta alueellisen innovaatioekosysteemin käsitteestä poiketen (ks. esim. Cooke 2004), erottavat erityisesti uusien toimijaryhmien liittämisen innovaatio-toimintaan (Bugge ym. 2018), digitaalisen teknologian hyödyntämisen (Schot & Geels 2008) sekä innovaatioekosysteemien kansainväliset kytkökset (Harmaakorpi & Rininen 2019), jotka korostuvat erityisesti innovaatioekosysteemeissä toimivien yliopistojen kytkeytyessä kansainvälisiin tietovirtoihin (ks. esim. Glarysse ym. 2014) sekä yritysten toimiessa yhä lisääntyvästi globalisoituvilla markkinoilla (ks. esim. Iansati & Levien 2005). Kaikki nämä tekijät lisäävät myös johtamisen kompleksisuutta.

Johtamisen kompleksisuutta kuvaa myös se, että innovaatioekosysteemeissä ratkaistavat haasteet motivoituvat oikeastaan kahdesta suunnasta: toisaalta niillä pyritään vastaamaan suuriin yhteiskunnallisiin haasteisiin ja samalla ratkaisemaan ihmisten ja organisaatioiden käytännön arjen ongelmia. Tästä syystä temaattisesti laaja-alaiset innovaatioekosysteemit voivatkin olla luonteeltaan varsin löyhärakenteisia, sillä ne sitovat yhteen hyvin erilaisia tarpeita ja toimijoita. Sosiaali- ja terveysalan innovaatioekosysteemi on tyypillinen esimerkki tällaisesta tapauksesta: alan sisällä on hyvin erilaisia toimintoja ja uudistamistarpeita, vaikka koko sosiaali- ja terveysala sinällään pyrkii yhteiseen isoon tavoitteeseen eli ihmisten terveyden ja hyvinvoinnin parantamiseen. Tämä asetelma kuvaa oikeastaan transformatiivisiin innovaatioekosysteemeihin (Könnölä ym. 2018) kytkeytyvän paradoksin: innovaatioekosysteemien tulisi pystyä yhtäaikaisesti vastaamaan suuriin yhteiskunnallisiin haasteisiin keskittyen kokonaisuuteen sekä samaan aikaan vastaamaan pienempiin esimerkiksi yksittäisiä palvelutarpeita koskeviin ongelmiin keskittyen näin kokonaisuuden osiin. Akateeminen kirjallisuus ei tarjoa paljoakaan apua tämän paradoksin selvittämiseksi (ks. Bugge ym. 2018; Scordato ym. 2022). Sen sijaan kirjallisuus on pääsääntöisesti keskittynyt tarkastelemaan innovaatioekosysteemeihin kytkeytyviä ominaisuuksia.

Tässä artikkelissa on tarkasteltu innovaatioekosysteemien johtamista. Voidaan tunnistaa kolme innovaatioekosysteemin toiminnan tasoa (jotka kukin toteuttavat omalla tavallaan innovaatioekosysteemin ominaispiirteitä), jotka tarjoavat käytännön tартtumapintaa innovaatioekosysteemien johtamiseen: 1) vuorovaikutustasolla korostetaan asiakkaan ja markkinoiden roolia ja kytketään uusia ryhmiä ja toimijoita innovaatio- ja kehittämistoimintaan, 2) kehittämistasolla testataan ja kehitetään valitsevaa järjestelmää ja organisoidaan innovaatio- ja kehittämistoimintaa uudella tavalla ja 3) ennakoitintasolla tunnistetaan suuria yhteiskunnallisia haasteita ja suunnataan resursseja näiden ratkaisemiseen. Eli nämä kolme tasoa pyrkivät punomaan yhteen suuria yhteiskunnallisia haasteita ja käytännön arjesta kumpuavia ongelmia sekä kiinnittämään innovaatiotoimintaan uusia toimijoita määrittelemään eri tasoi-

sia haasteita sekä ratkaisemaan näitä tieteenala-, toimiala- ja sektorirajat ylittäen. Tulkinta auttaa tunnistamaan niitä toimintoja ja prosesseja, joita ylipäätään voi johtaa.

Kuvattuja kolmea tasoa ei kuitenkaan tulisi johtaa toisistaan erillisinä lineaarisina prosesseina, vaan innovaatioekosysteemi tulisi ennen kaikkea nähdä systeemisenä kokonaisuutena, jossa toimijat ja näiden ympäristö ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa näin ollen paitsi eri tasojen johtamista, myös tasojen yhteen sovittamisen johtamista. Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa hajautettua ja yhdistävää johtajuutta, jossa yhdistyvät toisaalta ylhäältä-alas (top-down) ja alhaalta-ylös (bottom-up) suuntautuvat lähestymistavat sekä vertaisjohtaminen innovaatioekosysteemin toimijoiden välillä (peer to peer) (Harmaakorpi & Rinkinen 2019). Johtajuus ja johtaminen ei innovaatioekosysteemissä identifioidukaan yksittäisiin henkilöihin, organisaatioihin tai instituutioihin, vaan johtajuus innovaatioekosysteemissä korostaa ekosysteemin toimijoiden moninaisia, muuttuvia rooleja (ks. esim. Dedehayir ym. 2018).

Katsauksena näihin rotatoiviin rooleihin voimme lyhyesti todeta, että julkisen sektorin osalta johtajuus voi näin ollen tarkoittaa mahdollistamista ja erilaisten politiikkainstrumenttien yhdistelyä (Borrás & Edquist 2013) tai aktiivisempaa toimijuutta osana alueellisia innovaatioekosysteemejä (Candeias & Sarkar 2022). Toisaalta yliopistojen näkökulmasta korostuvat kolmannen tehtävän edistäminen ja aktiivinen vuorovaikutus osana yhteiskuntaa (Thomas & Pugh 2020). Yritysten näkökulmasta tämä tarkoittaa avoimen innovaation periaatteiden hyödyntämistä ja arvонуontia yhteistyössä alueellisten toimijoiden kanssa (vrt. Moore 1996). Kansalaisyhteiskunnan ja asiakkaiden näkökulmasta voidaan tarkastella yhtä lailla muutosta siinä, miten kulutamme ja millaisia valintoja teemme (ks. esim. Geels 2021). Johtaminen innovaatioekosysteemissä näyttäytyy näin muutoksen yhteensovittamisena eritaustaisten toimijoiden, toiminnan tasojen ja johtamisen ulottuvuuksien välillä. Johtaminen innovaatioekosysteemeissä on luonteeltaan jatkuvaa sopeutumista ja sopeuttamista. Geels (2011) kuvaa muutoksen edellyttävän eritaustaisilta toimijoita kolmen ulottuvuuden sopeuttamista: käyttäytyminen, kyvykkyydet ja resurssit sekä kulttuuri.

Johtajuus ei innovaatioekosysteemeissä tavallisesti identifioidukaan yksittäisiin johtajiin, vaan johtaminen tapahtuu innovaatioekosysteemin toimijoiden ollessa vuorovaikutuksessa keskenään (peer-to-peer-johtaminen). Johtamisen rooliksi voidaan näin ollen tunnistaa vuorovaikutuksen tukeminen ja fasilitointi, jossa toimijoiden osaaminen, kyvykkyydet ja resurssit sekoittuvat keskenään osana innovaatio- ja yhteiskehittämisprosesseja: ollessaan vuorovaikutuksessa toistensa ja ympäröivän yhteiskunnan kanssa ekosysteemin toimijat jakavat ja kerryttävät osaamistaan yhteistyössä ekosysteemin muiden komponenttien kanssa (Adner 2006). Tämä korostaa innovaatioekosysteemien toimijoiden autonomiaa ja ekosysteemin jatkuvasti kehittyvää, dynaamista luonnetta. Innovaatioekosysteemissä muita toimijoita ei nähdä kilpailijoina tai itsenäisinä, omasta toiminnasta erillisinä ja riippumattomina organisaatioina, vaan aktiivisina toimintakontekstinsa ja alueen kehittämissyhteisön jä-

seninä, joilla on mahdollisuus verkostoissa toimimisen kautta vahvistaa paitsi omaa osuuttaan, myös koko alueellista toimintaa.

Innovaatioekosysteemin johtamisen ydin rakentuu siis vuorovaikutuksen ja toiminnan ohjaamiseen, jonka perustana ovat erilaiset sekä pysyvät että tapauskohtaisesti rakentuvat yhteistyö-, kumppanuus- ja verkostosuhteet eri yhteistyötahojen kanssa. Johtamisen roolina on näin toimia katalyyttinä, muutokseen kannustavana, inspiroivana ja ohjaavana tahona. Innovaatioekosysteemin yhteiskehittämisprosesseilla on keskeinen rooli, sillä toimintaa määrittävät itsenäiset mutta toisistaan riippuvaiset toimijat ilman selkeitä ohjauksuhteita: tämä korostaa toimintaa ohjaavia mekanismeja. Innovaatioekosysteemin tulkitseminen erilaisten vuorovaikutusta ohjaavien toiminnan tasojen kautta tarjoaa kaivattua konkreettista näkökulmaa innovaatioekosysteemin johtamiseen (ks. esim. Haddad ym. 2022).

Innovaatioekosysteemien johtaminen on erityisesti implementoinnin eli jalkauttamisen tukemista johtamisen keinoin. Toistaiseksi tutkimus ei ole kuitenkaan tarjonnut tähän merkittävästi tukea, sillä kirjallisuus on keskittynyt lähinnä innovaatioekosysteemien ominaispiirteiden määrittämiseen, eikä empiiristä tutkimusta alueellisten innovaatioekosysteemien toiminnasta käytännössä ole vielä laajasti saatavilla. Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston löydökset ovat linjassa tutkimuskirjallisuuden tunnistamien innovaatioekosysteemien jalkauttamisen haasteiden kanssa. Nämä haasteet liittyvät innovaatioekosysteemien toimijoiden välisten yhteisten tavoitteiden kirkastamiseen (innovaatioekosysteemin suunta); innovaatioekosysteemin vuorovaikutuksen fasilitointiin (uusien sidosryhmien kiinnittäminen innovaatiotoimintaan) sekä johtamiseen innovaatioekosysteemin toiminnan tasoilla (tasojen sisäinen ja välinen koordinointi) (ks. myös Haddad ym. 2022; Könnölä ym. 2018).

Yhteisten tavoitteiden kirkastaminen

Jotta innovaatioekosysteemi voi toimia tehokkaasti, se tarvitsee yhteisiä tavoitteita, joihin kaikkien osapuolten tulee olla sitoutuneita. Monitoimijaista yhteistyötä tarvitaan määrittämään yhteisiä tavoitteita sekä työtä, joka tavoitteiden saavuttamiseksi tulee käytännössä tehdä. Innovaatioekosysteemistä saatavat hyödyt eivät ole samoja kaikille osapuolille. Tärkeintä onkin löytää ja tehdä näkyväksi ne seikat, joiden perusteella eri toimijat haluavat olla mukana ja jotka sitouttavat toimijan kehittämiseen. Isot yhteiset haasteet on kyettävä purkamaan riittävän konkreettisiksi tavoitteiksi siten, että ne motivoivat toimintaa toiminnan eri tasoilla. Johtamisen keskeisenä tehtävänä on yhteisen tehtävän määrittely ja innovaatioekosysteemin tarkoituksen ilmentäminen. Tätä työtä on tehtävä innovaatioekosysteemin eri toiminnan tasojen yhteistyönä, jotta tavoitteista tulee aidosti yhteisesti jaettuina.

Tärkeää onkin siis *poluttaa* yhteiskunnalliset haasteet, käytännön ongelmat ja konkreettiset tavoitteet osaksi alueella tehtävää työtä ja tunnistaa erilliset mutta samansuuntaiset kokonaisuudet kuten projektit ja kehittämisohjelmat sekä tukea näiden välistä yhteistyötä ja vuoropuhelua. Samalla voidaan ratkoa myös alueellisella tasolla usein tunnistettavaa haastetta siinä, että toisiaan lähellä olevat toimijat ja pro-

jektit eivät välttämättä ole toisistaan tietoisia eikä yhteistä yhteyttä samansuuntaisten haasteiden ratkaisemiseen tunnisteta. Tämä asemointi voisi tuoda kehittämistyölle jatkuvuutta ja vahvistaa sen systeemistä otetta.

Verkostoissa, hierarkkisten valta-asetelmien puuttuessa, toimijoilta vaaditaan yhteistyökykyä ja yhteisiä toimintamalleja. Johdon tulee saada aikaan sopimus yhteisistä tavoitteista ja ohjata eri osapuolet toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Tässä keskeistä on vuorovaikutuksen kehittäminen, päätöksenteon läpinäkyvyys ja luottamuksen kehittäminen, jotta voidaan luoda edellytyksiä innovaatioekosysteemin jäsenten osallistumiseen. Keskinäisriippuvuus onkin keskeinen osa ekosysteemin systeemistä luonnetta: mikään toimija innovaatioekosysteemissä ei voi yksin saavuttaa niitä hyötyjä, joita toimijat yhdessä toimiessaan voivat saavuttaa. Ja toisin päin tarkasteltuna: toimijat hyötyvät vain, jos kaikki innovaatioekosysteemin toimijat tuovat oman panoksensa. Sektorit ylittävä yhteistyö tuo innovaatiotoimintaan uusia näkökulmia. Jotta yhteiskehittäminen voisi aidosti toimia, tulee aktiivisesti pyrkiä hyödyntämään eri osapuolten osaamista ja muita resursseja.

Innovaatioekosysteemin vuorovaikutuksen fasilointi

Jotta toimintaympäristön ja -kontekstin huomioiva hedelmällinen yhteistyö ja innovaatiotoiminta voisivat onnistua, innovaatioekosysteemin tulee mahdollistaa se rakenteillaan ja prosesseillaan. Olennaista rakenteiden ja prosessien osalta on johtajuus ja luottamuksen ilmapiiri. Tavoitteena on tukea eritaustaisten toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Tärkeää olisikin kommunikoida, millaisia hyötyjä toimintaan osallistuvat toimijat saavat sekä mitä tätä vastaan pitää investoida. Toimijoiden tulisi itse aktiivisesti hakea hyötyjä ja mahdollisuuksia, eikä näin ollen odottaa byrokraattista ohjausta, sillä innovaatioekosysteemin toiminta perustuu avoimuudelle. Tärkeässä roolissa on innovaatioprosessien fasilointi, jotta ideoita ja osaamisia saataisiin yhdistettyä mahdollisimman tehokkaasti. Prosessi on siis tärkeä, jotta päätökset voidaan muodostaa yhteisiksi erilaisista näkemyksistä huolimatta. Kyky rakentaa siltoja eri näkemysten ja organisaatioiden välille kertoo johtamisen poikkeuksellisuudesta ja ennustaa hyvää toiminnalle. Yhteiskehittäminen kasvattaa myös toimijaorganisaation oman toiminnan tehokkuutta, koska se mahdollistaa laajemman toimijajoukon kyvykkyyden hyödyntämisen. Jotta tämän voimavaran käyttö olisi mahdollista, organisaation tulee saada ihmiset sitoutumaan. Ilman sitoutumista tätä tehokkuutta ei saavuteta.

Innovaatioekosysteemi on osiensa summa, eikä ekosysteemiä voi näin ollen omistaa. Verkostoissa johtajuus saattaa vaihtua toiselle henkilölle tai taholle. Keskeistä onkin ymmärtää, että myös yhteiskehittäminen ilmenee ja rakentuu ryhmässä. Vahvaa innovaatioekosysteemiä ei voi rakentaa vain ylhäältä-alas, eikä alhaalta-ylös, vaan sitä tulee tehdä ekosysteemin eri osissa. Innovaatioekosysteemin rakenne tekee päätöksentekijäjoukosta laajemman, mikä muuttaa myös perinteistä työnjakoa. Johtamisessa edellytetään siis ymmärrystä kollektiivin mahdollisuuksista ja keinoja toimia yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa kollektiivin kanssa. Kyse on myös kaikkien

toimijoiden keskinäisestä arvostuksesta ja luottamuksesta. Useiden organisaatioiden toimiessa yhdessä myös lukuisat johtajat sovittavat toimintonsa yhteen, ilman että heillä on formaalia määräysvaltaa toisiinsa. Tällaisissa laajoissa verkostoissa johtamisprosessi on aina erilainen.

Innovaatioekosysteemin toimintaa tulee tukea siten, että avoin verkosto houkuttaa alan toimijat jakamaan osaamistaan ja resurssejaan niin, että kollektiivisen kapasiteetin avulla saadaan ratkottua yhteisiä haasteita vaikuttavasti.

Johtaminen innovaatioekosysteemin toiminnan tasoilla

Innovaatioekosysteemin ymmärtäminen systeemisenä ja jatkuvasti kehittyvänä kokonaisuutena, joka rakentuu erilaisista tasoista ja pitää sisällään murroksessa olevia organisaatioita, auttaa ymmärtämään myös innovaatioekosysteemin johtamista. Innovaatioekosysteemin johtamisen kannalta on tärkeää paitsi tunnistaa, millaista johtaminen on kullakin johtamisen tasolla, myös millaista johtaminen on tasojen välillä. Johtamisen ymmärtäminen tasojen sisäisenä ja tasojen välisenä toimintana korostaa johtamisen koordinoivaa luonnetta.

Kunkin toimintatason tärkeimpänä piirteenä on korostaa keskeisten toimijoiden vuorovaikutusta toimintaympäristön kanssa. Tämä yhteinen piirre yhdistää kaikki toimintatasot toimimaan linjassa innovaatioekosysteemin tavoitteen ja suunnan kanssa. Samalla ne vetävät mukaan tarvittavat sidosryhmät innovaatiotoiminnan piiriin. On keskeistä ymmärtää innovaatioekosysteemin toimintojen sijoittuminen osaksi sen laajempaa kontekstia ja tavoitetta. Tämä tarkoittaa kykyä vastata siihen, millaiseen yhteiskunnalliseen haasteeseen innovaatioekosysteemi pyrkii vastaamaan – mikä on sen olemassaolon syy. Lisäksi on olennaisen tärkeää hahmottaa innovaatioekosysteemin missio eli millaista vaikutusta ja vaikuttavuutta se tavoittelee. Tämä kaikki edellyttää oikeanlaista osaamista ja yhteistyötä, jotta innovaatioekosysteemi pystyy vastaamaan edellä mainittuihin haasteisiin, saavuttamaan yhteisen arvonluonnin tavoitteet sekä toimimaan tehokkaasti keskinäisriippuvuuden puitteissa.

Johtamisen fokus kuitenkin vaihtelee eri tasojen välillä. Toisaalta innovaatioekosysteemin käynnissä pitävänä voimana toimivat erilaiset toimijat, joita ekosysteemin on olennaista houkutella mukaan toimintaansa. Innovaatioekosysteemin toimijat rakentavat sisäistä luottamustaan erilaisten toimintaa käynnissä pitävien prosessien välityksellä. Innovaatioekosysteemi vaatii kuitenkin myös suuremman, yhteiskunnallisista tavoitteista motivoituvan mission ja tavoitteen. Käytännössä näitä määritetään tekemällä aktiivista tulevaisuus- ja muutospohdintaa. Tämän työn on tärkeää toisaalta johtaa innovaatioekosysteemiä eteenpäin, mutta toisaalta myös kiinnittyä laajempiin alueellisiin, kansallisiin ja kansainvälisiin viitekehyksiin (esim. maakuntaohjelma, kansalliset kehittämisohjelmat, EU-politiikka jne.) Olennaista on se, että innovaatioekosysteemi ei keskity vain luomaan osallistujilleen tuotekehitys- ja liiketoimintaprojekteja, vaan tekemisellä on suurempikin tavoite. Joka tapauksessa myös erilaisten projektien toteuttaminen on tärkeää ja luo lisäarvoa, sillä ne luovat kehyksiä konkreettiselle yhteistoiminnalle, keskinäisen luottamuksen vahvistamiselle ja osal-

listujien osaamisen arvostamiselle. Käytännössä siis johtamista tarvitaan kaikilla tasoilla ja niiden välillä.

Johtamisen tasojen hahmottaminen auttaa ymmärtämään niitä toimintamalleja, mekanismeja ja foorumeita, joita innovaatioekosysteemin johtaminen tarvitsee. Tärkeää on, että nämä erilaiset toimintamallit, mekanismit ja foorumit tarjoavat toimijoille mahdollisuuden keskustella laaja-alaisesti ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä sekä määrittellä tarkemmin arjen ongelmia ja niiden ratkaisuja. Haasteena ei kuitenkaan näytäkään olevan suurten yhteiskunnallisten haasteiden tai edes käytännön arjen ongelmien tunnistaminen, vaan pullonkaulat, jotka kumpuavat moniorganisatorisen yhteistyön puutteista ja heikkouksista. Kannustammekin tulevia tutkimuksia keskittymään entistä enemmän innovaatioekosysteemien johtamiseen sosioteknisten siirtymien ja muutosjohtamisen näkökulmasta, ottaen huomioon innovaatioekosysteemien monimuotoisuuden.

Innovaatioekosysteemin johtamisen ydin rakentuu siis vuorovaikutuksen ja toiminnan ohjaamiseen, jonka perustana ovat erilaiset sekä pysyvät että tapauskohtaisesti rakentuvat yhteistyö-, kumppanuus- ja verkostosuhteet eri yhteistyötahojen kanssa. Johtamisen roolina on näin toimia katalyyttinä, muutokseen kannustavana, inspiroivana ja ohjaavana tahona. Innovaatioekosysteemin yhteiskehittämisprosesseilla on keskeinen rooli, sillä toimintaa määrittävät itsenäiset mutta toisistaan riippuvaiset toimijat ilman selkeitä ohjaussuhteita: tämä korostaa toimintaa ohjaavia mekanismeja. Innovaatioekosysteemin tulkitseminen erilaisten vuorovaikutusta ohjaavien toiminnan tasojen kautta tarjoaa kaivattua konkreettista näkökulmaa innovaatioekosysteemin johtamiseen (ks. esim. Haddad ym. 2022).

Lähteet

- Adner, R. 2006. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4), 98.
- Borrás, S., & Edquist, C. 2013. The choice of innovation policy instruments. *Technological Forecasting and Social Change* 80(8), 1513–1522.
- Bugge, M. M., Coenen, L., & Branstad, A. 2018. Governing socio-technical change: Orchestrating demand for assisted living in ageing societies. *Science and Public Policy* 45(4), 468–479.
- Candeias, J., & Sarkar, S. 2022. Entrepreneurial ecosystems and distinguishing features of effective policies—an evidence-based approach. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1–33.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. 2009. 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management* 46(3–4), 201–234.
- Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J., & Mahajan, A. 2014. Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research Policy* 43(7), 1164–1176.
- Coenen, L., Hansen, T., & Rekers, J. V. 2015. Innovation policy for grand challenges. An economic geography perspective. *Geography Compass* 9(9), 483–496.
- Crosby B. & Bryson J. 2010. Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly* 21, 211–230.
- Dedehayir, O., Mäkinen, S. J. & Ortt, J. R. 2018. Roles during innovation ecosystem genesis: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change* 136, 18–29.
- Diercks, G., Larsen, H., & Steward, F. 2019. Transformative innovation policy: Addressing variety in an emerging policy paradigm. *Research Policy* 48(4), 880–894.
- Follett, Mary Parker. 1918. Community is a process. *The Philosophical Review* 28(6), 576–588.
- Follett, Mary Parker. 1924. Creative experience. Longmans, Green and Co.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. 2014. Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management* 31(3), 417–433.
- Geels, F. W. 2021. From leadership to followership: A suggestion for interdisciplinary theorising of mainstream actor reorientation in sustainability transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 41, 45–48.
- Granstrand, O., & Holgersson, M. 2020. Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation* 90–91, 102098.
- Grillitsch, M., Hansen, T., Coenen, L., Miörner, J., & Moodysson, J. 2019. Innovation policy for system-wide transformation: The case of strategic innovation programmes (SIPs) in Sweden. *Research Policy* 48(4), 1048–1061.
- Gu, Y., Hu, L., Zhang, H., & Hou, C. 2021. Innovation ecosystem research: Emerging trends and future research. *Sustainability* 13(20), 11458.
- Haddad, C. R., Nakić, V., Bergek, A., & Hellsmark, H. 2022. Transformative innovation policy: A systematic review. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 43, 14–40.

- Johanson, J.-E. & Vakkuri, J. 2017. Governing hybrid organisations: Exploring diversity of institutional life. London, New York: Routledge.
- Kautonen, M., Pugh, R., & Raunio, M. 2017. Transformation of regional innovation policies: From 'traditional' to 'next generation' models of incubation. *European Planning Studies* 25(4), 620–637.
- Könnölä, T., Eloranta, V., Turunen, T., & Salo, A. 2021. Transformative governance of innovation ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change* 173, 121106.
- Leponiemi, U. 2019. *Kollektiivinen kapasiteetti: Yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisessa*. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 4101. Tampere: Tampere University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1304-3>
- Luke, J. S. 1998. *Catalytic Leadership. Strategies for an interconnected world*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lundvall, B. A. 1992. National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning. New York: Pinter.
- Magro, E., & Wilson, J. R. 2019. Policy-mix evaluation: Governance challenges from new place-based innovation policies. *Research Policy* 48(10), 103612.
- Malecki, E. J. 2018. Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. *Geography Compass* 12(3), e12359.
- Martikainen, A., Kautonen, M., & Raunio, M. 2021. Towards Sustainable and Responsible Regional Innovation Policy—the Case of Tampere Region. Teoksessa *Innovations and Traditions for Sustainable Development*. Springer: Cham, 279–294.
- Mazzucato, M. 2018. Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change* 27(5), 803–815.
- Morse Ricardo S. 2010. Integrative public leadership: catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly* 21(2), 231–245.
- Nordling, N. 2019. Public policy's role and capability in fostering the emergence and evolution of entrepreneurial ecosystems: A case of ecosystem-based policy in Finland. *Local Economy* 34(8), 807–824.
- Nordling, N., Thomas, E., Pugh, R., & Hermann, R. R. 2020. Multinational companies' roles in start-up incubation ecosystems: The case of Microsoft Innovation Centers in Brazil. Teoksessa *Research Handbook on Start-Up Incubation Ecosystems*. Edward Elgar Publishing.
- Page, S. 2010. Integrative leadership for collaborative governance: Civic engagement in Seattle. *The Leadership Quarterly* 21(2), 246–263.
- Raunio M., Nordling N., Kautonen M., & Räsänen P. 2018. Open Innovation Platforms as a Knowledge Triangle Policy Tool - Evidence from Finland. *Foresight and STI Governance* 12(2), 62–76.
- Rinkinen, S., & Harmaakorpi, V. 2019. Business and innovation ecosystems: innovation policy implications. *International Journal of Public Policy* 15(3–4), 248–265.
- Scaringella, L., & Radziwon, A. 2018. Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles?. *Technological Forecasting and Social Change* 136, 59–87.

- Schot, J., & Geels, F. W. 2008. Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. *Technology analysis & strategic management* 20(5), 537-554.
- Schot, J., & Steinmueller, W. E. 2018. Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. *Research policy* 479, 1554-1567.
- Stam, E. 2015. Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European planning studies* 23(9), 1759-1769.
- Sun P. Y. T. & Anderson M. H. 2012. Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership. *The Leadership Quarterly* 23, 309-323.
- Thomas, E., & Pugh, R. 2020. From 'entrepreneurial' to 'engaged' universities: social innovation for regional development in the Global South. *Regional Studies* 54(12), 1631-1643.
- Thomas, E., Faccin, K., & Asheim, B. T. 2021. Universities as orchestrators of the development of regional innovation ecosystems in emerging economies. *Growth and change* 52(2), 770-789.
- Weber, K. M., & Rohracher, H. 2012. Legitimizing research, technology and innovation policies for transformative change: Combining insights from innovation systems and multi-level perspective in a comprehensive 'failures' framework. *Research Policy* 41(6), 1037-1047.